



Trivsel med Lean i praksis



Branche
Fællesskab
Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration

INDHOLD

- 3 Lean betyder forandring**
- 5 God kommunikation er et af nøgleordene**
Arbejds miljøforsker Niels Møller og konsulent Lena Uldall om arbejdspladsens samarbejde om en Lean-proces
- 8 Sæt lederkompetencerne under lup**
Arbejds miljøforsker Niels Møller om krav til ledelse i en Lean-proces
- 9 Lean-processen trin for trin**
- 12 Tilliden skulle vindes tilbage**
Om erfaringer med Lean i Nordea Realkredit
- 15 Hurtige resultater bringer processen videre**
Om erfaringer med Lean i SKAT Maribo Bobehandling
- 17 Ro og overblik i dagligdagen**
Om erfaringer med Lean i Vejle Kommunes Ydelsesafdeling
- 19 Mere viden og gode links**

DENNE PJECE henvender sig til medlemmerne af samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen, som ønsker at drøfte eller indføre Lean på arbejdspladsen. Pjecen giver gode råd og værktøjer til, hvordan I kan sikre jer et godt arbejdsmiljø i en Lean-proces, på baggrund af erfaringerne fra tre arbejdspladser og aktuel arbejdsmiljøforskning.

BrancheFællesskabet for Arbejds miljø Velfærd og Offentlig administration

Trivsel med Lean i praksis

Udgivet af
BrancheFællesskabet for Arbejds miljø
Velfærd og Offentlig administration
Studiestræde 3, 3. sal
1455 København K.

Projektledelse:
Mads Kristoffer Lund
Tekst: Karen Brygmann/Ægir
Layout: Tegnestuen Trojka
2009. Redesign 2016
ISBN: 87-92364-19-5

Styregruppe bag dette hæfte er
Præsteforeningen, Landsforeningen af
Menighedsråd, Foreningen af
Præliminære Organister, Danmarks
Kirketjenerforeningen, Danmarks
Kordegneforeningen

BFA

**Branche
Fællesskab
Arbejds miljø**
Velfærd og Offentlig administration

Lean betyder forandring

"Hvad skændes I egentlig om?", ville en kollega, der var på besøg fra en anden skatteenhed gerne vide.

Men medarbejderne i SKAT Maribos Boafdelingen vidste ikke af noget skænderi. Derimod havde kollegaen været vidne til et af de faste tavlemøder, hvor alle medarbejdere i dag har vænnet sig til ivrigt at byde ind for at bidrage til, hvordan forskellige arbejdsgange kan tilrettelægges smartere.

På arbejdspladsen i Maribo og på mange andre forsvinder stakke med sager fra den enkelte ansattes skrivebord i disse år. De finder i stedet plads i fælles bunker i sagsstyringsreoler, hvor nyetablerede medarbejderteams deler ansvaret for, at bunkerne holdes effektivt nede.

Målet med at indføre Lean er at effektivisere arbejdsgange og give borgere og kunder en bedre service. I nogle tilfælde er motivet samtidig at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø og en mere attraktiv arbejdsplads.

Bag Lean managements ydre kendetegn som fælles styringsreoler og faste tavlemøder, hvor medarbejdere og ledere effektivt organiserer dagligdagen og iværksætter forbedringer af arbejdsgangene, ligger en kolossal forandring af både hele organisationen og alle medarbejders dagligdag.

"Alt er forandret – alle medarbejdere og ledere har fået helt nye roller med Lean!", lyder beskeden på nogle af de arbejdspladser, der i dag har indført Lean.

”

Lean ligger i umiddelbar forlængelse af det udviklende arbejde. Det handler om, at medarbejderne bliver gjort myndige, tager ansvar og dermed får magt som producenter. Denne magt kan så anvendes til at sikre, at tempoet ikke stiger, så det fører til nedslidning og stress”.

Niels Møller, sektionsleder ved DTU Management og leder af forskningsprojektet *Lean uden stress*.



Men ønsket om at høste både økonomiske og arbejdsmiljømæssige gevinster ved hjælp af Lean er alt andet end en let øvelse, konstaterer arbejdsmiljøforskere, som følger Lean-arbejdet i en række danske virksomheder tæt.

Nogle arbejdspladser tager hul på projektet, uden at de for alvor har forstået selve filosofien bag Lean: At det skal drives af medarbejderne. Andre går optimistisk i gang, uden at man internt i virksomheden har afklaret tilstrækkeligt, hvad målet egentlig er, og hvordan såvel bundlinien som medarbejdergruppen skal høste udbytte af indsatsen.



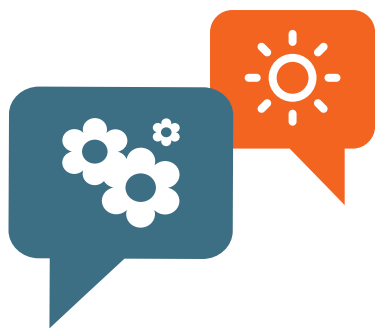
LEAN FOKUSERER PÅ FEM HOVEDPRINCIPPER

1. Forstå hvad der skaber værdi for kunden og se hvilken værdikæde, der skal til, for at kunden får tilfredsstillet sit behov
2. Fjern de aktiviteter i værdikæden, der ikke skaber værdi for kunden
3. Skab flow i produktionen, så produkterne skal gennem færrest stop og ansvarsskift
4. Forstå hvad der skaber værdi for kunden og se hvilken værdikæde, der skal til, for at kunden får tilfredsstillet sit behov.
5. Mobiliser hele organisationen og skab kompetencerne til at gennemføre løbende forbedringer. Sørg for at der sikres overblik og forbedringer af hele værdikæden – ikke kun af enkelte dele.

God kommunikation er et af nøgleordene

At indføre Lean indebærer en gennemgribende forandringsproces, som tydeligt kan påvirke arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø. Klare aftaler om mål og udbytte samt grundig kommunikation er helt centrale værktøjer i processen.

Det kan gå rigtig godt – eller det kan gå rigtig skidt. Forskere kan ikke i dag pege på en entydig sammenhæng imellem indførelse af Lean og et godt psykisk arbejdsmiljø.



– Lean giver både muligheder for at forbedre arbejdsmiljøet, men åbner også for faldgrubber, hvor man risikerer at forværre det. Påvirkningen af det, vi kalder de 6 guldkorn (se skema nedenfor), beror på, hvordan arbejdspladsen fortolker Lean, som på én gang handler om rationalisering af arbejdsprocesser og om øget medarbejderindflydelse på tilrettelæggelsen og indholdet af ens arbejde. Denne særlige dobbelthed ved Lean fortolkes meget forskelligt, konstaterer sektionsleder ved DTU Management Niels Møller, der leder forskningsprojektet *Lean uden stress*.

Arbejdspladsen bør i alle faser udnytte den særlige ressource, som den danske tradition for medindflydelse, selvstændighed og medarbejderinddragelse udgør, understreger han.

– Det helt grundlæggende element i Lean-filosofien er, at processen er medarbejderdrevet. Derfor skal man udnytte det organiserede samarbejde på arbejdspladsen til at indgå klare aftaler om hele processen. Her skal fokuseres både på inddragelsen af alle medarbejdere, styrkelse af arbejdsmiljøet og på, hvordan gevinsten af Lean skal udnyttes. Måske skal 50 procent investeres i kompetenceudvikling, mens de andre 50 procent havner på bundlinjen, pointerer Niels Møller.



JOBFAKTORER OG LEAN

	Muligheder	Problemer
Kontrol	Indflydelse på forandring og normer for arbejde	Andre forandrer arbejdet og bestemmer normer
Krav	Bedre balance med kontrol	Intensivering
Social støtte	Gruppeorganisering og ledelsesopbakning	Rolle som modstander og kritik af fejl
Anerkendelse	Opmærksomhed p.g.a. deltagelse og resultater	Forkastelse af hidtidige faglighed som spild
Mening	Fokus på værdi for kunden	Fokus på besparelser
Forudsigelighed	Kendskab gennem deltagelse og standardisering	Topstyret med mangelfuld information

Det er den konkrete strategi, arbejdspladsen vælger for at indføre Lean, som bestemmer, om det psykiske arbejdsmiljø bliver påvirket i positiv eller i negativ retning. I skemaet skitseres hvordan indfø-

relsen af Lean kan opleves som enten en forbedring eller forværring af de centrale jobfaktorer, der benævnes "De 6 Guldkorn".
Kilde: Forskningsprojektet "Lean uden stress"

→ God kommunikation er et af nøgleordene

Set med forskningslederens øjne ligger Lean i naturlig forlængelse af det udviklende arbejde, som mange arbejdspladser har taget til sig i de senere år med bl.a. selvstyrende medarbejdergrupper, der planlægger og tilrettelægger arbejdet selvstændigt. Samtidig må arbejdspladserne ikke undervurdere de mange ressourcer, såvel ledelse som medarbejdere uundgåeligt skal investere i en Lean-proces.

I takt med krav om analyser af sagsgange og værdistrømme, udvikling af fælles standarder og etablering af nye teams, vil der blandt mange medarbejdere uundgåeligt melde sig en følelse af uvished og nagende spørgsmål som: Hvad skal gevinsten ved Lean egentlig bruges til? Bliver mit hidtidige job nu forkastet som spild?

I sådanne situationer kommer de indgåede aftaler mellem ledelse og medarbejdere og virksomhedens strategi for hele implementeringen af Lean automatisk til at stå deres prøve. For nok ønsker vi som medarbejdere jævnligt nye udfordringer i vores job, men samtidig er det af afgørende betydning for vores velbefindende, at vi oplever, at vi selv er i kontrol med kravene, der stilles.

Ordentlig kommunikation igennem hele processen er et vigtigt redskab til at mindske uro og frustration midt i en meget krævende omstillingsproces. Det fremhæver Lena Uldall, der som en af projektlederne har undersøgt Leans indflydelse på det psykiske arbejdsmiljø for KL og KTO bl.a. i regi af Væksthus for Ledelse.



Før Lean-processen kan gå i gang

- Ledelse, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljøansvarlige bør i fællesskab udvikle vision, strategi og konkrete politikker for processen.
- Tænk helt fra starten aspekter og ambitioner for det psykiske arbejdsmiljø ind i planerne. Måske skal området i perioder have sit eget selvstændige Lean-forum.
- Parterne må i god tid sikre sig opbakning og engagement i deres bagland.
- Vær indstillet på at Lean tager tid og kræver store ressourcer hos både ledelse og medarbejdere. Har I lige været gennem en anden stor proces, har I brug for en pause.
- Indgå klare aftaler om udbyttet af Lean, som både vil kunne mærkes blandt medarbejderne og på bundlinjen.
- Iværksæt en kommunikationsstrategi for hele processen. Læg både vægt på at formidle intern kritik og de løbende resultater, der skabes, så interessen og dialogen fastholdes.



➔ God kommunikation er et af nøgleordene

– Alle skal vide, hvad det er, man vil opnå, og hvordan man har tænkt sig at gribe det an. Gør ledelsen sig ikke stor umage med at få intentionerne ud og få skabt forståelse blandt medarbejderne, er der stor risiko for at tabe projektet på gulvet, fordi man aldrig får de ansatte med.

Og der skal kommunikeres igen og igen, pointerer projektlederen.

– Det er svært at få sit budskab ud midt i en stor forandringsproces, fordi den kan skabe usikkerhed. Ofte sker der det, at medarbejderne begynder at skabe deres egne historier om, hvordan tingene hænger sammen, og hvad der snart vil ske. Det sker særligt, hvis de ansatte ikke oplever at få klar og ærlig besked, siger Lena Uldall.



Introduktion til Lean

Forskningsprojektet “Lean uden stress” (Leanus) er et treårigt udviklingsprojekt, hvor forskere i samarbejde med ni virksomheder udvikler og gennemfører Lean-processer. Projektet skal munde ud i konkrete anbefalinger til, hvordan Lean kan indføres, så det sikrer både økonomisk udbytte og et godt psykisk arbejdsmiljø. Virksomhederne repræsenterer både administration, produktion og social- og sundhedssektoren, og erfaringerne præsenteres i 2010. Forskere fra såvel Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, Danmarks Tekniske Universitet samt Center for Industriel Produktion ved Aalborg Universitet deltager. Projektet finansieres af Arbejdsmiljøforskningsfonden.

Foreløbig har projektet resulteret i en drejebog med anbefalinger om Lean, som findes på: www.at.dk

Sæt lederkompetencerne under lup

Både ledere i toppen og på mellemlederniveau møder i en Lean-proces krav om at træde i karakter med egentlige ledelsesmæssige kompetencer. Mange har derfor behov for opkvalificering, påpeger arbejdsmiljøforskere.

Mange virksomheder bør kritisk granske, hvorvidt de nødvendige ledelsesmæssige kvalifikationer er til stede, inden de giver sig i kast med Lean, mener Niels Møller, sektionsleder ved DTU Management og leder af forskningsprojektet *Lean uden stress*. Han siger:

- Man skal forstå, at man tager hul på en gennemgribende kulturændring, hvor alle i organisationen får nye roller. Det kræver egentlige ledelsesmæssige kvalifikationer ikke alene i toppen, men også på mellemliderniveau. Lederne skal sætte store mål og kunne udvikle et godt psykisk arbejdsmiljø i en proces, som samtidig fokuserer på rationalisering. De skal motivere, inspirere og coache medarbejdere og kunne etablere nye samarbejder i teams og imellem afdelinger.

I sådan en proces er det langt fra nok at besidde de tekniske og faglige kvalifikationer, som mange ledere er blevet udnævnt på baggrund af, noterer han.

En af grundene til, at der ikke alle steder er tilstrækkeligt fokus på egne ledelsesmæssige kompetencer, er, at mange virksomheder gør brug af eksterne konsulenter i forbindelse med Lean. Det kan der være meget ræson i både for at få nye perspektiver udefra og for at sikre såvel ledelse som medarbejdere særlig støtte og sparring i en krævende proces.



Man skal huske, at man ikke kan udlicitere sit ledelsesansvar til konsulenter.

Niels Møller, sektionsleder ved DTU Management og leder af forskningsprojektet *Lean uden stress*.

- Men samtidig skal man huske, at man ikke kan udlicitere sit ledelsesansvar til konsulenter. Uanset hvor godt man betaler, løser de ikke alle problemer. En succesfuld implementering beror derimod på, i hvor høj grad virksomheden selv bedriver god ledelse, inddrager medarbejderne og fokuserer på et godt arbejdsmiljø, siger Niels Møller.



Skab medvind for ønsket om forandring

- Inddrag medarbejderne i processen helt fra begyndelsen. Lean er pr. definition medarbejderdrevet.
- Kommuniker formålet med Lean ud til alle medarbejdere og fasthold kommunikationen igennem hele forløbet.
- Hav fokus på ledelseskompetencer på alle niveauer.
- Sæt målrettet ind med både coaching af medarbejdere og sidemandsoplæring.
- Tilpas Lean til jeres egen organisation.
- Læg vægt på at fejre delresultater undervejs i processen.

Lean-processen

trin for trin

KOM GODT I GANG

- Brug det organiserede samarbejde til at afklare formål, strategi og konkrete politikker for bl.a. arbejdsmiljø og kompetenceudvikling for både ledelse og medarbejdere i relation til Lean-processen.
- **Tænk helt fra starten det psykiske arbejdsmiljø ind i planerne. Måske skal området i perioder have sit eget selvstændige Lean-forum. Tag bl.a. afsæt i De 6 Guldkorn.**
- Indgå klare aftaler om udbyttet af Lean, som både vil kunne mærkes blandt medarbejderne og på bundlinjen. Det stimulerer opbakning og engagement.
- Iværksæt en kommunikationsstrategi for hele processen. Læg vægt på både at formidle vanskeligheder, kritik og de løbende resultater, der skabes, så interessen og dialogen fastholdes.

DE 6 GULDKORN

Væsentlige forudsætninger for et godt psykisk arbejdsmiljø i Lean-processen er, at I oplever:

- **KONTROL/INDFLYDELSE:** Har I drøftet, hvordan medarbejderne skal inddrages i processen?
- **PASSEND KRAV:** Hvordan bevarer I fokus på kvaliteten i kerneydelsen og sikrer rimelige krav?
- **SOCIAL STØTTE:** Hvorledes understøttes den enkelte medarbejder og leder i forhold til ændringer i opgaver og samarbejdsrelationer?
- **ANERKENDELSE:** Er målbeskrivelserne tilstrækkeligt klare, så de muliggør en synlig anerkendelse, og tager I højde for den nødvendige kompetenceudvikling?
- **MENING:** Hvordan holder I fokus på kvaliteten i kerneopgaven og sikrer, at medarbejderne oplever mening i arbejdet?
- **FORUDSIGELIGHED:** Ved alle, hvad Lean-processen indebærer – har I husket at lave en kommunikationsplan?



NÅR LEAN-PROCESSEN KØRER

- Sæt løbende fokus på medarbejderinddragelsen. Udnyt de forskellige typer af fora til at øge involveringen, fx afdelingsmøde, fyraftensmøde, arbejdsmiljøudvalg, samarbejdsudvalg, MUS-samtale mv.
- Hav løbende fokus på kompetenceudvikling også med henblik på den kommende forankring af processen.
- **Hav hele tiden det psykiske arbejdsmiljø for øje, fx ved at drøfte virksomhedens sociale kapital.**
- Tilpas løbende Lean-værktøjer og -aktiviteter til jeres egen organisation og vær samtidig forberedt på, at der ved en krævende omstilling som Lean ofte kort efter sker et dyk i produktiviteten. Tag højde for det evt. med ekstra ressourcer, da det ellers går ud over det psykiske arbejdsmiljø.

ØG DEN SOCIALE KAPITAL

Jo større samarbejde, tillid og retfærdighed medarbejdere og ledere oplever på arbejdspladsen, jo bedre er man gearet til udfordringerne, der følger af en stor forandringsproces.

Diskuter fx:

- Hvordan kan vi samarbejde bedre om indførelsen af Lean?
- Hvordan skaber vi øget tillid til, hvad Lean skal bruges til, og hvordan det gennemføres?
- Hvordan kommer indførelsen af Lean til at foregå på en retfærdig måde?



NÅR LEAN BLIVER HVERDAG

- Lean-processen stopper ikke. Nye ideer til forbedringer vil fortsat dukke op og blive iværksat. Med tiden kan der givetvis være behov for ny inspiration, fx i et netværk med andre virksomheder.
- Høsten af Lean-arbejdet skal tilrettelægges, så det mærkes blandt alle medarbejdere og ledere. Dels på baggrund af indgåede aftaler, dels på baggrund af nye ønsker og ideer, der kan være opstået undervejs.
- Der skal kontinuerligt tages højde for vidt forskellige individuelle behov for kompetenceudvikling, så medarbejderne kan håndtere nye arbejdsgange og opgaver.
- **Flere evalueringer med nogen tids mellemrum kan kaste et givtigt lys over i hvor høj grad, det lykkes at gennemføre de forandringer, man har sat sig for. Både mht. effektivitet og psykisk arbejdsmiljø.**

EVALUÉR

- Er der tendens til, at de gamle måder at gøre tingene på er ved at vende tilbage?
- Hvordan udvikler medarbejderes og lederes engagement i kontinuerlige forbedringer sig?
- Hvordan fungerer det med at samle op på nye forbedringsforslag og at give feedback?
- Har medarbejdere og ledere opnået de nødvendige kvalifikationer til at arbejde med de gennemførte forandringer og til at bidrage med forslag til kontinuerlige forbedringer?

Tilliden skulle vindes tilbage

Medarbejdertrivlsen dykkede markant i det første år med Lean i Nordea Realkredit, fordi de ansatte ikke oplevede medindflydelse på den nye struktur. Da de engelske konsulenter var rejst, og ledere og medarbejdere havde tilpasset Lean til deres egen dagligdag, vendte tilfredsheden tilbage.

Beskeden kom et par dage før jul: Den 6. januar 2005 ville et team fra det internationale McKinsey konsulentfirma begynde at gennemanalysere Nordea Realkredit i København med henblik på at indføre Lean. De næste måneder flyttede konsulenterne på det nærmeste ind i virksomheden og ikke mindst på afdelingsleder Susan Høyers kontor.

“Det hele foregik på engelsk, og jeg måtte blandt andet forklare om danske arbejdsmarkedsforhold, når de undrede sig over, at medarbejderne gik hjem efter otte timers arbejde, selv om der stadig var bunker af sager at tage fat på”, husker hun. Der er enighed blandt Susan Høyer, tillidsrepræsentant Tom Rønholt og teamleder Ritt Castillo om, at selve indførelsen af Lean langt fra var vellykket.

“Medarbejderne skal selvfølgelig involveres i så stor en forandring, så de udvikler en forståelse for, hvorfor man gør, som man gør. Lean indebærer en helt ny måde at tænke og tilrettelægge arbejdet på. Og selv om ledelsen understregede, at der ikke var tale om at spare medarbejdere væk, var det svært at tro på, når konsulenterne stod bag en med stopur og målte de forskellige arbejdsprocesser”, forklarer Tom Rønholt.

Såvel medarbejderne som konsulenterne oplevede, at samarbejdet vaklede. Der blev indkaldt til stormøde, hvor direktøren slog fast, at Lean var fremtiden for Nordea.

Det tog tid at læge sårene i afdelingen, men i dag ligger medarbejdertrivlsen i top i hele Nordea-koncernen i de dele af Realkreditafdelingen, der har indført Lean. Det skyldes, at man hurtigt tog fat på at tilpasse det nye system til kulturen i



Baggrund

Realkreditafdelingen i København blev udpeget som pilotprojekt for implementering af Lean i Nordea-koncernen. Afdelingen var meget effektiv og velfungerende og blev udset til at overtage stadigt flere af de administrative arbejdsopgaver i forbindelse med privatkunders køb og salg af ejendom fra bankens filialer i København og på Sjælland. Fokus var på bedre kundeservice og øget produktivitet. Der er ikke indført Lean indenfor erhvervsrådgivningen, da denne type sager ikke tilrettelægges som stordrift.

DRIVKRÆFTER: Direktion, afdelingsleder og engelske McKinsey-konsulenter.

TIDSFORLØB: Lean-processen blev iværksat i januar 2005 og var fuldt implementeret efter et år.

afdelingen og fx valgte, at medarbejderne ikke så ofte, som der først blev lagt op til, skulle rokere mellem forskellige teams. Samtidig satte afdelingen målrettet ind med coaching i forhold til de nye krav, medarbejderne mødte, ligesom man konsekvent har lagt vægt på, at der skal være luft i hverdagen til at fejre såvel store som små produktionsmål, som når en har fødselsdag.

“Lean kræver en meget stor omstilling. Man har været vant til at have sine egne sager, og pludselig skal man til at arbejde i et team, hvor man er fælles om opgaverne. På samme måde skal man vænne sig til i perioder at løse de samme opgaver igen og igen, for at vi kan være tilstrækkeligt effektive. Det trives mine kolleger med i dag. Desuden oplevede de det hurtigt som en stor fordel, at der ikke som tidligere hober sig sager op på de enkelte skriveborde”, siger Tom Rønholt.

Nordea har i dag uddannet sin egen stab af Lean-konsulenter.



Konsulenternes tilgang var alt for amerikansk. De mente fx, at kontoret skulle fyldes med balloner, når vi nåede bestemte mål. Hvem synes I skal puste dem op?, spurgte jeg. Vi har valgt, at Lean skal tilpasses vores egen virksomhedskultur.

Susan Høyer, afdelingsleder i Nordea Realkredit

NYE KRAV TIL LEDERPROFIL

Coach og værkfører i én person. Sådan beskriver afdelingsleder Susan Høyer de kvalifikationer, hendes teamledere i afdelingerne, hvor der er indført Lean, skal besidde.

“Vi måler på alt i dag. Dermed bliver det blandt andet meget tydeligt, hvor meget hver enkelt medarbejder producerer og hvor sikre, hver især er. De fleste mennesker vil helst være verdensmestre inden for deres felt og aldrig blive grebet i en fejl. Derfor kan det være svært at få nogle til at flytte team og skulle tage fat på nye opgaver, men det skal vi som ledere formå at opmuntre til”, siger hun.

Teamleder Ritt Castillo nikker bekræftende til, at der med Lean meget mere end tidligere skal tænkes i hele organisationens behov.

“Umiddelbart kan man have mest lyst at sige nej, når man bliver spurgt, om ikke man kan videregive sin mest rutinerede medarbejder de næste måneder. Det kræver et blik for, at der er en større spidsbelastning i et andet team, selv om vi også har travlt. Samtidig må jeg have tillid til, at jeg selv får ekstra ressourcer, når der bliver behov for det”, siger han.

For mindre effektive medarbejdere kan det være hårdt ved de daglige tavlemøder at konstatere, at der er kolleger, som er dobbelt så produktive som dem selv. Her skal teamlederne støtte op og fx parre medarbejdere i sidemandsoplæring.

“I dag har vi et større behov for decideret ledelsesmæssige kvalifikationer samtidig med, at lederne også har en rolle som værkførere. De skal kende produktionen helt ned i detaljen for at kunne sætte præcist ind med de rette medarbejderressourcer, så vi hele tiden opfylder vores mål”, siger Susan Høyer.





Social kapital nødvendig for at lykkes

Social kapital defineres som tillid, retfærdighed og samarbejde. Disse parametre er afgørende for jeres arbejdsmiljø, også når I vil indføre Lean.

- Hvor stor tillid oplever I imellem medarbejderne indbyrdes og imellem medarbejdere og ledelse i dagligdagen? Er tilliden høj, er der gode forudsætninger for forandringen. Tilliden skal fastholdes igennem hele processen. Derfor er det vigtigt med en klar beskrivelse af formål og en åben, løbende kommunikation.
- Oplever medarbejderne normalt beslutningerne, der træffes, som retfærdige? Retfærdigheden kan øges ved, at medarbejderne oplever processen som et fælles udviklingsarbejde blandt ledelse og medarbejdere. Hvis formålet med Lean alene er besparelser og ikke en optimering af kerneopgaven, kan der opstå modstand.
- Forandringsprocessen skal gennemføres i dialog med medarbejderne. Og I bør sikre jer, at de ledelsesmæssige ressourcer og kompetencer er til stede.

Hurtige resultater bringer processen videre

Der blev prioriteret skarpt, da Lean-arbejdet i SKAT's specialcenter for Bobehandling i Maribo begyndte at kaste de første mange forslag til forbedrede arbejdsgange af sig. Målsætningen var at skabe hurtige og virkelig mærkbare resultater, så gnisten hos medarbejderne ikke forsvandt i den krævende proces.

Det kræver tid at indføre Lean, fastslår skatte-medarbejder Anne Jensen:

"I flere måneder følte det ind imellem nærmest som at have to fuldtidsjob. Ofte sad vi til møde i analysegruppen mindst det halve af arbejdsdagen, og når jeg kom tilbage, fik jeg straks øje på de voksende bunker af sager. Den eksterne konsulent var hele tiden meget ivrig for, at vi skulle videre i udviklingsarbejdet, mens jeg følte, at jeg forsømte min afdeling".

For både afdelingsleder Finn Olsson og tillidsrepræsentant Hanne Kappen Pedersen var det afgørende, at medarbejderne snarest muligt mærkede, at indsatsen lønnede sig. Derfor blev forslag til ændringer i afdelingens interne sagsbehandling, der for alvor ville skabe luft i hverdagen, opprioriteret. Det var vigtigt, at medarbejderne ikke var afhængige af eksterne samarbejdspartneres engagement, men hurtigt selv kunne skabe resultater.

Arbejdet med at udvikle en lang række standard-procedurer, som i dag har forkortet sagsbehandlingstiden betydeligt, viste sig desuden at være en meget nyttig teambuilding-øvelse i afdelingen, som var ekspanderet voldsomt i både opgaver og bemanning på få år.

"De mange nye kolleger oplevede, at det var fuldt legalt at spørge ind til, hvorfor vi gjorde sådan eller sådan og komme med deres egne forslag til nye procedurer. Lean-processen var med til at udvikle et virkelig godt socialt fællesskab i hele afdelingen", fremhæver Hanne Kappen Pedersen.

Omstillingen fra individuel sagsbehandling til teamsamarbejde, hvor hver enkelt medarbejder trænes i håndtering af en række specialfunktioner og -sager, var vanskelig. Men det nye system bidrager ikke alene til større effektivitet, men også til at alle har et langt større overblik. Perioderne med spidsbelastning er næsten væk, desuden er det blevet meget lettere at lære nye kolleger op, fordi alle processer er beskrevet.

”

Som leder har man brug for hjælp udefra for at indføre Lean. Det indebærer enorme forandringer, og konsulenterne stillede nødvendige spørgsmål til mange ting, som vi ikke selv fik øje på.

Afdelingsleder Finn Olsson, SKAT
Maribo Bobehandling

"Medarbejderne styrer langt det meste af tiden arbejdstilrettelæggelsen selv. Kun når der er særlige belastninger med f.eks. ferie eller megen sygdom, er der brug for at jeg træder til med en særlig brandslukningsplan", siger en tilfreds afdelingsleder, Finn Olsson.

Næste vigtige skridt er at få fuldt udbytte af de frigivne ressourcer i form af øget kompetenceudvikling, pointerer både han og medarbejderne.



➔ Hurtige resultater bringer processen videre

Når Lean-processen skal igang

- Formålet skal være klart. I SKAT har man udpeget tre ligestillede fokuspunkter: Bedre kundeservice, øget produktivitet og større arbejdsglæde.
- Nogle virksomheder uddanner egne Lean-konsulenter, andre tilknytter eksterne eller benytter begge dele. Interne konsulenter kan være med til at sikre en bedre forankring af processen.
- Prioriter hurtige, mærkbare resultater, så gnisten fastholdes i processen.
- Har I tidligere været gennem vanskelige forandringsprocesser, kan et historieværksted være redskabet til at løse op for gemte konflikter.
- Husk at medarbejderne ser frem til at høste frugterne af indsatsen, fx ved bindende aftaler om kompetenceudvikling.



Baggrund

SKAT skal øge effektiviteten med 25 % i forhold til 2007, kræver politikerne. Et af midlerne er indførelse af Lean. SKAT-enheden Bobehandling i Maribo var del af anden bølge Lean-projekter, som SKAT satte i værk i 2007. Lean blev indført i Bobehandlingen kort efter, at afdelingen var vokset fra 2 til 15 medarbejdere i forbindelse med fusionen mellem de kommunale og statslige skatteforvaltninger. Siden er afdelingen vokset yderligere til 22 medarbejdere, da man overtog opgaver fra afdelinger i København og på Sjælland.

DRIVKRÆFTER: Ledelse og medarbejdere bistået af en proceskonsulent i SKAT, der er uddannet i Lean-principperne samt en ekstern Lean-konsulent.

TIDSFORLØB: Lean-processen blev iværksat 1. januar 2007 og var fuldt implementeret efter et år.



“Vi vil ikke alene være mere effektive, men også fagligt dygtigere. I denne tid får vi bl.a. et større antal tunge sager med tvangsopløsning i forbindelse med finanskrisen. Her er brug for videndeling, så de også kan blive håndteret effektivt af flere medarbejdere. Den udfordring skal vi snarest have løst”, siger Finn Olsson.

ET HISTORIEVÆRKSTED HJALP

Måske var der for meget knas i medarbejdergruppen. Måske var ledelsen ikke klædt fagligt på til at lede processen. Eller måske lå kravene om nye forandringer alt for tæt på en anden voldsomt krævende proces i virksomheden.

Store omstillingsprocesser glider sjældent uhindret af sted, og på en særlig temadag satte medarbejderne i SKATs Bobehandlingscenter i Maribo fokus på tidligere erfaringer med forandringsprocesser for at hjælpe Lean-processen på vej.

“Det var rigtig interessant at lytte til andres oplevelser af de processer, man selv har været med i, og at snakke tingene igennem i et nyt lys, fordi det nu ligger nogle år tilbage. Samtidig satte det nye tanker i gang om den Lean-proces, vi var midt i”, siger skattemedarbejder Anne Jensen.

Temadagen var ledet af medarbejdere ved det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø og var et tilbud til skattecentret og andre otte virksomheder, som samarbejder med forskerne om implementering af Lean.

“Historieværkstedet var blandt andet godt til at skabe opmærksomhed om de gode oplevelser, vi har haft med forandringsprocesser undervejs, så vi også husker at tage ved lære af dem”, siger afdelingsleder Finn Olsson.

Ro og overblik i dagligdagen

Store sagsbunker på skrivebordene pressede medarbejderne i Ydelsesafdelingen i Vejle Kommune så meget, at enkelte brød sammen og flere overvejede at søge væk. Nu er bunkerne væk, og medarbejderne har fået overskud til at deltage i både efteruddannelse og udviklingsarbejde.

For afdelingsleder Lone Lisby var det ingen sag, da hun for nylig skulle finde medarbejdere til en særlig opgave. Snart var der sat navn på dem, som ville hjælpe lokale arbejdsgivere med at gebærde sig igennem skemaer og lovgivning, når medarbejdere bliver syge, og der skal udbetales sygedagpenge. Tidligere var det ofte en kamp at finde frivillige til den slags opgaver. Men efter medarbejderne i Vejles Ydelsesafdeling selv tog teten for at implementere Lean, er katastrofalt underskud af ressourcer blevet vendt til overskud.

“Umiddelbart lød Lean som endnu et stort projekt, vi bare ikke magtede, for på det tidspunkt hang vi kun i med det yderste af neglene. Men ledelsen holdt fast og lovede fuld opbakning. Og noget skulle helt klart ske for, at vi i afdelingen kom videre, så vi lod os til sidst overtale”, fortæller Krista Stidsen og Birgitte Simonsen.

Det har ingen fortrudt, for i dag er der en helt anderledes arbejdsro og overblik i dagligdagen blandt de 14 medarbejdere. Vagtplanen sikrer, at der bliver taget hånd om al mail, almindelig post og telefoner. Og væk fra støj og uro kan de kolleger, der ikke har den tjans, koncentrere sig om sagerne, der venter i den fælles sagsstyringsreol.

Tidligere kunne de såkaldte bøvlesager, som kræver stor viden, overblik og akkuratelse ligge som sort samvittighed på skrivebordet i flere måneder,



Baggrund

Vejle Kommune har de seneste år implementeret Lean i flere forvaltninger. I Ydelsescentret, som bl.a. står for sagsbehandling og udbetaling af sygedagpenge og kontanthjælp, var medarbejderne meget hårdt pressede af store sagsmængder. Direktionen besluttede ved hjælp af Lean at effektivisere sagsbehandlingen for at sikre mere luft i dagligdagen og udvikle et bedre arbejdsmiljø. Der skulle ikke spares medarbejdere, og det var vigtigt for ledelsen, at medarbejderne selv drev Lean-projektet. Første forsøg blev iværksat i 2007 kort efter kommunesammenlægningen. Men det viste sig at være for tæt på den krævende sammenlægningsproces. Medarbejderne var endnu ikke klar til et nyt, stort udviklingsprojekt, og initiativet blev udsat til januar 2008.

DRIVKRÆFTER: Medarbejderne i Ydelsesafdelingen, bistøet af deres teamkoordinator samt en konsulent i kommunens Kultur og Borger-service, begge skolet i Lean-principperne. Desuden medvirkede lejlighedsvis en ekstern Lean-konsulent. Forvaltningen bakkede tydeligt op og en leder herfra deltog løbende ved flere arrangementer i processen.

TIDSFORLØB: Lean-projektet startede januar 2008 og Lean-løsningerne blev indført i juni samme år.



→ Ro og overblik i dagligdagen



fordi der hverken var ro eller ressourcer til at gøre dem færdige før i sidste øjeblik. Nu bliver selv de ekspederet betydeligt hurtigere.

Skiftet til den fælles sagsbehandling fra tidligere tiders opdeling efter cpr-nummer bekymrede på forhånd mange medarbejdere, for kunne man ikke let komme til at begå fejl, når sager nu kunne gå fra hånd til hånd? Men det er der taget højde for med udarbejdelse af fælles standarder og ved, at man noterer i journalen, når der fx er talt med en arbejdsgiver om noget særligt.

Som leder glæder Lone Lisby sig over, at midlerne til efteruddannelse på ny bliver brugt, og at både arbejdsgivere og jobcentret har noteret sig, at sagsbehandlingstiden er blevet mere effektiv.

“I dag er udfordringen, hvordan vi bedst driver udviklingen videre. Vi håber at få ja til nogle midler, vi har søgt til bl.a. at besøge andre arbejdspladser, der kan inspirere os”.

Lean virker bestemt, men det skal ikke ind over alt. Det er yderst velegnet på områder, hvor der er store sagsmængder og mange gentagelser i arbejdet.

“Men jeg kan ikke se det inden for sager, der vedrører fleksydelse eksempelvis. De kræver en tæt opfølgning på den enkelte borger, og så kan vi ikke byde folk, at det meget vel kan være en forskellig sagsbehandler fra gang til gang, der kontakter dem”, siger Lone Lisby.

EKSTRA RESSOURCER GAV GOD START PÅ LEAN

Den hyggelige og koncentrerede stemning under sidste års særlige lukkedage, inden Lean-projektet skulle i luften, huskes stadig blandt medarbejderne i Vejle Kommunes Ydelsesafdeling.

“Det er vigtigt, at der skaffes de nødvendige ressourcer, når så stort et projekt skal starte. Vi fik ro til at rydde ordentligt op eksempelvis. Og i det hele taget oplevede vi en stor opbakning fra cheferne i forvaltningen i hele processen. Vi var ikke i tvivl om, at projektet var prioriteret højt – ofte deltog folk fra ledelsen også ved dele af temadagene”, fortæller Birgitte Simonsen og Krista Stidsen.

De oplevede, at det gav bonus, at meget af forarbejdet ikke foregik i et velkendt mødelokale på Rådhuset, men i stedet ude af huset, hvor der også var tid til en god frokost undervejs. Og med lejlighedsvis hele to engagerede konsulenter at sparre med, følte de sig pludselig lidt forkælede.

Til gengæld kvitterede medarbejdergruppen selv med et til tider utålmodigt engagement for at få Lean i gang og ved fra dag ét med de nye principper selv at varetage styringen af det ugentlige tavlemøde på skift.



Vi oplever en meget større frihed og har fået meget mere tid ved at indføre fælles standarder og fælles sagsbehandling.

Birgitte Simonsen, medarbejder i Vejle Kommunes Ydelsesafdeling



Medarbejderne blev drivkraften i processen

- Tydelig opbakning og engagement fra både den nærmeste og den centrale ledelse er afgørende for resultatet af en Lean-proces.
- Medarbejderne kan med den rette støtte selv drive processen fra start til mål.
- Ekstra ressourcer som fx særlige lukkedage, hvor medarbejderne kan få ryddet op i gamle bunker, har meget stor betydning for, hvordan processen opleves.
- Når Lean er blevet dagligdag, er det vigtigt at tænke i, hvordan processen kan drives videre.



Mere viden

Lean i kommunerne - effektivisering i fællesskab

Håndbog fra 2008 om resultater og erfaringer fra fire pilotforsøg med Lean inden for forskellige områder i kommunerne. Rummer inspiration for både ledere og medarbejdere. Håndbogen er gratis og kan rekvireres hos Væksthus for Ledelse eller downloades på www.vpt.dk

Trivsel i arbejdslivet - Metoder til styrkelse af det psykiske arbejds miljø

Værktøjsbog fra 2008 om godt psykisk arbejdsmiljø rettet mod ledere, tillidsvalgte og andre nøglemedarbejdere. Rummer bl.a. et kapitel om Involverende Lean. Udgivet af Center for arbejdsliv, Teknologisk Institut. Bogen kan bestilles på www.teknologisk.dk

Trivsel og Lean

Pjece fra 2008 for medarbejdere, ledere, tillidsvalgte og konsulenter baseret på erfaringer fra projektet "Kommunal Lean uden stress", der blev iværksat af KL og KTO. Pjecen formidler viden og gode råd om, hvordan en arbejdsplads kan undgå stress og styrke arbejdsglæden og trivslen i en Lean-proces. Pjecen er udgivet af Det Personalepolitiske Forum og kan downloades på www.vpt.dk

Der findes desuden en lang række faglitteratur om Lean.



Gode links

www.at.dk

Portal for bl.a. ledere, medarbejdere og arbejdsmiljørepræsentanter med mange temaer og eksempler på godt fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Her findes både gode råd og konkrete værktøjer, baggrundsviden og en guide til love og regler. Videncenter for Arbejdsmiljø og Arbejdstilsynet står bag portalen.

www.amr.dk

Her findes information, temaer, værktøjer samt love og regler. Man kan bl.a. søge inden for særlige brancher.

www.arbejdsmiljoweb.dk

Fælles hjemmeside for BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration. Her findes redskaber og inspiration til arbejdsmiljøarbejdet.

Trivsel med Lean i praksis

Denne pjece henvender sig til medlemmerne af samarbejdsudvalget og arbejdsmiljøorganisationen, som ønsker at drøfte eller indføre Lean på arbejdspladsen. Pjecen giver gode råd og værktøjer til, hvordan I kan sikre jer et godt arbejdsmiljø i en Lean-proces, på baggrund af erfaringerne fra tre arbejdspladser og aktuel arbejdsmiljøforskning.

Et fremtidssikret arbejdsmiljø

Et godt samarbejde er væsentligt for et godt arbejdsmiljø nu og i fremtiden. Derfor samarbejder arbejdsgivere og arbejdstagere i BFA om at udvikle information, inspiration og vejledning.

Vi udarbejder konkrete værktøjer, så arbejdspladserne kan handle og forebygge lokalt. Vi præsenterer ambitiøse forebyggende løsninger, som baserer sig på erfaring fra arbejdspladser og på forskning. Løsninger som tager udgangspunkt i de problemer, der skal løses nu og de problemer, som kan opstå.

Det gør vi i enighed – til gavn for ledere, medarbejdere og borgere.

I BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration deltager repræsentanter udpeget af arbejdsmarkedets hovedorganisationer.

Hent 'Trivsel med Lean i praksis' og læs mere om BrancheFællesskabet for Arbejdsmiljø for Velfærd og Offentlig administration på arbejdsmiljoweb.dk.



**Branche
Fællesskab
Arbejdsmiljø**
Velfærd og Offentlig administration