

Lean er også fredagsbajer

Lean handler ikke kun om effektivitet og bedre kvalitet. Lean handler i høj grad også om trivsel. Grebet an på den rigtige måde kan Lean skabe en ny kultur i en organisation med et større socialt fællesskab og samarbejde

Af Marlene Skou Jørgensen, projektleder i KL og Lena Uldall, projektleder for KTO



Det er muligt at skabe en ny kultur på en arbejdsplads med styrket socialt fællesskab og bedre samarbejde med Lean. Det er en af mange erfaringer i KL/KTO-projektet "Kommunal Lean uden stress", hvor vi som konsulenter har haft fokus på påvirkningen af det psykiske arbejdsmiljø på tre kommunale Lean-arbejdspladser. Som en af medarbejderne i undersøgelsen meget rammende sagde: "I dag vil alle gerne være med til fredagsbajer og sidde sammen – sådan har det ikke altid været!".

Den oprindelige Lean-tankegang vægter trivsel lige så tungt som kvalitet og effektivitet. Lean er altså en metode til både at styrke medarbejdernes arbejdsglæde og fællesskab og samtidig få bedre resultater inden for kvalitet og effektivitet. Derfor er Lean yderst interessant i en tid, hvor kravene til det offentlige ydelser er høje, og vi samtidig kæmper for at tiltrække og fastholde medarbejdere. Langt de fleste kommuner indfører Lean for også at forbedre arbejdsglæden og trivslen. Men der er en fare for, at balancen tipper undervejs, fordi arbejdspladserne mangler de nødvendige trivselsværktøjer.

MERE RESPEKT OG STØTTE

Lykkes det ikke at fastholde fokus på trivsel i Lean-processen, risikerer vi at gå glip af muligheden for at skabe en ny, stærk kultur på arbejdspladsen. Vi mister med andre ord en ekstra gevinst i forbindelse med implementering af Lean. Det bekræfter andre erfaringer fra projektet "Kommunal Lean uden stress", hvor Lean ikke

altid er en ubetinget succes i relation til det psykiske arbejdsmiljø. Mange medarbejdere oplever Lean som en stor mundfuld oven i alt det andet arbejde, og det kan tage pusten fra dem. Der går også tid, før resultaterne af Lean kan mærkes. Derfor er der en tendens til, at medarbejderne ser Lean som endnu en stressfaktor, hvis ikke ledelse, MED- eller samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen er enige om at være konstant opmærksomme på stress, trivsel og det psykiske arbejdsmiljø gennem hele processen.

Lykkes det til gengæld for arbejdspladsen at vægte trivslen lige så højt som kvalitet og effektivitet, så kan Lean medføre sociale gevinster. Blandt andet fordi Lean-processen giver medarbejderne større indblik i hinandens arbejdsopgaver, hvilket kan øge respekten for hinanden og fremme forståelsen for hinandens kompetencer og betydning for arbejdsopgavernes udførelse. Lean gør det også legalt eller nemmere at tale med hinanden om opgaveløsninger og støtte hinanden i tunge og svære arbejdsopgaver. Det giver en bedre stemning og et bedre fællesskab, hvilket har stor betydning for trivslen på en arbejdsplads og dermed også for kvaliteten af arbejdet.

FIRE ANBEFALINGER

Ud fra vores undersøgelser af erfaringerne på de tre kommunale arbejdspladser i projektet "Kommunal Lean uden stress" har vi formuleret fire overordnede anbefalinger til, hvordan arbejdspladser, der vil eller er i gang med en Lean-proces, kan styrke trivslen undervejs og dermed støtte dannelsen af en ny kultur:

1. Kommunikér løbende og relevant

Sørg for systematisk og relevant information og dialog lige fra første, spæde start. Alle involverede medarbejdere skal vide, hvad formålet med at indføre Lean er, så misforståelser og utryghed undgås. Formuler klare og konkrete mål for hele processen. Hvorfor har ledelsen besluttet at indføre Lean? Hvilke resultater og gevinster skal der komme ud af det? Er det for at skabe bedre kvalitet, højere medarbejdertilfredshed, større fleksibilitet og effektivitet, mere samarbejde på tværs eller for at skabe en ny kultur? Og i relation til trivsel: Hvordan vil ledelse, MED- eller samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationen sikre trivsel undervejs i projektet? Jo mere forståelse og viden medarbejderne har om udfordringer og gevinster, jo mere motiverede er de til at deltage aktivt og positivt og løse opgaver på nye måder.

2. Gør Lean til et fælles projekt

Lean er ikke bare ledelsens projekt. Det er også MED- eller samarbejdsudvalget og sikkerhedsorganisationens projekt. Og i høj grad medarbejdernes projekt. Sørg for at involvere alle, der er berørt af

LÆS MERE HER

Det Personalepolitiske Forum udgav den 21. maj 2008 en pjece om Lean og trivsel med råd og anbefalinger. Formålet er at hjælpe arbejdspladser med at undgå stress og styrke arbejdsglæden og trivslen i en Lean-proces.

Alle pjecens råd og anbefalinger bygger på erfaringerne fra KL/KTO-projektet "Kommunal Lean uden stress", som tre kommunale arbejdspladser deltog i: Et plejecenter, en arbejdsmarkedsservice samt en vej og parkafdeling. De tre kommuner arbejder forskelligt med Lean og har været forskellige steder i deres Lean-proces, mens undersøgelsen har stået på.

Pjecen er gratis og kan rekvireres hos KL eller KTO eller downloades på www.personaleweb.dk/trivseloglean eller på www.lederweb.dk/trivseloglean

den nye tankegang og skab ejerskab og fælles mål.

De ressourcer, som I bruger på en ordentlig inddragelse af medarbejderne i planlægningen af Lean, kommer godt igen i form af større motivation, større indsigt og mere medejerskab. Udpeg for eksempel Lean-ambassadører blandt medarbejderne, der kan bære engagement og forståelse ud i organisationen og kommunikere i øjenhøjde med medarbejdere om bekymringer, skepsis, formål og resultater. Lad alle tage stilling og blande sig i processen, og giv alle mulighed for at fejre og glæde sig over gode resultater.

3. Tilpas Lean til jeres arbejdsplads

Tilpas og omdøb "smarte" Lean-begreber, så de giver umiddelbar mening og fremmer medarbejdernes forståelse af deres indhold og effekt. Kald for eksempel "Kaizen-møder" for tavle- eller forbedringsmøder og "5S" for oprydning. For mange kommunale medarbejdere kan Lean-sproget i sig selv være en udfordring. Udtryk som "standardisering" og "minimer spild" vækker hos nogle associationer til dårlig kvalitet og kritik. Og "Kaizen" opfattes af nogle som et popsmart konsulentord, som ingen forstår betydningen af.

Lean består dertil af rigtig mange værktøjer og principper. Undgå forvirring og usikkerhed ved at overveje nøje, hvilke Lean-værktøjer, der vil være nyttige og anvendelige på jeres arbejdsplads. Og brug så kun dem. Skab jeres egen lokale Lean-model.

4. Udøv synlig ledelse

Bedste motivation for medarbejdere er en leder, der brænder for og tror på det, hun gør. Lederen har hovedrollen i projektet som den, der engagerer, motiverer og holder gejsten oppe – også når det bliver svært. Lean kræver derfor en synlig leder, som er til stede i processen, og som følger op og er vedholdende. En leder, der kan balancere mellem at give medarbejderne ansvar og samtidig sætte retning og holde fokus i processen. Og som tør spørge til medarbejdernes trivsel og handle på svaret.

Efterlever arbejdspladser de fire anbefalinger og husker at tænke trivsel ind i alle aktiviteter, er der god mulighed for at lykkes med Lean – også til gavn for trivslen blandt medarbejderne og dermed til gavn for borgerne. 