

Er du klædt på
til dit arbejdsliv i
efteråret?



Er du klædt på
til dit arbejdsliv i
efteråret?



Forside (/)

Lean hjemmehjælp?

Skrevet af

Jan Stentoft Arlbjörn ()

()

()

1 artikler

0 indlæg

()

Birgitte Norlyk ()

()

()

1 artikler

0 indlæg

()

Lean-begrebet har god signalværdi. Lean iscenesætter ledelse på beatet og italesætter proaktivitet, handlekraft, fremdrift etc. Efter et tilsyneladende sejrrikt indtog i den private sektor implementeres Lean nu på flere niveauer i den offentlige sektor. Regioner, kommuner, forvaltninger m.v. skal nu også have en tur med Lean-kosten for at blive mere effektive. Kongstanken er, at når Lean virker i det private, virker det nok også i det offentlige. Man må dog sætte spørgsmålstejn ved Lean som mirakelkur og universalværktøj på tværs af sektorer.

Er du klædt på
til dit arbejdsliv
i efteråret?



Lean-begrebet er et nyt navn for Toyotas produktionssystem og dækker reelt over tidligere populære ledelseskoncepter som Just-In-Time (JIT) og Total Quality Management (TQM). Fokus er på eliminering af spild og tilrettelæggelse af fysisk produktion ud fra videnskabelige principper. Anvendelsen af ordet "Lean" finder sted i en artikel af Krafcik i Sloan Management Review i 1988.

Forudsætninger for et reelt Lean produktionsmiljø er produktion af standardvarer i relativt høje årlige volumener, hvor produktet har lav forandringstakt. Der er således tale om gentagne arbejdsgange, som det ud fra en cost benefit analyse giver mening at optimere på. Et klassisk scenarie er fabrikkens samlebånd. Arbejdsgange og processer, som har stor varians (f.eks. som følge af kreative processer) er derfor ikke egnede til Lean, der er udtænkt til produktionsforløb med stort volumen og høj grad af standardisering – og ikke til f. eks. til kreative processer, der vanskeligt kan tidsfastsættes eller standardiseres.

Hvilken rolle spiller disse Lean-forudsætninger for den offentlige sektor, der ikke har mange ligheder med rene produktionsvirksomheder? På den ene side kan det synes absurd at bede offentlige 'virksomheder' som hospitaler og børnehaver om at standardisere alle elementer af omsorg, opdragelse eller pleje. Hvem ønsker at overlade sine kære små til en børnehave, der ser dem som enheder i et standardiseret produktionsflow, hvor der ikke må tages individuelle hensyn? På den anden side viser erfaringer fra hospitalssektoren, f. eks. i Odense og i Vejle, at visse områder af bestemte behandlingsforløb godt kan standardiseres og effektiviseres via Lean-inspirerede tiltag.

Skal mormors hjemmehjælp være Lean?

Mangel på kvalificeret arbejdskraft og de nye kommunesammenlægninger har sat fokus på øget kommunal produktivitet. Gennem det seneste år har Lean-begrebet fået stor opmærksomhed i den kommunale sektor. I flere dagblade har der været skrevet om, hvilke enorme effektivitetsforbedringer, der er opnået med Lean. Sagsbehandlingstiden er halveret. Der er opnået klare rolle- og ansvarsfordelinger, fordi arbejdsgange er blevet støvet af og synliggjorte. Der er indført målinger, så serviceydelser til borgerne skal ske inden for et afmålt tidsinterval.

- I en byggesagsbehandlingsafdeling var der før 12-14 ugers ventetid, nu er man nået ned på 5 uger.
- Borgerens søgning af kontanthjælp sker ved henvendelse til et jobcenter. Tidligere fik borgeren et brev fra Borgerservice med en tid til en samtale om den økonomiske del, fordi den del ikke ligger i Jobcentret. I den nye løsning får borgeren allerede ved henvendelsen i Jobcentret en tid til samtale i Borgerservice og undgår dermed unødigt ventetid. Sagsbehandlingstiden er dermed halveret, og borgeren får bedre besked om sagens forløb.
- Lean er indført i en børnehave ved, at man har samlet indskrivningen om morgenen et enkelt sted, hvorefter forældrene har fået ansvaret for at skrive deres børn ind. Det er også her, at institutionen sætter alle informationer op på en tavle, både dem til de enkelte stuer og fællesinformationer.
- Flere kommuner 'leaner' deres ydelser f. eks. i hjemmeplejen, hvor pleje og omsorg af ældre sker på afmålt på tid. Vi må så håbe på, at mormor skal på potten, netop når social- og sundhedsassistenten kommer forbi.

Er ovenstående eksempler nu virkelig Lean – eller er det blot ganske almindelige procesforbedringer? For hovedpartens vedkommende er der tale om procesforbedringer, revurdering af arbejdsgange og måske bare banal oprydning. At kalde disse initiativer for 'Lean' må

ses som et led i en italesættelse af organisationen som effektiv, proaktiv eller 'på beatet'. Ordet Lean signalerer målrettet og opdateret ledelse både i og uden for produktionsregi. Når Lean anvendes uden for produktionsregi, f. eks i kommunerne, opstår der derfor Lean-afledte og udvandede begreber som f. eks. 'Lean-light'. Det rejser spørgsmålet om, hvad kommunerne egentlig mener, når de siger Lean.

Hvad siger kommunerne om Lean?

I forbindelse med bogen Lean uden grænser? Lean i offentlige og private virksomheder gennemførtes i 2008 en spørgeskemaundersøgelse om anvendelsen af Lean i fire sektorer: 1) kommuner, 2) byg og anlæg, 3) administration og handel og 4) producenter. 45 ud af landets 98 kommuner deltog i undersøgelsen, hvilket giver en besvarelsesprocent på 46%. Der henvises til Arlbjørn et al. (2008) for en samlet præsentation af undersøgelsen, hvis delresultater kort præsenteres i det følgende.

1. Hvad forstår kommunerne ved Lean?

På spørgsmålet om, hvad der forstås ved Lean, er der stor enighed blandt kommunerne:

- Kortlægning af arbejdsgange og processer (95,5 %).
- Fokus på at fjerne spild (95,5 %).
- Løbende forbedringer (kaizen) (88,9 %).
- Informationstavler (42,2 %).

Følgende udsagn udtrykker, hvad kommunerne opfatter som Lean-aktiviteter:

- "Arbejdsgangsanalyse udviklet af Kommunernes Landsforening"
- "Vi har arbejdet med spild, værdistrømsanalyser og kaizen-events med henblik på at optimere arbejdsgange"
- "Effektivisering af arbejdsgange (optimering af flow)"
- "Omlagte arbejdsgange, styringstavler og reoler, ændret organisering og fysiske arbejdspladser"

Blandt de kommunale respondenter er der mindre fokus på egentlig produktionsforøgelse. Lean i den kommunale sektor ses som alternativ til eksempelvis traditionel arbejdsgangsanalyse og den lærende organisation. Det rejser et grundlæggende spørgsmål, om kommunerne reelt har forstået, hvad kernen i Lean-filosofien er. Det faktum, at Lean-filosofien er udviklet med produktionsvirksomheder for øje og dermed er rettet mod processer med høj standardiseringsgrad og stort volumen diskuteres ikke, når kommunerne ukritisk ser Lean som universalværktøj for den offentlige sektor. Og derfor er svaret også i høj grad, at kommunerne ikke er tro mod det oprindelige Lean-koncept.

2. Hvor mange kommuner er i gang med Lean? Og hvorfor?

32 ud af de 45 kommuner, der deltog i undersøgelsen, er i gang med at implementere Lean i en eller flere afdelinger. De, der har svaret nej til implementering af Lean, angiver bl.a.:

- "Vi bruger Lean-metoder, men ikke hele Lean som koncept – sproget passer ikke ind i vores kultur"
- "Vi arbejder systematisk med arbejdsgangsanalyser"
- "Ikke relevant og kun kontroludvikling. Vi arbejder med effektivisering på anden vis"

Undersøgelsen gav de 45 kommunale respondenter mulighed for at angive flere årsager til Lean-implementering. Således angav 36 kommunale respondenter, at Lean-implementering sker i forbindelse med en ønsket organisationsudvikling, mens 31 respondenter markerer, at indførelsen af Lean sker med henblik på at reducere omkostninger og øge produktiviteten. Kommunerne blev desuden bedt om at angive, om de havde overvejet alternativer til Lean.

3. Har man overvejet alternativer til Lean?

19 ud af 45 respondenter svarer, at man har overvejet alternativer til Lean. Som alternativer nævnes der:

- Traditionel arbejdsgangsanalyse.
- Lærende organisation.
- Almindelig organisationsudvikling og arbejdspladstilrettelæggelse.
- Benchmarking, trivselstiltag, traditionel effektivisering.
- En samlet palet af traditionelle organisationsudviklingstiltag.

Men 16 ud af 45 har ikke undersøgt alternativer til Lean, f. eks. fordi man specifikt ønskede at afprøve Lean, fordi 'det var Lean, der var brug for', eller fordi 'Lean virkede oplagt til vores behov'.

Det giver anledning til eftertanke, at 16 ud af 45 respondenter blandt kommunerne fravalgte at se nærmere på, hvad Lean er, hvad Lean er udviklet til og om Lean er relevant for alle sektorer. Handler valget af Lean overvejende om at være med på ledelsesmoden? Meget tyder på, at opfattelsen af Lean som universalværktøj og som symbolsk iscenesættelse af effektiv og moderne ledelse aldrig mister aktualitet – og slet ikke i den kommunale sektor. Hvad der egentlig ikke er det bedste udgangspunkt for en god servicevirksomhed.

4. Lean-implementering: Barrierer, effekt og nyhedsværdi

De største barrierer ved Lean-implementering i kommunerne henføres til kulturen. Både i private og i offentlige virksomheder kræver Lean kulturændringer og et øget fokus på uddannelse og træning for at fastholde de nye arbejdsmetoder.

På spørgsmålet, om Lean har haft en dokumenteret effekt, svarer 36 % ja og angiver bl.a., at der er sparet tid, opnået forbedret samarbejde og bedre og klarere arbejdsgange i sagsbehandlinger. 22 % svarer, at der ikke er dokumenteret nogen effekt; 18 % har markeret "ved ikke", og 24% har ikke besvaret spørgsmålet.

Nyhedsværdien af Lean vurderes positivt. Hele 69 % af respondenterne blandt kommunerne ser noget nyt i Lean. Det er derfor interessant at se på, hvad kommunerne ser som nyt i Lean.:

- Kobling af metoder; gør-det-nu og kraftig fokus på medarbejderinvolvering
- Fokusering på ressourcer
- At løbende forbedringer og initiativ i høj grad kommer fra medarbejderne
- Medarbejderinvolvering og den markante fokusering på spild
- At målet er at skabe en ny kultur

I modsætning til produktionssektoren har ovenstående en vis nyhedsværdi inden for den kommunale sektor. Respondenter, der ikke ser noget nyt i Lean, angiver, at 'det er kun "struktureringen", der er ny', at 'Lean er gammel vin på nye flasker (dvs. arbejdsgangsanalyse)', at Lean 'er naturlig sund fornuft' og at Lean 'minder meget om BPR (Business Process Re-engineering), altså et godt værktøj til adfærdændringer'.

Den kommunale gruppe er den blandt de fire undersøgte, der markant mener, at der er noget nyt ved Lean. En forklaring kan være, at kendte metoder og værktøjer fra fabrikgulvet nu er løftet ind i en anden kontekst, og at det virkelig er første gang, man stifter bekendtskab med gamle metoder og værktøjer inden for denne sektor, hvor arbejdet overvejende består af sagsbehandling og ikke traditionel industriproduktion.

Samlet kan man ud fra undersøgelsen konkludere, at de kommunale respondenter tilsyneladende kun i ringe grad har overvejet alternativer til Lean, og at den nyhedsværdi, som kommunerne ser i Lean-filosofien, er medvirkende til, at Lean ses som et stærkt universalværktøj, hvor 'one size fits all'.

Kommunikation og italesættelse af Lean

Som vi har været inde på, giver selve ordet Lean en positiv afsmithing ledelsesmæssigt også i den offentlige sektor, der er underlagt krav om opdateret ledelse, som blandt andet kan signaleres via Lean-filosofien og Lean-sproget. At være Lean er at være med, hvor tingene sker. Lean skal ikke bare implementeres – Lean skal også kommunikeres og sælges til medarbejdere. Det er derfor væsentligt at være opmærksom på, hvordan Lean italesættes og kommunikeres.

Ord har magt, og ord er bestemmende for, hvordan Lean fortolkes af medarbejdere. Som sprog har Lean samme magi, som Lean-begrebet har som filosofi. Med særlige Lean-ord iscenesættes og italesættes et unikt univers med hidtil ukendte produktionsforbedringer og mulighed for succes. En række helt specifikke Lean-ord signalerer medlemskab af et eksotisk broderskab og giver Lean-tankegangen identitet og autoritet. Kommunikationen foregår for nemheds skyld gerne på japansk, også i danske kommuner, hvor begreber som muda, kaizen, poka yoke etc. indgår som en del af det nye sprog om effektivitet.

Symbolværdien af Lean er således vigtig. Lean-sproget og engelske ledelsesbegreber indgår som centrale dele af ledelsessproget, der på nu-dansk også omtales som management-speak eller ledelsesdiskurs. Det er centralt for offentlige virksomheder at demonstrere, at den offentlige sektor også behersker denne diskurs, fordi diskursen diskret italesætter og iscenesætter handlekraft, styrke og vilje til forandring og nytænkning. Disse kommunikative og symbolske medbetydninger af Lean er vigtige for alle typer af virksomheder, men de øgede krav om synlighed og imagearbejde er relativt nye for den offentlige sektor, der traditionelt ikke har tænkt i branding og image.

Konklusion

Forudsætninger for et reelt Lean produktionsmiljø er produktion af

standardvarer i relativt høje årlige volumener, hvor produktet har lav forandringstakt. Der er således tale om gentagne arbejdsgange, som det ud fra en cost benefit analyse giver mening at optimere på. Er det tilfældet i den offentlige sektor, hvor det primært drejer sig om sagsbehandling og administration? Næppe, men dette betyder ikke, at kommunerne ikke kan lade sig inspirere af Lean-tankegangen og optimere processer eller arbejdsgange. Fra et rent Lean-perspektiv er det en tilsnigelse at kalde disse tiltag for Lean. Fra en kommunikations- og imagevinkel, derimod, kan kommunerne og den offentlige sektor drage fordel af at benytte Lean-sproget, fordi det italesætter handlekraft, nytænkning og ledelse på beatet.

Reference



(<http://www.gyldendal-akademisk.dk/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?langId=1000&krypto=%2Fgsd0%2FoVLP%2BeGbyn2mukwPEAudUgAEIWWX1h3lPwdc3hMAjcCPeFDuEeD9n>)
Arlbjørn, Jan Stentoft, Nørby, Merete (red.), Norlyk, Birgitte, Wiborg, Karsten og Holm, Nanna. (2008) Lean uden grænser? - Lean i offentlige og private virksomheder, Academica, Århus. ISBN 978-87-7675-621-5, Vejl. pris kr. 350,00

RELATEREDE ARTIKLER

Er Lean svaret? (/artikler/er-lean-svaret) - Mange virksomheder har for meget spild, og får ikke nok ud af deres forretning. Med det nye managementbegreb lean, der b...

LEAN løggen (/artikler/lean-loegnen) - For at kunne klare os i fremtidens konkurrence skal vi være kreative og nytænkende. Med LEAN mener mange at have fundet ...

Livet er Lean (/artikler/livet-er-lean) - Lean er ikke den absolutte sandhed for alle virksomheder til alle tider. Lean er heller ikke en ny opfindelse, men sund ...

Den mørke side af LEAN (/artikler/den-moerke-side-af-lean) - Min tidligere artikel på Kommunikationsforum, "LEAN-løggen", har vakt en del røre. Min pointe i artiklen er, at LEAN kvæ...

LEAN og andre ligegyldigheder (/artikler/lean-og-andre-ligegyldigheder) - Det er ikke kun usikre teenagere, som bruger alle deres sparepenge på at følge tidens modeluner for at afstive deres skr...

LEAN læselisten (/artikler/lean-laeselisten) - Alt handler om LEAN lige nu. Kforum har her samlet den bedste litteratur om LEAN fra det Japanske øhav til Dansk Industr...

Lige En Anden Nuance (/artikler/lige-en-anden-nuance) - Egentlig har jeg ikke gidet bruge min energi på LEAN snakken, mest af alt fordi, hvor arrogant det end lyder, den har væ...

Hop aldrig på Lean pinden (/artikler/hop-aldrig-paa-lean-pinden) - "Intet spild, høj tilfredshed og stor produktion". Det lyder næsten for godt til at være sandt, men ikke desto mindre er...

Lean forklaret for sjukehoveder (/artikler/lean-forklaret-for-sjuskehoveder) - Lean handler om at skabe mere værdi med færre ressourcer. Lean betyder trimmet, og går ud på at øge produktiviteten og k...

Løgn og Lean i det offentlige (/artikler/loegn-og-lean-i-det-offentlige) - Illusionen om Leans mirakelkur har for længst spredt sig i de offentlige institutioner. Her efterligner man hovedløst pr...

Giv din stemme

4,4/5

5 stemmer

KOMMENTARER

0 kommentarer

Sortér efter

Tilføj en kommentar ...

Plugin til Facebook-kommentarer

UDVALGTE JOB (/KOMMUNIKATION-JOB)

Henning Larsen

(/kommunikation-job/henning-

Global Communications, Brand and Marketing Director

Frist: Hurtigst muligt

Dansk Planteværn

Kami

kommunikationsansvarlig konsulent (/kommunikation-

Frist: 18. august

OXFAM IBIS

(/kommunikation-job/oxfam-ibis-

Presserådgiver (/kommunikation-job/oxfam-

Frist: 18. august



SUNDHEDS- OG ÆLDREMINISTERIET

(/kommunikation-job/sundheds--og-

Praktikant (/kommunikation-job/sundheds--og-

Frist: 17. august



(/kommunikation-

Pressekonsulent (/kommunikation-job/koebenhavns-kmn--

Frist: 20. august



Miljø- og Fødevareministeriet
Departementet

(/kommunikation-job/miljo--og-

Kommunikationsrådgiver (/kommunikation-job/miljoe--og-

Frist: 16. august

[Se alle job \(/kommunikation-job\)](#)

[Indryk job \(/kommunikation-job/danmarks-bedste-jobbank-for-kommunikationsjob\)](#)

FØLG OS

Facebook
(<https://www.facebook.com/Kforum>)

Twitter (<https://twitter.com/kforum>)

LinkedIn
(<http://www.linkedin.com/company/kommunikationsforum-a-s>)

Instagram
(<https://instagram.com/kforum/>)

AKTIVITETER

Opplå job
(/kommunikation-job/danmarks-bedste-jobbank-for-kommunikationsjob)
Indryk banner (/banner-

anspørg)
Indsend jobhop (/jobhop)

Skriv for Kforum

(/skrivforkforum)

Om Kforum

(/om)

KONTAKT OS

Kommunikationsforum A/S
GL. Kongevej 3E, 4. sal, Baghuset
1610 København V

Telefon: 33 42 21 60
E-mail: info@kforum.dk
(<mailto:info@kforum.dk>)