

Erfaringer med Lean i offentlig administration

– *effektivisering med et menneskeligt ansigt*

af Jørgen Kjærgaard, jkj@implement.dk,
Anders Bogason, abo@implement.dk og
Jacob Ørum Jensen, joj@implement.dk,
Implement A/S

1. Indledning

Lean er et af tidens hotteste management begreber, og til trods for at Lean har sine rødder i industriel produktion, er Lean-bølgen nu på vej ind over såvel private servicevirksomheder som offentlige organisationer. Motiverne for at indføre Lean er typisk ophobede sagsmængder, som ikke kan håndteres med den eksisterende medarbejderstab og med de eksisterende processer, strammere budgetkrav om effektivitet, behov for gennemsigtighed, krav om hurtigere sagsbehandling osv.

Erfaringer med Lean i offentlig administration

I denne artikel vil vi beskrive de første erfaringer med at bruge Lean-tænkningen i offentlig administration i Danmark, hvor Lean i realiteten kun har været praktiseret inden for de sidste 1-2 år. Vi vil dels redegøre for, hvordan Lean i praksis kan anvendes, og dels videregive vore erfaringer med, hvad man skal være opmærksom på for at få succes med implementeringen.

Artiklen har følgende hovedpointer:

- **Metode:** Lean-tænkningen virker rigtig godt i offentlig administration, og en række af de konkrete værktøjer kan umiddelbart anvendes.
- **Mennesker:** I bund og grund handler Lean om at frigøre det potentiale for engagement, kreativitet og løbende

forbedring, medarbejderne har i alle organisationer. Værktøjer og metoder er blot hjælpemidler til at slippe disse kræfter løs. Medarbejderne skal have en helt central rolle i den løbende forbedring af driftsprocesserne – ikke Lean-eksperter eller -konsulenter.

- **Mål og målstyring:** Målstyring er en vigtig del af Lean, og det er vigtigt at fastlægge mål for alle de vigtigste interessenter, dvs. gå efter både højere produktivitet, bedre service og kvalitet samt ikke mindst øget jobglæde og bedre arbejdsmiljø. Lean gør det muligt at opnå gode resultater for flere på samme tid.
- **Isenesættelse:** Lean handler mindst lige så meget om den måde, mennesker arbejder sammen om udviklingen af en arbejdsplads på som om metoder og værktøjer. Derfor spiller iscenesættelsen en vigtig rolle både under implementeringen og i den efterfølgende driftsmæssige hverdag.
- **Driftskultur:** Implementering af Lean handler om at implementere en ny og egentlig driftskultur, dvs. en ny måde at løse driftsopgaver på og samtidig løbende forbedre måden, man arbejder på. For mange offentlige organisationer er der faktisk en opgave i at genskabe fokus på driften efter mange års særligt fokus på udvikling og projekter.

Medarbejdernes engagement er vigtigt

Den afgørende driver i arbejdet med Lean er medarbejdernes engagement og commitment – og med relevante mål og den rigtige iscenesættelse er det vores erfaring, at de rigtige gerne vil være med på Lean. Kombinationen af snusfornuften i Lean-principper og Lean-værktøjer med engagerende iscenesættelse kan frigøre et stort potentiale af medarbejderenergi.

Når vi taler om Lean, mener vi de samme Lean-principper og mange af de samme værktøjer, der har vist sig at virke så godt i produktionsmiljøer, og som vi nu kan konstatere også virker i mange administrative processer. Implementering af Lean skal naturligvis tilpasses den konkrete organisation og dens egenart, men det er samtidig en af faldgruberne ved Lean, at man giver sig til at plukke blandt principperne i teorien, så sammenhængen forsvinder, og lave om på værktøjerne i stedet for at genbruge mest muligt af det, der faktisk virker de fleste steder.

2. Er det Lean eller ej?

Når en ny management bølge dukker op og vækker bred interesse, melder der sig ofte mange brugere i den offentlige debat under devisen "Vi har også/længe arbejdet med xx". Det er også tilfældet med Lean. Og egentlig med god grund, for en del af kernen i Lean kender vi allerede fra kvalitetstraditionen, der for alvor ramte os i 1980'erne og 1990'erne, også i den offentlige sektor.

Hvad menes med begrebet Lean?

Man kan jo diskutere længe, om Lean er en metode, en filosofi, et sæt af værktøjer eller noget andet. For os er det egentlig både og, og for nu ikke at lægge os fast på en mere teoretisk variant, har vi i artiklen valgt at omtale det som Lean-tænkning eller blot Lean.

Her er et signalement af, hvad vi opfatter som Lean: Lean betyder slank og trimmet på engelsk. At blive Lean betyder, at virksomheden skærer overflødig fedt fra i administration, produktion, udvikling, salg og alle øvrige steder, hvor der er gentagne processer. Samtidigt gælder det om at komme i gang med en sundere levevis, hvor kunderne er i centrum. Og hvor alle processer bygges op om at tjene kunderne, dem der ikke bare betaler smørret, men også brødet i virksomheden. Lean handler ikke om hovedløst at smide en masse kilo (fx ved at fyre medarbejdere eller nedlægge enheder). I stedet skal man intelligent lære at lægge sine kostvaner om. Sådan at man bruger sine kræfter på at lytte til kunden og levere det ønskede, intet andet og mere.

Velindført Lean giver flere kunder, færre omkostninger og gladere medarbejdere på samme tid. Der er opskriften på sund vækst, og det er ikke en sultekur. Lean kræver, at alle – ledere og medarbejdere – føler sig ansvarlige for virksomhedens stofskifte og blodsukker. Og formår at holde øje med badevægten, så man kan slå alarm, når de gode intentioner er ved at fordampe. Man skal derfor vænne sig til hele tiden at justere, indtil det, man arbejder på, er på plads.¹

2.1. Hvad er det nye i Lean?

Der er som nævnt rigtig mange kendte elementer og værktøjer i Lean, ikke mindst for dem der har arbejdet med kvalitet og Total Quality Management. Samtidig er der også no-

1) Christiansen, Ahrengot & Leck; "Lean – Implementering i danske virksomheder", s. 11, 2006

get fundamentalt nyt i tilgangen. Hvis man vil kalde Lean "gammel vin på nye flasker", og det, synes vi, kan være et udmærket udgangspunkt, må man i samme åndedrag understrege, at der er tale om nogle nye flasker, der tilfører vinen nye kvaliteter og egenskaber.

Aspekterne i Lean

Her er en kort liste over nogle af aspekterne i "de nye flasker":

- Value stream mapping som detaljeret og overbliksskabende variant af proceskortlægning
- Begrebet spild som fælles begreb i virksomhedens sprog
- Flow og takt – fokus på hvordan opgaver/sager flyder gennem systemet som udvidelse af et mere traditionelt fokus på, om kvaliteten er i orden og på samlet gennemløbstid
- Synlighed i dagligdagen gennem planlægningstavler og kaizen-tavler "ude i produktionen"
- Gemba (= der hvor tingene sker). Diskussion og implementering af forbedringer, diskussion af resultater og opfølgning på besluttede forbedringer skal flyttes ud af møderummene og ud "på gulvet". Kaizen-møder holdes ude i arbejdsområdet, resultattavler hænger synligt på væggen, implementering sker ved at vi går ud sammen og implementerer det, vi har aftalt etc.
- Handlingsorientering: Lean er en handlingsorienteret tankegang. Kaizen-møder og Blitz Kaizen er fantastisk virkningsfulde iscenesættelser af handlingskultur: Hvis vi er enige om en forbedring, så implementerer vi den nu, ikke når vi synes, vi har god tid, eller når vi lige har overstået dit og dat. "Let's do it!"

Memoteknisk er Lean-tankegangen egentlig ganske simpel, bare man husker på "5+7". Kernen i Lean-tænkningen består nemlig af 5 enkle principper samt en checkliste over 7 spildtyper. I det følgende vil vi beskrive disse enkle elementer og illustrere dem med konkrete eksempler fra danske offentlige organisationer.

3. De 5 grundprincipper i Lean

3.1. Princip 1 – Identificer kundeværdi

Pointen i det første princip er, at organisationen fokuserer på værdiskabelse set med modtagernes øjne, hvad enten de

Lean handler om værdiskabelse

er kunder, brugere, borgere el.lign. Og arbejder med at sikre, at alle i organisationen forstår dette grundlæggende rationale. Det er samme tænkning, som vi før har haft i service management og i Total Quality Management. Og en pendant til den stigende fokus på effekt og effektmåling, som bl.a. Finansministeriet står for.

I en Lean-organisation har alle fokus på, hvordan de enkelte aktiviteter bidrager til at skabe værdi for kunden, og på hvordan man kan begrænse eller eliminere aktiviteter, der ikke skaber værdi for kunden. Man bliver så at sige lidt besat om tanken om hele tiden at blive bedre til at bruge ressourcerne på noget, der skaber værdi for kunderne.

Det kan være sværere at identificere kundeværdi i offentlige organisationer, idet det for en række organisationer kan være en udfordring at afklare, hvem der egentlig er organisationens kunder. Det gør blot diskussionen omkring værdiskabelse endnu mere nyttig og påkrævet.

Hvordan opgøres værdi for kunden?

En meget enkel test af kundeværditankegangen er at forestille sig, at vi sender en regning til en borger eller bruger ved levering af en bestemt ydelse, og at der på regningen specificeres de ressourcer, der er medgået, fx:

- 10 minutter a kr. xx til at modtage og registrere henvendelse
 - 20 minutter a kr. xx til at lede efter kollega, der kan ekspedere sagen
 - 10 minutter a kr. yy til at vente, fordi it-system arbejder langsomt
 - 10 minutter a kr. xx til at lede efter relevante oplysninger eller tidligere akter, fordi arkiveringssystemerne ikke er hensigtsmæssigt indrettet
 - 20 minutter a kr. yy til at sagsbehandle sagen
 - 10 minutter a kr. zz til at chef vurderer afgørelse
 - 15 minutter a kr. yy til at justere formulering efter chefens ønske
 - 5 minutter a kr. zz til fornyet godkendelse hos chef
 - 10 minutter a kr. xx til at kopiere og journalisere sagen, inklusive 5 minutter til at finde nyt papir til kopimaskinen
 - 5 minutter a kr. xx til at printe brev og pakke i kuvert
- I alt 150 minutters arbejdstid

Hertil kommer den tid, hvor sagen ligger stille mellem de forskellige aktiviteter, og der ikke skabes værdi, men blot tilføjes ventetid... Det gode spørgsmål er: Hvis borgeren

skulle betale for dette, ville han/hun så acceptere de poster, der er i den specificerede opgørelse?

Kunder kan både være interne og eksterne. Udover slutkunden vil der jo ofte være "mellemkunder", der aftager sagen eller produktet undervejs. I en Lean-kultur er alle bevidste om, hvem der står foran og bagved i kæden.

3.2. Princip 2 – Skab værdistrømme

"En værdistrøm indbefatter al den aktivitet (både værdiskabende og ikke-værdiskabende), der er nødvendig for at bringe et produkt eller serviceydelse fra det oprindelige koncept gennem udvikling og/eller produktionsprocesser til modtagelsen af betalingen" (Tapping & Shuker, 2005, side 33).

Lean handler om forbedring af værdistrømme

Lean handler om at finde og forbedre organisationens eller virksomhedens værdistrømme. Sager med samme karakteristika kan samles i sagsfamilier og derefter udgøre en værdistrøm. En værdistrømsanalyse kan fortælle os, hvilken vej sagerne har gennem systemet, og vi kan derefter skabe den bedste værdistrøm. Og det er i dette step, at det typisk for alvor går op for os, hvor meget spild der eksisterer.

Eksempler på værdistrømme i det offentlige:

- Registrering af nye virksomheder (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen)
- Afgørelse af men og erhvervsevnetab for arbejdsskader (Arbejdsskadestyrelsen)
- Udarbejdelse af dagsordner til udvalgmøder (F.eks. i Allerød Kommune)
- Behandling af byggesager (Kommunale byggeforvaltninger)
- Patientforløb for patienter til dagkirurgi

Værdistrømsanalysen sikrer fokus på værdiskabelse

Værdistrømsanalysen er en variant af proceskortlægning, men hedder her netop værdistrøm for at sikre fokus på de aktiviteter og processer, der skaber værdi for kunden. I værdistrømsanalysen kortlægges både de aktiviteter, der indgår i værdistrømmen og en række data omkring værdistrømmen, fx hvor lang tid forskellige trin tager, herunder tiden hvor der arbejdes med sagen, og tiden hvor sagen ligger stille. Det kortlægges, om der er ventetid eller kø/lager undervejs, hvor mange medarbejdere der medvirker, hvor der er ansvarsskift etc. Endvidere kortlægges det informationsflow, der er i forbindelse med værdistrømmen, fx booking af

Medarbejderne spiller en vigtig rolle

patienter, udarbejdelse af produktionsplaner på uge eller dagsbasis, indkaldelse etc.

I modsætning til andre "effektiviseringskoler" som fx BPR (Business Process Reengineering) bygger Lean på, at medarbejderne selv er meget væsentlige spillere i kortlægningen og tager ejerskab til denne:

"Når man kortlægger en arbejdsopgaves "gang" igennem huset, bliver man overrasket over, hvor mange gange opgaven skifter hænder, uden der reelt er sket noget med opgaven." (styrelsesmedarbejder på baggrund af de første 9 måneders Lean).

Medarbejderne opnår i kortlægningsprocessen overblik over spild i processerne samt forskelligheder i arbejdsmetoder, samt indblik i hvor ofte sager må gå retur til tidligere processtep (tilbageløb) pga. eksempelvis manglende informationer. Vi oplever, at medarbejderne får en stor aha-oplevelse, når de er med til kortlægningen, og opdager, at de ikke gør tingene på samme måde, og at mange af tingene faktisk kunne gøres på en mere ensartet måde. Det er et eksempel på, at bred involvering virkelig giver effekt.

3.3. Princip 3 – Skab flow uden stop**Jævnt flow frem for at sager ligger stille**

Når værdien og værdistrømmen er identificeret, er næste skridt at få sagen eller produktet til at flyde jævnt og uden stop gennem værdistrømmen. Det kræver, at alle trin i processen kører efter samme takt. Forestil dig, at der i organisationen er en metronome, der slår takten an, og at alle producerer i samme rytme. Det kan i idealsituationen fx være, at alle trin i en administrativ værdistrøm er i stand til at håndtere de ca. 15 sager om dagen, der kommer ind. Så vil vi sikre, at der færdiggøres en sag, hver gang der kommer en ny. I virkeligheden er dette sjældent muligt, fordi sagsmængden varierer, men erfaringer med Lean viser, at det er muligt at komme meget langt med at samordne takten i værdistrømmene.

Populært sagt er det sagerne og ikke medarbejderne, der skal have travlt. Et jævnt flow er kendetegnet ved, at sagerne ikke ligger stille, uden at der bliver arbejdet på dem. For at skabe jævnt flow er det tit nødvendigt at justere resourceallokeringen til de forskellige procestrin, så vi kan sikre, at alle, der medvirker i værdistrømmen, kan arbejde i samme takt. Det nytter fx ikke noget, at man i et procestrin

er effektive og kan ekspedere mange opgaver, hvis de blot hober sig op i næste procestrin, som måske er underbemandet, eller hvor der ikke er flow.

I Arbejdsskadestyrelsen blev ledelse og medarbejdere i arbejdet med den nye værdistrøm for P-sager enige om at ændre arbejdsfordelingen mellem HK'ere og AC'ere og opnåede herved både langt kortere gennemløbstid og langt mere jævnt flow.

For at sikre den rigtige takt i organisationen kan det være nødvendigt at tage følgende overvejelser ind i optimeringerne:

- Samlokalisering – skab et kontorlayout der understøtter opgaveløsning frem for eksempelvis faglighed – dvs. at akademikere og kontomedarbejdere ikke nødvendigvis skal adskilles, men snarere være placeret sammen om opgaver i teams.
- Undgå "batchning" af opgaver, dvs. at opgaver sendes videre 10 ad gangen frem for 1-2 ad gangen. Lav sagerne efterhånden som de ankommer og send sagerne videre i små mængder, fx. 4 gange om dagen frem for ved én postgang.
- Stræb efter færrest mulige fingeraftryk på sagerne – og undgå så vidt muligt at kunden skal sætte et fingeraftryk på, når først sagens behandling er gået i gang – det hindrer flowet.

3.4. Princip 4 – indfør nye styringsprincipper

I produktionsmiljøet er udgangspunktet for det fjerde princip, at man først går i gang med at producere, når kunden bestiller en vare, i stedet for at producere til lager ud fra en forventet efterspørgsel. For mange servicevirksomheder og offentlige organisationer giver dette sig selv. Man går simpelthen ikke i gang med "produktionen" eller sagsbehandlingen, før fx en borger eller patient har henvendt sig. I sin konsekvens handler det fjerde princip imidlertid om de styringsprincipper, man anvender i hele organisationen. Det fjerde princip kaldes ofte "træk princippet", idet det handler om at lade kunden "trække" ordren gennem systemet, frem for at organisationen selv skubber opgaven gennem systemet. Kigger vi på de interne trin i en værdistrøm, vil der ofte være effektiviseringsgevinster at hente ved at fokusere på at ændre skub til træk.

Produktion efter ordre frem for til lager

I Arbejdsskadestyrelsens P-sager var der opstået det problem, at sagerne hobede sig op, når de var færdige til skrivning, dvs. når alle relevante oplysninger var indhentet. Man kan sige, at medarbejderne var kommet til at skubbe sagerne frem til en bunke, frem for at flowet blev styret efter, hvornår de sagsbehandlere, der skrev udtalelserne, var klar til at tage den næste sag.

En mulig konsekvens af "skub princippet" er suboptimering: Hver enhed arbejder med at optimere sin egen del af værdistrømmen, og hvis de er rigtig dygtige, risikerer de blot at skabe et problem på næste trin i værdikæden – som ikke kan aftage opgaverne i den takt, den forrige enhed producerer i.

3.5. Princip 5 – Lav Kaizen hver dag

Kaizen – kontinuerligt arbejde med forbedring

En af hjørnestenene i Lean-tænkningen er det kontinuerlige arbejde med forbedringer, det som på japansk hedder Kaizen. Arbejdet med forbedringer er ikke en ny ting og har også været et centralt element i kvalitetstraditionen og i excellence modellerne. De metoder, der anvendes i Lean til forbedringer, er der såmænd heller ikke meget nyt i – men forbedringerne er typisk forankret i en fast mødestruktur med en fast, hyppig frekvens, de såkaldte Kaizen-møder, hvilket mange oplever som nyt og banebrydende.

Man samler ideer til forbedringer, ikke mindst fra de medarbejdere der løser opgaverne i dagligdagen. Man sorterer og prioriterer ideer, analyserer årsager og følger systematisk op på besluttede initiativer. Men grundlaget for at identificere muligheder for forbedringer er anderledes, bl.a. fordi fx værdistrømsanalysen og arbejdet med flow og takt giver bedre indsigt i, hvor der er spild og dermed forbedringsmuligheder.

I Lean-tænkningen er Kaizen-arbejdet iscenesat i 2 grundlæggende former:

1. Regelmæssige, korte og stående Kaizen-møder, der drives af medarbejderne, og med deltagelse af nærmeste leder. Typisk møder af 15-20 minutters varighed en gang om ugen eller hver 14. dag. Kaizen-møderne fungerer som forum for den løbende forbedring af driften og danner også rammen om faglige forbedringer, dvs. der er også fokus på indholdet i opgaveløsningen. Kaizen-møderne foregår i produktionsområdet, fx ude på gangen

eller i et hjørne af et storrums. Kaizen-møderne sker ud fra tavler, der viser overblik over produktion og flow, og en tavle der bruges til at prioritere og følge op på forbedringsinitiativer.

2. Situationsbestemte Blitz Kaizen-aktiviteter, hvor en større forbedring gennemføres og implementeres af en gruppe medarbejdere i et koncentreret forløb over 3-5 dage. Efter Blitz'en er den forbedrede proces implementeret og i drift.

"Det har været et godt og sjovt projekt. Der er kommet mange både små og store forbedringer, der har hjulpet til en lettere arbejdsgang. Samtidig er nogle småirritationer omkring det systemtekniske forsvundet." (offentlige kontorfunktionær (HK))

Fem grundprincipper I tekstboks 1 opsummeres de 5 principper, og der er angivet en række spørgsmål, der kan danne grundlag for refleksion omkring din egen organisation – vær selvkritisk med hensyn til, om det er noget du ved på baggrund af målinger etc., eller noget du tror.

Princip 1: Identificer kundeværdi

- Findes der eksempler på processer, hvor der bruges ressourcer, brugeren ikke ville betale for, hvis hun fik valget? Lav en liste med eksempler, som fx kan omfatte overproduktion (mere end brugere efterspørger) og unødigt bureaukrati, der ikke tilfører værdi for brugeren.
- Findes der eksempler på processer, hvor kunden ikke får den ønskede værdi, fx ved at der mangler noget i forhold forventningerne, det tager for lang tid eller lignende.

Princip 2: Skab værdistrømme

- Prøv at udarbejde en liste over vigtige værdistrømme i din organisation og notér for hver hvem kunden/modtageren er.

Princip 3: Skab flow uden stop

- Findes der værdistrømme, hvor der ikke er jævnt flow, dvs. der fx er bunker undervejs eller forskel i belastningen i de forskellige trin. Noter symptomerne på manglende flow.

Princip 4: Indfør nye styringsprincipper

- Findes der eksempler på, at opgaver skubbes gennem systemet, inden næste trin er klar til at tage fra? Lav en liste med eksempler.

Princip 5: Lav kaizen hver dag

- Hvilke rammer har I hos jer for systematisk dialog om løbende forbedring og for opfølgning på besluttede forbedringer?
- Hvor mange konkrete forbedringer er der gennemført inden for dit område den sidste måned? Inden for det sidste år?
- Hvor mange gennemførte forbedringer kommer fra ideer fra medarbejderne?

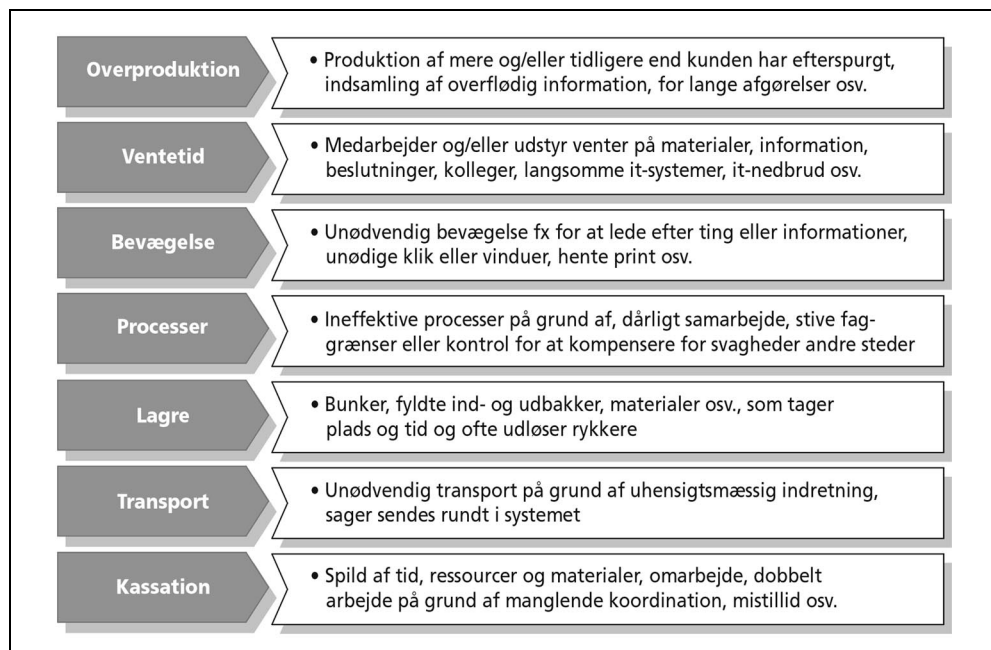
Tekstboks 1. De fem grundprincipper

4. De 7 spildtyper

Spild skal elimineres

Det at fjerne spild – eller Muda som det hedder på japansk – er en integreret del af Lean-tankegangen. Spild har mange former, noget af det kan elimineres, andet er man nødt til at leve med for fx at overholde lovgivning, revisionskrav etc. eller for simpelthen at kunne styre sin virksomhed. Journalisering er fx strengt taget ikke værdiskabende, men nødvendig. Dobbelt underskrift på udbetalinger er ligeledes spild iflg. teorien, men kan være nødvendigt på grund af revisionsreglerne osv. Vi taler derfor om spild, der umiddelbart kan fjernes, og nødvendigt spild, som ikke kan fjernes, før vi grundlæggende ændrer den form, vi arbejder på. Skifter vi over til eksempelvis digital signatur forsvinder spildet fra den dobbelte underskrift. Men bare rolig, i alle organisationer er der rigtig meget spild, som uden problemer kan fjernes.

I Lean-teorien opereres med 7 spildtyper (illustreret i figur 1), der er en erfaringsbaseret checkliste over typiske former for spild, som kan hjælpe medarbejderne med at finde ud af, hvad de skal kigge efter:



Figur 1. De 7 overordnede spildtyper

Spild af medarbejdernes lyst

Udover de 7 klassiske spildtyper findes der efter vores erfaring en yderligere og 8. spildtype: Spild af medarbejdernes

lyst og evner til at lave forbedringer. Vores erfaring er faktisk, at medarbejdere gerne vil bidrage til at forbedre deres – og kundernes – hverdag. Problemet er, at der i mange organisationer er en masse barrierer, hindringer, ja i virkeligheden kultur, som gør, at alt for mange forbedringsforslag reelt ikke er velkomne. Et af målene med Lean er at få skabt en forbedringskultur og en forbedringsproces, som kan håndtere de mange forbedringsforslag effektivt.

Spildtyperne findes – i varierende grad – i alle organisationer. Prøv blot at tænke over, hvilke eksempler på spild, der er i jeres organisation – tag hver af de 8 spildtyper og skriv eksemplerne ned. Listen med eksempler på spild kan ganske sikkert suppleres af dine kolleger...

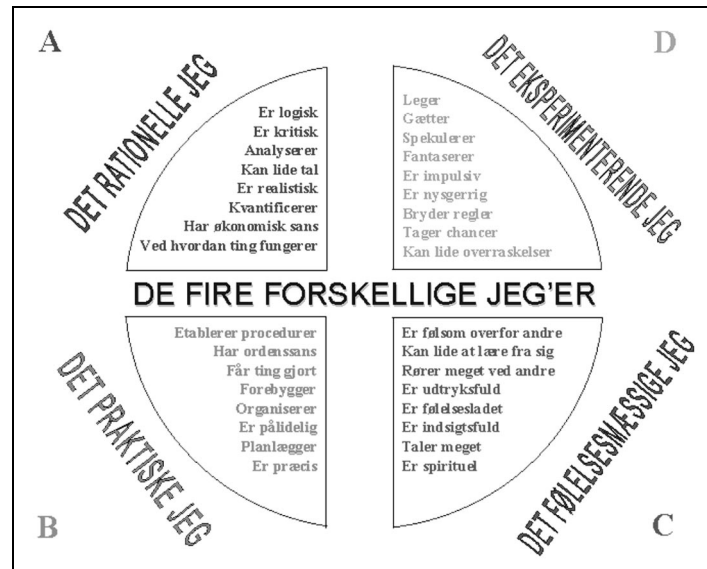
5. Hvordan sikres den fulde effekt af Lean?

For at Lean virker, må man tænke i helheder, fx handler det som nævnt ikke bare om metoder og værktøjer, men måske først og fremmest om mennesker, og om hvordan vi med støtte fra gode og enkle værktøjer motiverer alle medarbejdere til i endnu højere grad at "give deres gave" til den daglige forbedring af værdistrømme og arbejdsmiljø.

5.1. Samspil mellem forskellige talenter

Der er en anden vinkel på helhed og på, hvordan man kan trække på alle de forskellige medarbejders "gave" – Whole Brain modellen. Modellen, der er udviklet af Ned Herrmann, kan bruges til at identificere den enkeltes præferencer, det vi naturligt trives bedst med. Mange har en dominerende præference, men vi har alle elementer af de 4 grundlæggende præferencer, der er illustreret i figur 2 med farver, hvor A er blå, B grøn, C rød og D gul:

**Whole Brain
modellen identificerer
medarbejdernes
præferencer**



Figur 2. Whole Brain modellen

I arbejdet med Lean har vi brug for medarbejdere med præferencer inden for alle 4 profiler, og det illustrerer egentlig ganske udmærket de egenskaber, der kræves for at få succes med Lean:

- De rationelle (blå) har vi brug for til bl.a. målstyring og opfølgning på produktion og takt
- De praktiske (grønne) har vi brug for til at sikre handling og fremdrift og til at følge op på, at vi får gjort det, vi har aftalt
- De følelsesmæssige (røde) har vi brug for til at sikre, at vi også iscenesætter tilrettelægger arbejdet og processerne på en energigivende og positiv/anerkendende måde, og at vi er opmærksomme på at få alle med, også når forandringens vinde blæser ind over organisationen
- De eksperimenterende (gule) har vi brug for til genereringen af kreative, nyskabende og skæve ideer, til at tilrettelægge vores arbejde endnu smartere, til at se spild og finde løsninger til at fjerne spild. Endvidere har vi brug for det eksperimenterende som en kerne i Kaizenkulturen, hvor det også handler om at afprøve nye metoder, selvom det ikke på forhånd er bevist, at de virker bedre. De eksperimenterende hjælper med at skabe lyst og mod til at afprøve noget nyt og ikke lade sig bremse af, at det måske ikke er bedre. I Kaizen er det ok at blive

klogere efter afprøvning af nye måder og måske vende tilbage den tidligere måde.

Indpakningen handler således bl.a. om at involvere alle, om at iscenesætte Lean på en sjov og engagerende måde og om at få mere knald på handlingsorienteringen, så forbedringer ikke dør i udvalg og lange spekulationer.

Iscenesættelsen af Lean kan involvere medarbejderne

5.2. Iscenesættelse

En effektiv måde at sikre positiv involvering fra starten er at arbejde omhyggeligt med iscenesættelsen af de første måneder af Lean-implementeringen. Iscenesættelsen kan fx omfatte brug af spil til at gøre introduktionen til Lean inspirerende, sjov og energigivende og i det hele taget være opmærksom på, at Lean ikke fremstår for teknisk tungt og kedeligt.

Iscenesættelsen omfatter også de regelmæssige Kaizen-møder med medarbejderne og de regelmæssige gamba-aktiviteter, hvor man fx afsætter tid til at gå ud og se spild som inspiration til forbedring eller går ud og hjælper hinanden med at implementere drifts-fif som fx udnyttelse af alle relevante genvejstaster etc. i de softwareprogrammer, man bruger.

"Jeg er meget glad for at vi har lært om Lean. Det er Super. En anden plusside til dette er, at cheferne nu har en bedre mulighed for at se deres medarbejdere i "action", hvilket har været til min fordel, da jeg har fået mere ansvar, flere projekter og arbejdsopgaver. Det gør min arbejdsdag varieret, mindre ensformig og giver derved større arbejdsglæde." (kontorfunktionær i styrelse)

5.3. Balancerede succeskriterier for Lean

Et vigtigt element i "indpakningen" af Lean er de overordnede mål og succeskriterier. I den almindelige debat om Lean tales typisk om produktivitetsgevinster, og det er da også et godt budskab, at mange virksomheder og organisationer har oplevet produktivetsforbedringer på 20-30 % inden for det første år af deres Lean-rejse. Men disse resultater er jo opnået ved samtidig at forbedre kvalitet og service (f.eks. kortere ventetider) og ved at skabe et bedre arbejdsmiljø med mindre stress og mere indflydelse).

Det er vigtigt at formulere mål forud for Lean

Det er derfor vores erfaring, at det er klogt at formulere et sæt balancerede mål ved starten af en Lean-rejse, dvs. mål der omfatter gevinster for flere af de relevante interessenter (kunder, organisation og medarbejdere). Og om muligt formulere motiverende mål for, hvad produktivetsgevinsterne skal bruges til. Det er selvsagt lettere at motivere medarbejderne, hvis en del af gevinsten allokeres til at mindske stress, skabe mere rum til udvikling og uddannelse, eller til at kunne løse nye, spændende opgaver uden at få mere travlt. Man kan tænke sig formuleringen af mål for gevinsterne fra Lean som en byttradehandel: Kunderne får noget, organisationen får noget, og medarbejderne får noget. For at få medarbejderne med på at indføre Lean, så skal de kunne se deres organisation som et bedre sted at være i fremtiden end i dag – ellers vil de jo ikke bidrage.

Billedlig talt vil vi anbefale, at ledelsen ved starten af en Lean-rejse laver en positiv "ønskeseddel" for, hvad frigjorte ressourcer skal anvendes til.

Hvis du fik muligheden for at få frigjort fx 20 % af ressourcerne i din organisation eller afdeling, hvor mange "frie medarbejdere" svarer det så til?

Hvad skulle der så stå på din ønskeseddel for anvendelse af de frigjorte ressourcer?

- medarbejdere anvendes til
- medarbejdere anvendes til
- medarbejdere anvendes til
- medarbejdere anvendes til
- medarbejdere anvendes til

Tekstboks 2: "Ønskeseddel" for frigjorte ressourcers anvendelse

Lean er en driftstankegang**6. Hvor skal vi starte med Lean?**

Det er åbenlyst, at Lean-tænkningen mest enkelt implementeres i produktionslignende processer, da metoderne er udviklet i produktionsmiljøer. Lean er en driftstankegang – aktiviteterne skal altså have et præg af drift over sig, eksempelvis ved at aktiviteterne gentages hyppigt. Og de første erfaringer med Lean i offentlig administration kommer derfor naturligt nok fra sagsproduktion af forskellig slags, spændende fra privatsager i Arbejdsskade styrelsen, over lønudbetaling i Beskæftigelsesministeriets Administrations Center til produktion af udvalgsdagsordener i Allerød Kommune.

Det er vigtigt at vurdere, hvilke områder man ønsker forbedret vha. Lean

Når de første erfaringer er gjort i områder med produktionslignende værdistrømme, vil vi givetvis se Lean-tænkningen sprede sig til andre værdistrømme, fx udviklingsprocesser, som den allerede er gjort i produktionsvirksomheder. Principperne kan – med visse tilpasninger – fint overføres til nogle dele af udviklingsopgaven også.

Når man har besluttet sig for at introducere Lean, er det også relevant at vurdere, hvor der er et forbedringspotentiale at gå efter. Og når vi taler om potentiale, er det ikke kun produktivetsforbedringer, men samtidig også forbedringer for kunderne og for medarbejderne. Introduceres Lean på en god måde med involvering af medarbejderne, kan der allerede på kort tid høstes gode gevinster for arbejdsmiljøet. Efter blot seks måneders implementering af Lean i virksomhedsregistreringen i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen viste en medarbejdermåling følgende resultater:

- 79 % har opnået større arbejdsglæde
- 89 % føler sig mindre stresset end for et halvt år siden
- 100 % føler, de har fået mere indflydelse på udviklingen af arbejdsgange.

Resultaterne kan meget rammende udtrykkes ved følgende kommentar fra en af medarbejderne:

“En spændende tid, hvor mange arbejdsgange er blevet lettere, bedre breve og nemmere edb registrering.”

En af styrkerne ved Lean er således, at forbedring af produktivitet og trivsel går hånd i hånd – når man griber det rigtigt an. Men da Lean, frem for at være et projekt der stopper, er en helt ny tankegang, som virksomheden skal optage, er potentialet endnu større. For det første er Lean en proces, der hele tiden vil påvirke kulturen i en positiv og selvforstærkende spiral. Derfor er potentialet større end de resultater, vi kan måle efter første år. Jo mere Lean-kulturen rodfæstes, jo større del af potentialet frigøres.

7. De typiske faldgruber: Seks veje til fiasko

**Faldgrube 1:
Ledelsen mister fokus på Lean**

Det lyder jo forjættende let, men implementering af Lean er en meget krævende udfordring for ledelsen i organisationen. Der er mange veje til succes – gudskelov, for så kan virksomheden fastlægge sin egen. Men der er nogle fælles Lean-faldgruber, som man skal passe på. Den største faldgrube er, at ledelsen – trods gode resultater – mister fokus og

ikke systematisk følger op på forankringen af Lean. Så vil Lean blot blive endnu et eksempel i den uendelige række af "dette års kampagner". Lean er en blivende forandring, der vil omfatte hele organisationen og dens fremtid. Har man ikke forstået dette, skal man ikke give sig i kast med Lean. Derfor er det vores *faldgrube nr. 1*. Hertil har vi føjet fem andre.

**Faldgrube 2:
Vi lykkes ikke med at
overgå fra Lean-
projekt til Lean-drift**

Lean må aldrig kun blive et projekt med en start og en slutning. Lean er en proces – en rejse kalder vi det gerne – der aldrig slutter. Alligevel er det helt naturligt, at Lean starter som et projekt, der skal skabe forandring i organisationen. En af de store udfordringer ved Lean er derfor at forankre en Lean-kultur som en del af driften. Lean vil formentlig altid starte som et udviklingsprojekt med en konkret afgrænset tidsplan. Udfordringen er, hvordan man sikrer, at Lean stadig lever i driften, når projektperioden og fokus er væk.

**Faldgrube 3:
Utilstrækkelig
involvering af
medarbejdere**

I forlængelse af ovenstående er den næste udfordring at sikre tilstrækkelig forankring af Lean blandt medarbejderne. Der er kun en vej her, og det er massiv involvering af medarbejderne.

Denne faldgrube har to former: For det *første* kan den bestå i, at man kun involverer udvalgte medarbejdere – fx i en klassisk opstilling hvor eksterne konsulenter sammen med udvalgte medarbejdere skal arbejde med Lean, så det bliver en ekspertløsning uden tilstrækkelig forankring blandt alle medarbejdere.

For det *andet* kan den bestå i, at lederne ikke kan eller tør slippe styringen og overlade en del af initiativet til løbende forbedring til medarbejderne. Det kan fx helt håndfast komme til udtryk ved, at lederne også leder Kaizen-møderne, i stedet for at træde et skridt tilbage og lade medarbejderne komme til. Lederen skal facilitere og efterspørge forandring, men medarbejderne skal have en reel oplevelse af, at de er med til at drive forbedringsarbejdet, jf. følgende udtalelse:

"Lean-projektet har i høj grad været drevet af medarbejderens ideer, hvilket har givet god indflydelse på udviklingen af arbejdsprocesserne. Når man først har vænnet sig til Kaizen-møderne, er det et rigtig godt forum for diskussion om forbedringer. Man bliver overrasket over, hvor mange gode ideer man selv og ens kollegaer har." (sagsbehandler (AC) i en statslig styrelse)

**Faldgrube 4:
Utilstrækkelig intern
forankring af Lean-
viden og kompeten-
cer**

Hvis man bruger eksterne konsulenter til at hjælpe med at introducere og implementere Lean, er det en udfordring at sikre sig, at der sker en systematisk videnovertførsel, så organisationens egne medarbejdere opbygger kompetencer til at kunne arbejde videre med Lean, når konsulenterne er ude igen.

Faldgruben er her, at organisationen læner sig lidt tilbage og venter på, at konsulenterne får skabt forandringen og indført Lean og derefter "forlader bygningen", så man kan komme videre. Igen er der tale om en grundlæggende forkert opfattelse af, hvad Lean er. Lean kan ikke reduceres til et projekt med en afslutningsdato. Lean er proces, der aldrig stopper. Derfor skal organisationen sikre sig, at der sker en systematisk videnovertførsel.

**Faldgrube 5:
Utilstrækkelig
målstyring**

Lean handler også om målstyring, og en vigtig del af fremdriften i de løbende forbedringer kommer fra løbende målinger af resultaterne blandt medarbejderne. Udfordringen er her dels at sikre målinger tæt på og integreret i dagligdagen, fx synliggjort på tavler, der hvor opgaverne udføres, dels at få accept og ejerskab blandt medarbejderne til målingerne.

I nogle offentlige organisationer har vi oplevet, at det i sig selv har været en opgave at få afmystificeret resultatmåling og synliggørelse af resultater. Det er vores erfaring, at jo før resultatmålingen kommer i gang som led i implementeringen af Lean, jo hurtigere går implementeringen, fordi alle tidligt begynder at blive fortrolige med resultatmåling som en del af dagligdagen.

Faldgruben er, at organisationen ikke har mod på at måle på de relevante resultater. Det kan være svært at indføre målstyring, hvis der blandt medarbejderne og/eller ledelsen er modstand mod at måle på specifikke resultater.

**Faldgrube 6:
Manglende ledelses-
kraft og synlig Lean-
ledelse**

Som med andre virksomhedsfilosofier, ledelsesmodeller, metoder etc. så står og falder resultaterne med ledelsens forståelse og evne til at skabe motivation og engagement i implementeringen. Faldgruben er her, at lederne ikke sætter sig tilstrækkeligt ind i Lean og ikke selv deltager i tilstrækkeligt omfang. Lean kan ikke uddelegeres, som f.eks. implementering af et nyt it-system!

8. Paradokset i Lean

Det er næsten for godt til at være sandt; Lean. En enkel tankegang, uden de store revolutionerende nyheder. Fantastiske resultater allerede på få måneder. Medarbejderne elsker det – når man griber det rigtigt an:

“Det var været spændende og anderledes at arbejde med Lean (...). Det har og vil helt sikkert være en stor motivationsfaktor for at komme på arbejde.” (styrelsesmedarbejder)

Selvfølge er der faldgruber – det er ikke en mirakelkur. Er jeres organisation i gang med Lean? Hvis ikke, så vil vi til slut anbefale, at du forestiller dig at møde en lederkollega fra en anden offentlig organisation, som nysgerrigt spørger, hvorfor I har valgt ikke at arbejde med Lean. Prøv at forberede dine 5 bedste argumenter:

Nej, du, Lean er ikke lige noget for os, fordi:

- 1...
- 2...
- 3...
- 4...
- 5...

Tekstboks 3: Argumenter for ikke at arbejde med Lean

Litteratur

Thomas Christiansen, m.fl. (2006), *“Lean – Implementering i danske virksomheder”*, Børsens Forlag

J.P. Womack, m.fl. (1996), *“Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation”*, Touchstone Books

Jefrey Liker (2004), *“The Toyota way”*, McGraw-Hill

T. Shuker & T. Tapping (2005), *“Value Stream Management for the lean office”* Dansk Industri

Ned Hermann (1996), *“The Whole Brain Business Book”*, McGraw-Hill

Om forfatterne

Implement A/S har siden 2005 systematisk opbygget erfaring med Lean Administration i stat, kommuner og private servicevirksomheder. Fundamentet er dog blevet støbt for

længe siden, da Implement A/S har adskillige års erfaring med Lean i produktionsvirksomheder. Og det er den erfaring, vi står på skuldrene af, når vi hjælper servicevirksomheder og offentlige organisationer med at implementere Lean.

Jørgen Kjærgaard er partner i Implement A/S og fungerer som projektleder og rådgiver for offentlige og private organisationer på alle niveauer, især i forhold til organisationens topledelse. Jørgen har i 15 år beskæftiget sig med udvikling af offentlige og private organisationer og har i de sidste år arbejdet med formulering og implementering af strategier herunder procesorientering og Lean-administration.

Anders Bogason, cand.polit, er managementkonsulent i Implement A/S og har været projektleder på en lang række offentlige Lean-implementeringer. Anders har arbejdet i konsulentbranchen siden 1998 og har især med udgangspunkt i Lean-metoderne arbejdet med effektivisering af administrative funktioner og kundevendte processer i både offentlige og private organisationer.

Jacob Ørum Jensen, cand.scient.pol, er managementkonsulent i Implement A/S og har stor erfaring med rådgivning i danske kommuner. Jacob har særligt haft fokus på sagsbehandlingsprocesser og overordnet organisering og styring på skole-, dagtilbuds- og socialområdet. I tidligere job har Jacob arbejdet intenst med kommunalreformen. I dag rådgiver Jacob særligt offentlige organisationer om implementering af administrativ Lean.