

# TRIVSEL OG LEAN

Styrk balancen i Lean-processen





**TRIVSEL OG LEAN**  
**Styrk balancen i Lean-processen**

**Maj 2008**

© Det Personalepolitiske Forum

**Projektledeelse**  
Marlene Skou Jørgensen, KL  
Lena Uldall, KTO

**Tekst**  
Marlene Skou Jørgensen, KL  
Lena Uldall, KTO

**Redaktion**  
Lotte Winkler, Winklers Kommunikation

**Layout**  
Claus Stæhr, Stæhr Grafisk

**Tryk**  
C.S. Grafisk A/S

**Oplag**  
10.000

Pjecen kan downloades gratis:  
[www.personaleweb.dk/trivseloglean](http://www.personaleweb.dk/trivseloglean)  
[www.lederweb.dk/trivseloglean](http://www.lederweb.dk/trivseloglean)

Forord	3
Fire anbefalinger	4
Kort om Lean og trivsel	6
Kom godt i gang	7
Tjekliste	10
Under processen	11
Tjekliste	14
Lean bliver hverdag	15
Særlige krav til lederen	16
Projektet bag anbefalingerne	18
Læs mere	19

**MEDLEMMERNE AF DET PERSONALEPOLITISKE FORUM**

**Fra kommuner og regioner:**

Mads Lebech (formand) *KL*  
Kjeld Hansen, *KL*  
Johnny Søtrup, *KL*  
Jakob Hougaard, *KL*  
Kristian Ebbensgaard, *Danske Regioner*  
Søren Eriksen, *Danske Regioner*  
Per Larsen, *Danske Regioner*

**Fra KTO:**

Anders Bondo Christensen (næstformand) *Lærernes Centralorganisation*  
Jakob Bang, *FOA*  
Ellen Lykkegård, *3F*  
Benny Andersen, *Socialpædagogernes Landsforbund*  
Claus Gahrn, *HK/Kommunal*  
Astrid Schjødt Pedersen, *Lærernes Centralorganisation*  
Henning Breinholt, *Dansk Socialrådgiverforening*  
Tonny Nølleborg Andersen, *BUPL*  
Pernille Drost, *Akademikernes Centralorganisation*

*Det Personalepolitiske Forum er et debatforum nedsat af aftaleparterne på det kommunale og regionale område (KL, Danske Regioner og KTO). Formålet er at inspirere arbejdspladserne til at sætte fokus på behovet for en aktiv og synlig personalepolitik.*

# HOLD FOKUS PÅ TRIVSEL!

At indføre Lean kan være en stor mundfuld ved siden af det daglige arbejde. Risikoen for stress og frustration lurser, når medarbejdere skal løbe stærkere for at få tid til Lean-kurser og -møder. Tid, der kunne være brugt på at reducere bunkerne på skrivebordet eller betjene borgere.

Formålet med Lean kan også forvirre. Medarbejdere kan føle sig utrygge ved processen, fordi de frygter kontrol, fyringer eller omplaceringer som konsekvens.

I denne pjece kan ledere, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter, konsulenter og medarbejdere finde gode råd og viden om, hvordan en arbejdsplads kan undgå stress og styrke arbejdsglæden og trivslen i en Lean-proces. Alle kan læse med. Råd og anbefalinger er ikke målrettet bestemte grupper, men er emner, som alle involverede skal være opmærksomme på og bringe på banen i Lean-processen.

Grebet an med fokus på trivsel, kan Lean skabe en ny, stærk kultur i organisationen, hvor der er balance mellem kvalitet, effektivitet og trivsel. Og hvor medarbejdere oplever, at de er fælles om at forbedre både arbejdsmiljø og arbejds gange.

Denne pjece rummer fire, overordnede anbefalinger til arbejdspladser, der vil eller er i gang med en Lean-proces:

- Kommuniker løbende og relevant
- Gør Lean til et fælles projekt
- Tilpas Lean til jeres arbejdsplads
- Udøv synlig ledelse.

Læs mere om anbefalingerne på de næste sider, og hvad alle involverede parter i øvrigt skal være opmærksom på, både inden arbejdspladsen går i gang og undervejs i Lean-processen. Alle råd og anbefalinger er baseret på erfaringer fra KTO/KL-projektet "Kommunal Lean uden stress", som er et led i Det Personalepolitiske Forums indsats mod arbejdsbetinget stress.

Bemærk, at det ikke er denne pjeces ærinde at beskrive, hvad Lean er, men derimod hvordan øget effektivitet og kvalitet kan gå hånd i hånd med et forbedret psykisk arbejdsmiljø.

***God læselyst!***

Det Personalepolitiske Forum

# FIRE ANBEFALINGER

Styrk trivslen og arbejdsglæden på din arbejdsplads under Lean-processen. Følg disse fire anbefalinger:

## 1. Kommuniker 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. Kommuniker åbent og løbende om processen, så alle ved, hvad der foregår og hvorfor. 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. Skab plads og mulighed for, at medarbejdere kan kommunikere med hinanden og ledelsen om roller, bekymringer, forventninger osv. i forbindelse med Lean-processen.

## 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 den nye tankegang og skab ejerskab og fælles mål. Udpeg f.eks. Lean-ambassadører blandt medarbejderne, der kan bære engagement og for-

ståelse ud i organisationen og kommunikere i øjenhøjde med medarbejdere om 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

Lean består 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. Tilpas og omdøb "smarte" Lean-begreber, så de giver umiddelbar mening og fremmer medarbejdernes forståelse af deres indhold og effekt. Kald f.eks. Kaizen-møder for tavlemøder og "5S" for oprydning. Skab jeres egen lokale Lean-model.

## 4. Synlig ledelse

Bedste motivation for medarbejdere er en leder, der brænder og tror på det, hun gør. Og som kan formidle sin entusiasme og få alle til at føle medejerskab af målet. 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.



# KORT OM LEAN OG TRIVSEL

En arbejdsplads med velimplementeret Lean er en arbejdsplads, som står på tre ben: Den evner at balancere mellem *højere kundeværdi og kvalitet, effektivitet og øget indflydelse og medarbejdertrivsel.*



Medarbejdernes trivsel vægter altså ligeså meget som kvalitet og effektivitet i Lean-tankegangen. Alligevel er der risiko for, at arbejdspladser glemmer det tredje ben og retter mere opmærksomhed mod øget kvalitet og effektivitet. Konsekvensen er, at organisationen ikke får det optimale ud af Lean.

Trivsel afhænger af et godt psykisk arbejdsmiljø. I følge Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø er et godt psykisk arbejdsmiljø kendetegnet af seks "guldkorn":

- Forudsigelighed – relevante informationer
- Mening i arbejdet
- Krav (arbejdspres, arbejdsomfang)
- Indflydelse på eget arbejde og arbejdsbetingelser
- Støtte fra ledelse og kolleger
- Belønning.

I projektet "Kommunal Lean uden stress" har vi anvendt de seks guldkorn til at kortlægge sammenhængen mellem stress og Lean. Resultatet er grundlaget for anbefalingerne i denne pjece.

## Fakta

Lean er engelsk og betyder mager. Metoden er oprindeligt udviklet på Toyota i Japan for at tilpasse produktionsflowet til kundernes efterspørgsel, og er i dag udbredt til mange brancher og sektorer over hele verden. Også til store dele af det danske arbejdsmarked, både privat og offentligt.

# KOM GODT I GANG

“Da vi først hørte, at vi skulle i gang med at indføre Lean, var vi ved at kaste op! Vi tænkte, hvor meget skal ned i denne projektsuppe?” (Citat medarbejder)

Timing er vigtig, når I planlægger en Lean-proces. Overvej, om der er organisationsændringer i gang i organisationen, som vil kunne tage luften ud af medarbejdernes engagement i Lean-processen, eller om medarbejderne kan være “projekt-trætte”.

Timing handler også om arbejdspladsens sociale kapital. Det vil sige medarbejdernes evne til at samarbejde, have tillid og være retfærdige over for hinanden. Undersøgelser viser, at arbejdspladser med en høj social kapital er bedre rustet til at komme igennem udviklingsprojekter som for eksempel Lean. Derfor kan det være nødvendigt at styrke den sociale kapital, inden I sætter en Lean-proces igang.

Den sociale kapital kan måles. For eksempel ved at bruge tredækkerundersøgelsens spørgeskema fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (se [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)). Skemaet stiller bl.a. spørgsmål om tillid, retfærdighed og samarbejde. Det er en fordel at måle den sociale kapital som start på Lean-processen. Samme spørgeskema kan bruges i slutningen af processen, så eventuelle ændringer i det psykiske arbejdsmiljø kommer tydeligt frem. Husk at handle på resultatet, så medarbejderne ikke mister tilliden til undersøgelsens værdi.

## Inddrag alle i projektet

Involver MED- eller Samarbejdsudvalget og Sikkerhedsorganisationen så tidligt som muligt i planlægningen af Lean. Dels for at medarbejderrepræsentanterne får et ejerskab til projektet og dels for at sikre deres hjælp til at tilpasse Lean-projektet til virkeligheden på arbejdspladsen.

I den indledende fase kan det være et forsøg værd at afprøve Lean på en MED/SU/SiO-proces, for eksempel til at udforme dagsordnen. Det er en god måde at give alle medlemmer af MED/SU/SiO en smule praktisk erfaring og dermed større forståelse for, hvad der kan komme ud af at “leane” en proces.

Tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentant er nøglepersoner i sikringen af, at Lean og trivsel går hånd i hånd. Ledelsen skal sørge for at inddrage og involvere repræsentanterne, som dog også selv skal være opmærksomme på at være opsøgende og søge indflydelse. Både når det går godt og mindre godt.

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. Positive medarbejdere er nyttige ambassadører og meget vigtige aktører. De kan skabe engagement på arbejdspladsen og giver andre medarbejdere mulighed for en samtale i øjenhøjde om bekymringer eller skepsis.

## Få styr på organiseringen

Når I har besluttet at indføre Lean, skal organiseringen på plads. Vil I gøre brug af eksterne konsulenter, eller er der konsulenter in house, som kan løse opgaven? Eksterne konsulenter kan være et frisk pust og kan måske i højere grad udfordre organisationen i dens måde at løse arbejdsopgaver på. Omvendt er fordelen ved interne konsulenter, at de kender organisationen og konteksten.

Uanset hvilken ordning I vælger, skal konsulenterne have både projektleder- og proceskompetencer. Og så skal de have en bred Lean-fundering, som gør dem i stand til hele tiden at tænke trivsel samtidig med kvalitet og effektivitet. Hvordan bidrager et Lean-element eller et forbedringsfor-slag til at skabe trivsel?

Meld organiseringen klart ud. Det er vigtigt, at såvel projektgruppe som ledelse er synlig, og at I tidligt aftaler spilleregler og rollefordeling mellem de forskellige aktører som MED/SU/SiO, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter, leder, konsulent og medarbejdere. Konsulenten skal sørge for at få den "psykologiske kontrakt" på plads med ledelsen om bl.a. sin råderet og ledelsens opbakning.

Endelig er det vigtigt at overveje, hvilke medarbejdere, der kan fungere som ambassadører for Lean-tankegangen. Både for at nå ud i krogene af organisationen, men også for allerede nu at forberede den dag, hvor den eksterne eller interne konsulent ikke længere er en fast del af dagligdagen. En succesfuld Lean-implemtering skal gerne vise sig ved at tankesættet bliver naturligt for alle. Men nye medarbejdere skal oplæres, og det kan passende være en opgave for Lean-ambassadørerne.

## Start ét sted

Som start kan det være en fordel at indføre Lean i kun én afdeling eller ét område. Det giver jer mulighed for at udvik-

le lokale erfaringer og metoder, som I kan bruge til at forbedre Lean-implemteringen i næste afdeling eller område af organisationen. De første gode resultater kan desuden være med til at overbevise tvivlere andre steder i organisationen.

Der er som regel lige så meget brug for at lave Lean på opgaver imellem afdelinger som i afdelinger. Når de første erfaringer er høstet, er det derfor ofte en fordel at udbrede Lean til de afdelinger, der har snitflader med den første enhed.

## Sørg for grundig kommunikation

*"Som medarbejder oplever man, at projektet er trukket ned over hovedet på én, når man først på selve opstartsseminariet får at vide, at dette er et Lean-opstartsseminar!" (Citat medarbejder)*

Tænk formidling og kommunikation ind fra starten af en Lean-proces. Udarbejd en kommunikationsstrategi, som forholder sig til alle vigtige interessenter som ledere på alle niveauer og medarbejdere i og uden for Lean-projektet, interne og eksterne konsulenter, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter og medlemmer af MED/SU/SiO. Strategien skal beskrive, hvilke budskaber de skal modtage, samt hvornår og hvordan.

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/SU/SiO sikre trivsel undervejs i projektet?

En velplanlagt og løbende kommunikation om Lean vil give den enkelte medarbejder viden om processen, mål og sin



egen rolle i forløbet. Forståelse er en forudsætning for, at han eller hun har lyst til at gå aktivt ind i processen. Det er vigtigt at give tid og rum til, at medarbejdere og deres leder får talt med hinanden løbende om de spørgsmål, der opstår som en reaktion på det nye. Et enkelt informationsmøde eller to er slet ikke tilstrækkeligt. Arranger eventuelt et besøg hos en organisation, som har indført eller er ved at indføre Lean. Her kan medarbejderne se, hvordan Lean praktiseres hos andre og udveksle erfaringer og gode råd.

### Afliv mistro og frygt

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

Bekymringen om, at Lean er en skjult spareproces er ofte udbredt blandt medarbejdere. Nogle frygter, at Lean skal afsløre netop dem som undværelig. Også selvom ledelsen gentagne gange understreger, at Lean ikke er et spareprojekt, men derimod bliver indført for at sikre f.eks. højere kvalitet i opgaveløsningen og større tilfredshed blandt medarbejderne.

For at imødekomme den reelle bekymring er det nødvendigt, at ledelsen adskiller besparelser og nedskæringer fra Lean. Hvis der skal ske besparelser på arbejdspladsen, bør de være effektueret, inden en Lean-proces sættes i gang. Ellers vil Lean ikke blive modtaget og accepteret af medarbejderne som en positiv forandring.

Dernæst skal ledelsen være klar til at kommunikere igen og igen om formålet med Lean-processen. Et budskab bliver ikke altid hørt og forstået første gang. Det er vigtigt med gentagelse – og gerne både skriftligt og mundtligt. Det kan være en hjælp at indføre mødepligt til orienteringsmøder eller opstartsmøder, så alle medarbejdere får samme information.

### Gør Lean lokal

*“I starten var vi forvirrede over de “smarte” Lean-ord og tænkte, at det kan ikke virke her hos os. Men da vi gennemførte værdistrømsanalysen på en af vores vigtige arbejds gange, begyndte vi at se pointen og kunne koble os til Lean-tankegangen”* (Citat medarbejder).

For mange kommunale medarbejdere kan Lean-sproget i sig selv være en udfordring. Udtryk som “standardisering” og “minimér spild” vækker hos nogle associationer til dårlig kvalitet og kritik. Og “Kaizen” opfattes af nogle som et “pop-smart konsulentord”, som ingen forstår betydningen af. Derfor bør I overveje, om det giver mere mening at kalde f.eks. Kaizen-møder for tavlemøder og evt. drikke en kop kaffe i forbindelse med, at I afholder mødet.

Skab jeres egen, lokale Lean-model. Tilpas Lean til jeres arbejdsplads og brug kun de metoder, der er relevante og anvendelige i medarbejdernes virkelighed. Det er vigtigt at medarbejderne oplever Lean-processen som nærværende og konkret, for at hver enkelt forstår og udfylder sin rolle i processen.

# TJEKLISTE: KOM GODT I GANG

- 
- Overvej om timingen er den rette til et stort projekt
  - Vurdér arbejdspladsens sociale kapital
  - Drøft hvad trivsel er hos jer
  - Involver alle og giv dem mulighed for at få ejerskab til processen
  - Tydeliggør hvad Lean betyder for den enkelte medarbejder (udfordringer, gevinster)
  - Indfør en tydelig og klar organisering
  - Udpeg ambassadører
  - Start ét sted og brug erfaringerne i næste skridt
  - Formuler klare budskaber og mål med processen
  - Kommuniker systematisk, løbende og grundigt
  - Afsæt tid og rum til løbende dialog mellem leder og medarbejdere
  - Adskil besparelser fra Lean
  - Find på jeres egne Lean-ord og Lean-model
-

# UNDER PROCESSEN

Også når processen ruller, er det vigtigt at gentage og præcisere formålet med indførelsen af Lean. Budskabet skal være tydeligt, og der skal være sammenhæng mellem ord og handling. Det indebærer, at ledelsen i praksis sætter tid og ressourcer af til projektet, og selv forholder sig til sin ledelsespraksis med Lean-briller på. F.eks. i sin planlægning, beslutningsprocesser, administration, mails og måden at afholde møder på.

Ledelsen skal også fortsat være villig til at snakke med medarbejdere om forandringer og bekymringer. Gennem sin adfærd skal ledelsen signalere, at de virkelig mener Lean, og at projektet er prioriteret og har status. Det kan lederne f.eks. gøre ved at være med i medarbejdernes aktiviteter og ved at være nysgerrige, spørgende og støttende i dagligdagen.

## De første positive oplevelser

*“Vi har sat labels på skabsdøre, hylder mv. som angiver hvor tingenes rette plads er. Det har gjort det lettere at finde tingene og giver en oplevelse af, at der er mere styr på tingene” (Citat medarbejder).*

De fleste medarbejdere finder hurtigt ud af, at dokumentationen af egne opgaver og relationerne til andres opgaver, giver dem et godt overblik. Det bliver tydeligt for dem, at de måske løser samme opgave forskelligt, og at det er oplagt

at forbedre arbejdsgange til alles gavn. De får en følelse af reel indflydelse på egen arbejdssituation, når de er med til at forbedre procedurerne for opgaveløsningen og lave fælles standarder. Og af at yde et stykke arbejde af højere kvalitet.

Med fælles standarder bliver det lettere at introducere nye kolleger og vikarer til arbejdet. Det bliver også lettere at overføre personviden til systemviden og til at fremme variation i arbejdet gennem bedre planlægning. Bunkerne på skrivebordene svinder ind, og overblikket vokser. Alt sammen faktorer, der fremmer trivlsen på arbejdspladsen.

## Vær opmærksom på reaktioner

Nogle medarbejdere kan have svært ved, at andre får viden om og overblik over, hvad de laver. De føler sig kontrolleret. Erfaringen viser, at den følelse aftager for de flestes vedkommende, når de finder ud af, at Lean ikke er en kontrolværktøj. Lederen bør alligevel altid tage modstand hos medarbejdere seriøst og aktivt forsøge af finde årsagen. Bunder medarbejderens manglende motivation i usikkerhed, manglende kompetence, bekymring for fyring eller noget helt andet?

Tovholderne i Lean-processen skal også have øje for at skabe balance mellem fælles standarder og respekten for individuelle forskelle. Nogle medarbejdere kan føle sig be-

grænset af nye, fælles procedurer. De kan føle tab af metodefrihed, når flertallet på arbejdspladsen vedtager en ny arbejdsgang på deres vegne, fordi den er mere effektiv.

### **Alle skal komme til orde**

*"Det er blevet ok at stille spørgsmål og tænke spørgsmål ind som en arbejdsopgave!" (Citat medarbejder)*

---

På Kaizen-møder kan alle medarbejdere komme til orde. Også nye medarbejdere. Det er legalt at sætte spørgsmålstegn ved opgaver og komme med forslag til forbedringer i måden at løse dem på. Nye stemmer bliver pludselig hørt, og medarbejdere får mere selvtillid og engagement.

Der er dog også en risiko for, at kommunikativt svage medarbejdere melder sig ud eller opgiver at deltage i snakken på Kaizen-møderne. Det er derfor vigtigt, at tavleføreren har en anerkendende og støttende tilgang for at få alle med. Kompetenceudvikling af medarbejderne kan også være en løsning for at sikre, at alle kommer til orde.

### **Skab ro til nye tiltag**

På Kaizen-møder kommer der ofte mange forslag til forbedringer. De kan handle om alt lige fra udarbejdelse af skabeloner til fastsættelse af tidsfrister og indkøb af udstyr. For at skabe ro og konkrete succesoplevelser, er det nødvendigt at prioritere forslagene og afprøve dem, inden der kommer nye forslag i spil.

Husk også på at vurdere forslag til forbedringer ud fra en trivselsvinkel. Giver forslaget mere eller mindre trivsel at gennemføre? Vær opmærksom på, at nye tiltag kan opleves positivt for nogle og negativt for andre. I kan evt. udpege bestemte medarbejdere til at være særlige trivsels-

agenter, som har til opgave at tænke trivsel ind, hver gang der kommer nye ideer på tavlen. Det er i øvrigt en god idé, at lade tavlen stå fremme, så alle bliver påmindet om Lean-arbejdet flere gange dagligt.

Modstå fristelsen til at fortsætte Lean-processen på et efterfølgende personalemøde, hvis I ikke nåede at blive færdig på Kaizen-mødet. Eller omvendt. Det er vigtigt, at være opmærksom på konteksten, og hvornår hvad kan foregå. Man kan for eksempel ikke diskutere rygepolitik på et Kaizenmøde.

### **Opfølgning, opfølgning og opfølgning**

*"Dét, der har overrasket mig mest ved Lean-projektet, er hvor vigtig opfølgning er!" (Citat leder)*

---

Følg konsekvent op på ændringer, I sætter i gang. Aftal klart og tydeligt på Kaizen-møder, hvem der har ansvaret for at gå videre med en opgave, om den kan løses her og nu, eller om den skal have status som projekt.

Medarbejdere oplever det som demotiverende, hvis deres idéer gang på gang bliver overhørt eller vetoet af deres leder. Eller hvis de f.eks. har brugt tid på at udvikle en standard, som så overtrumpes af en anden, inden den er afprøvet som aftalt. Det giver ingen mening for medarbejderne, som føler, at de mister indflydelse. Derfor skal lederen være med til at fjerne forhindringer og sikre, at initiativerne kan bæres igennem.

Lederen har også ansvar for, at fælles aftaler og forbedringer efterleves loyalt af alle medarbejdere. Vanskelige samtaler med medarbejdere, som ikke følger aftalerne, kan blive nødvendige, for at loyale medarbejdere ikke føler, at forbedringsarbejdet er spildt.

## Respekt mellem kolleger

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

Godt samarbejde og fællesskab har stor betydning for trivsel på en arbejdsplads. Lean kan styrke den gode stemning mellem kolleger, fordi det bliver nemmere at tale om og støtte hinanden i de arbejdsopgaver, som er tunge og svære, og det bliver muligt at diskutere fordelingen af opgaver.

Medarbejdere får også ofte mere respekt for hinanden, fordi Lean-processen giver dem viden om, hvad de hver især arbejder med. De får også mere overblik som følge af værdistrømsanalyser og planlægningsmøder og dermed større

mulighed for at supplere hinanden og hjælpe hinanden i hverdagen. Endelig gør Lean det nemmere at anerkende hinanden og give ris og ros.

Lean er dog ikke en mirakelkur, som afskaffer konflikter på arbejdspladserne. I værste fald kan Lean forstærke et dårligt samarbejds-klima, når det bliver tydeligt, hvem der ikke efterlever besluttede forbedringer. Åbne diskussioner om effektiviteten i kollegers måder at varetage opgaver kan også være konfliktfyldt. Medarbejdere kan opfatte legale spørgsmål som kritik eller bebrejdelser. Eller som trusler mod den enkeltes metodefrihed. Lederen må derfor ikke være tøvende eller bange for at håndtere konflikter eller bringe emner om fejl og problemer op i forskellige fora afhængig af konfliktens art.



# TJEKLISTE: GODT I GANG

- 
- Kommuniker formålet med Lean igen og igen
  - Ledelsen skal gå forrest
  - Vær opmærksom på reaktioner hos medarbejdere og tag hånd om dem
  - Giv alle mulighed for at komme til orde
  - Vis anerkendelse
  - Giv tid til at gennemføre forslag
  - Tænk trivsel ind i alle forslag
  - Følg op på forbedringsforslag
  - Grib fat i medarbejdere, der saboterer processen
  - Tag konflikter i opløbet – find accepterede metoder til at håndtere uenighed
-

# LEAN BLIVER HVERDAG

*“Der er ved at opstå en ny kultur, hvor vi hele tiden vurderer, om vi gør det på den rigtige måde” (Citat intern konsulent)*

Enhver forandringsproces kræver tålmodighed af de mennesker, der er involveret i den. Det tager længere tid at ændre på forståelsen af, hvordan en arbejdsplads fungerer, end det reelt tager at ændre på opgaveløsninger eller arbejdsgange. Så hav tålmodighed. Med tiden kan Lean skabe en ny kultur.

Indtil da kan medarbejdere risikere at “falde tilbage” til, hvordan det var. Derfor er det vigtigt, at I også efter projektfasen fortsat kommunikerer, følger op, motiverer og engagerer. Bliv ved – også længe efter at Lean-processen kører, som den skal. Sørg fortsat for tid og rum til refleksion og dialog mellem leder og medarbejdere om det psykiske arbejdsmiljø og kulturen i afdelingen. Lean tager tid!

## Redskaber til at skabe fælles Lean-kultur

For at hjælpe en fælles kultur på vej kan det være en god idé:

- Fortsat at udpege og motivere Lean-ambassadører blandt medarbejderne med den særlige opgave at skabe engagement i Lean-processen

- Fortsat at visualisere Lean ved at placere tavle osv. et centralt sted, så alle bliver mindet om processen
- At indarbejde jeres Lean-ord i arbejdspladsens sprogbrug
- At lederen fortsat er Lean-rollemodel for sine medarbejdere
- Fortsat at kommunikere bevidst om Lean-mål og -succeser.
- At bruge MUS eller GRUS (GruppeUdviklingsSamtaler) som et redskab til at sikre sammenhæng mellem Lean og trivsel for den enkelte og for gruppen.
- At indføre systematiske og tilbagevendende temperaturmålinger på det psykiske arbejdsmiljø – og følge op på dem med fælles dialog.
- At tale om forventninger til hinanden – kolleger imellem og leder-medarbejdere imellem. F.eks. på halvårlige “stop-op-dage” hvor man har tid og rum til fælles refleksion og dialog om tingenes tilstand.

Efterhånden som medarbejderne analyserer værdistrømme for opgaver, som de troede alle gjorde ens, så kommer aha-oplevelserne. Sammen finder de mere hensigtsmæssige måder at løse opgaver på til alles gavn, og de får et fælles sprog i arbejdet med forbedringer og fælles mål. Langsomt får arbejdspladsen en Lean-kultur.

# SÆRLIGE KRAV TIL LEDEREN

Det kræver sin leder at indføre Lean. Ganske vist er Lean-processen i høj grad drevet af medarbejderne, men der er et stort behov for en synlig leder, der kan prioritere, skabe retning og fastholde fokus.

Lederen skal før og under indførelsen af Lean:

## **- vise engagement og vilje**

Lederen har hovedrollen i projektet, som den der engagerer, motiverer og holder gejsten oppe. Lederens rolle er derfor først og fremmest selv at være positiv og forandringsparat. Hun skal gå fuldt og helt ind for Lean, og hun skal fortsætte med at gøre det – også når det bliver svært. Lederen skal være vedholdende, minde medarbejderne om formålet med Lean og huske dem på at tænke i forbedringer.

## **- forberede dig grundigt**

Der kommer mange spørgsmål fra medarbejdere både før og under Lean-processen, og derfor bør lederen sætte sig ind i, hvad Lean er på forhånd. Lederen bør også deltage sammen med medarbejderne på diverse kurser og workshops, så alle har en fælles referenceramme og viden om Lean. Det giver også lederen indsigt i, hvad medarbejderne tænker og forstår ved Lean.

## **- tage ansvar**

Lederen skal være villig til at afsætte tid og ressourcer til

projektet. Medarbejderne har brug for at vide, at der bliver taget hånd om deres “bunker” eller akutte opgaver, mens de er væk fra det daglige arbejde i forbindelse med kursusdage og workshopsdage. Det er lederens opgave at prioritere eller overlevere opgaver i den forbindelse, og hun skal tydeligt kommunikere, at hun tager ansvaret for opgaver, der ikke bliver løst til tiden pga. Lean-opstarten. Desuden skal lederen overveje, hvilke andre aktiviteter i afdelingen, der kan nedprioriteres i en periode for at få hverdagen til at hænge sammen og få Lean til at lykkes.

## **- være imødekommende**

Der vil opstå bekymringer blandt medarbejderne, som lederen skal tage sig af. Afsæt tid til at besvare spørgsmål og skab rum til at drøfte bekymringer i medarbejdergruppen og individuelt. Medarbejderes behov for støtte og opmærksomhed i en forandringsproces er forskellig, ligesom der kan være mange følelser på spil for den enkelte. Det skal lederen være opmærksom på.

## **- være synlig**

Lederen skal være fysisk til stede i afdelingen, så medarbejderne kan få råd og sparring, når der er behov, eller drøfte konkrete ændringer af arbejdsgange. En synlig leder er også vedholdende og ansporer løbende sine medarbejdere til at tænke i forbedringer. Hun skal også kunne lytte og være villig til at handle på de ændringsforslag, som medarbejderne kommer med.



### **- turde tage konflikter op**

I forandringsprocesser opstår også konflikter. Derfor skal lederen turde tage de ubehagelige samtaler og tage hånd om konflikter, der bremser afdelingen i at komme videre i Lean-processen. Det kræver en vis balancekunst fra lederens side: Både at lade medarbejderne styre processen og komme med forslag til forbedringer, og samtidig være den, der følger op på forbedringerne og kommenterer fejl eller sløseri.

### **- turde udfordre**

Lederen skal turde udfordre medarbejderne og spørge: Hvad skal vi gøre for at nå det mål? Hvad skal vi blive bedre til? Hvad skal vi evt. lade være med at lave? Og lederen skal kunne skifte mellem fokus: Gør vi tingene rigtigt? Og gør vi de rigtige ting? Lederen skal også være insisterende og overordnet ansvarlig for, at Kaizen-møder bliver afholdt, at der følges op på ideerne, at måltavlerne holdes ved lige, at det er i orden at begå fejl, at der stræbes efter det bedste hele tiden. Lederen skal også turde udfordre sig selv og reflektere over sit eget lederskab. Både gennem en snak om forventninger med medarbejderne og gennem selv-refleksion – f.eks. sammen med en coach.

### **- tage temperaturen**

Lederen skal spørge til det psykiske arbejdsmiljø for at sikre, at der hele tiden er fokus på medarbejdernes trivsel. Gerne sammen med tillids- eller sikkerhedsrepræsentanten. Lederen kan få viden om den aktuelle situation gennem dagligdags samtaler med medarbejderne eller gennem spørgeskemaundersøgelser. Husk, at den gode leder altid følger op på undersøgelser eller svar, der afslører problemer i det psykiske arbejdsmiljø.

### **- være tålmodig**

Lean tager tid. Det tager tid at lære, hvad det handler om, det tager tid at få tingene i gang, og det tager tid, før man kan begynde at høste frugterne af indsatsen.



# PROJEKTET BAG ANBEFALINGERNE

Anbefalingerne i denne pjece bygger på erfaringer fra projektet "Kommunal Lean uden stress". Projektet er iværksat af KL og KTO for at indsamle og videregive viden om, hvad kommunale arbejdspladser skal være opmærksomme på i forhold til Lean og det psykiske arbejdsmiljø.

Tre kommunale arbejdspladser har deltaget i projektet: Et plejecenter i Roskilde, Arbejdsmarkedsservice i Haderslev og Vej og Park på Bornholm.

De tre kommuner arbejder forskelligt med Lean og var forskellige steder i deres Lean-proces, mens undersøgelsen stod på. Der er mellem de tre arbejdspladser desuden stor variation i typen af arbejde og arbejdsopgaver, som går lige

fra administrativt arbejde til plejearbejde og manuelt/teknisk arbejde. Forskelligheden er med til at nuancere erfaringerne og anbefalingerne.

Projektet er gennemført ved hjælp af kvalitative interviews med ledere, medarbejdere, interne konsulenter og tillidsrepræsentanter og en spørgeskemaundersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen.

Omdrejningspunktet for interviews og spørgeskemaundersøgelse er de seks "guldkorn" fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø – (se [www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk)).

# LÆS MERE

## **Lean i kommunerne – effektivisering i fællesskab**

Væksthus for Ledelse udgav i marts 2008 en håndbog om Lean i kommunerne. Håndbogen handler om resultater og erfaringer fra fire pilotforsøg om anvendelsen af Lean i danske kommuner. Formålet med håndbogen er at give inspiration til kommunale ledere og medarbejdere, der er i gang med eller overvejer at gå i gang med at indføre Lean. Håndbogen er gratis og kan rekvireres hos Væksthus for Ledelse eller downloades på [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

## **Trivsel i arbejdslivet – Metoder til styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø**

Center for Arbejdsliv, Teknologisk Institut, udgav primo 2008 en værktøjsbog om godt psykisk arbejdsmiljø, herunder et kapitel om Involverende Lean. Bogen kan bestilles på [www.teknologisk.dk](http://www.teknologisk.dk)

## **“Stop stress - skab trivsel i fællesskab”.**

Det Personalepolitiske Forum udgav i marts 2008 en hånd-

bog om forebyggelse af arbejdsbetinget stress i kommuner og regioner. Hovedtemaet er, hvordan man kan arbejde med stress, psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

Kan downloades gratis på [www.personaleweb.dk/stresshaandbogen](http://www.personaleweb.dk/stresshaandbogen) eller [www.lederweb.dk/stresshaandbogen](http://www.lederweb.dk/stresshaandbogen)

## **Lean uden stress – udvikling af et bæredygtigt produktionskoncept**

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, DTU og Aalborg Universitet gennemfører i perioden oktober 2006 til september 2009 et projekt i samarbejde med ni virksomheder om udvikling og gennemførelse af Leankoncepter, som giver mulighed for både at forbedre produktivitet og psykisk arbejdsmiljø. Virksomhederne er fordelt på tre grupper inden for produktion, administration og social- og sundhedssektoren.

Du kan følge med i projektet på:

[www.arbejdsmiljoforskning.dk](http://www.arbejdsmiljoforskning.dk), [www.ipl.dtu.dk](http://www.ipl.dtu.dk) eller [www.cip.auc.dk](http://www.cip.auc.dk).

## TRIVSEL OG LEAN

### Styrk balancen i Lean-processen

Her kan ledere, tillidsrepræsentanter, sikkerhedsrepræsentanter, konsulenter og medarbejdere finde gode råd og viden om, hvordan en arbejdsplads kan undgå stress og styrke arbejdsglæden og trivselen i en Lean-proces. Alle kan læse med. Råd og anbefalinger er ikke målrettet bestemte grupper, men er emner, som alle involverede skal være opmærksomme på og bringe på banen i Lean-processen.

