Sådan skal du ikke køre et Lean projekt

Lars Lean, Lean Manager, PostNord, larsleaninspire@outlook.com

"En ung ambitiøs Lean konsulent kom rundt på kontorerne og iagttog vores arbejde. Frygten og angsten bredte sig. Alle vægge havde ører. Det gav en følelse af kontrol. Vi kunne ikke snakke fortroligt længere. HK'erne blev fyret og arbejdspresset steg. Folk blev sygemeldt med stress men kom for tidligt tilbage, inden de var blevet raske. Vi kunne ikke bruge vores faglighed længere, og arbejdsglæden forsvandt. Alt imens holdt Lean konsulenten brandtaler om Leans lyksaligheder."

Min kone og jeg er sammen med ca. 20 andre pilgrimme på vandretur på Esrum-Tisvildevejen i det smukke Nordsjælland. Det var sidste sommer. Stemningen emmer af fordybelse og gode samtaler. Jeg kommer på et tidspunkt i snak med Tove Andreasen, som inden hun blev pensioneret, arbejdede som socialrådgiver. Startskuddet til Toves beretning om hendes oplevelser med et Lean projekt i Statsforvaltningen opstår, da jeg fortæller, hvad jeg selv arbejder med. Jeg får en unik mulighed for at få dybere indsigt i, hvordan et Lean projekt er blevet oplevet af en medarbejder, der er gået på pension, og som derfor ikke har noget at miste rent karrieremæssigt ved at være hudløst ærlig. Den indsigt har givet mig noget at tænke over. Derfor vil jeg gerne dele Toves historie med dig. Måske kan du selv bruge det til noget, hvis du en dag står overfor at skulle gennemføre en Lean transformation eller et andet større forandringsprojekt.

Fokus på det menneskelige aspekt

Tove fortæller:

"Jeg arbejdede med adoptions- og skilsmissesager. I skilsmissesagerne skulle børnene ind og snakke med sådan en som mig. Det var ikke alle skilsmissebørn, det var dem, der var i krise. Vi havde også børnegrupper. Børnene var i alderen 5 til 7 år. Børnegrupperne var meget populære, og der var ofte lange ventelister til dem. Vi havde i perioder op til halvandet års ventetid. Vi satte børnene sammen og gav dem the og boller. Vi læste historier for dem. De fik et rum for at snakke sammen og dele erfaringer som skilsmissebørn. Det var rigtig godt for dem. Og der var samtidig et godt samarbejde, både med de andre socialrådgivere, med HK'erne og med juristerne. Hvis man var kørt fast i en sag, kunne socialrådgiverne for eksempel godt finde på at bytte sager for ligesom at få friske øjne på sagen, så vi hjalp hinanden. Var der travlt, eller var det en sag, som skulle have ekstra fokus, kunne det godt ske, at man på eget initiativ arbejdede videre med sagen og brugte sin fritid. Man tog sit privatliv med ind i det, og der var fokus på det menneskelige aspekt. Det er en del af vores faglighed. HK'erne sørgede for at arkivere sagerne korrekt, så socialrådgiverne og juristerne kunne koncentrere sig om sagernes indhold. Vi fik også nogle flotte evalueringer af vores arbejde. På et tidspunkt var vi til en workshop og lavede nogle samarbejdsøvelser, hvor vi byggede med LEGO. Det var helt igennem en god arbejdsplads, hvor der også var tid til at bruge en halv time blandt medarbejderne til at fejre en fødselsdag i ny og næ. Men spørger du mig om arbejdsmoralen, så har jeg aldrig været ude for, at der var nogen, der bare brugte tiden på at sidde og snakke. Vi var meget dedikerede til vores arbejde, og vi fik hele tiden noget fra hånden. Det var heller ikke sådan, at vi havde diktafoner længere, så HK'erne var ikke vores sekretærer, som skulle skrive for os. Det var helt tilbage i o'erne, at vi begyndte selv at skrive sagerne ind på computeren, og det var egentlig okay. Så HK'ernes rolle var nu at arkivere sagerne og holde styr på dem."

Ser man helt overordnet på Toves beskrivelse af det, der foregik "inden Lean kom", så var det både ud fra et etisk og et langsigtet økonomisk perspektiv godt. Der er nok ikke nogen tvivl om, at det arbejde, som Tove og hendes kollegaer lagde for dagen for eksempel i forhold til de kriseramte børn, gav rigtig god mening. Hvis man sammenligner indsatsen med det, der sker i en privat virksomhed, så kan man sige, at der var tale om præcis det modsatte af kortsigtet profit optimering. Det var en investering i fremtiden. På baggrund af forskning om børn og unge, så er en tidlig indsats overfor sårbare børn med mellemrum da også højt på den politiske dagsorden.

Lean skabte stress

Tove Andreasen fortsætter:

"Finanskrisen kom, og herefter kom strukturreformen. Vi blev en del af Statsforvaltningen. Nu var vi kommet indenfor i Staten, men det var, som om vi kom nederst i hierarkiet, og da Lean så også kom, så forsvandt respekten for vores faglighed. Vi fik fra starten at vide, at vi ikke skulle forvente ret meget nurseri. De populære børnegrupper blev nedlagt. En ung ambitiøs Lean konsulent kom rundt på kontorerne og iagttog vores arbejde. Frygten og angsten bredte sig. Alle vægge havde ører. Det gav en følelse af kontrol. Vi kunne ikke snakke fortroligt længere. HK'erne blev fyret og arbejdspresset steg. Folk blev sygemeldt med stress, men kom for tidligt tilbage, inden de var blevet raske. Vi kunne ikke bruge vores faglighed længere, og arbejdsglæden forsvandt, alt imens Lean konsulenten holdt brandtaler om Leans lyksaligheder. Hun underviste os i det nye elektroniske journaliseringssystem. Nu skulle vi selv arkivere vores sager elektronisk. Jeg syntes, ikke, det var nemt at gemme sagerne og finde dem frem igen, men det var jo heller ikke min kernekompetence. Det var jo det, HKerne var gode til. De sager, der var i gang og printet ud, lå nu aflåst et centralt sted i et fællesrum. Vi skulle altid tage den ældste sag først. Før lå de igangværende sager på kontorerne, og du fulgte som hovedregel sagen fra start til slut. Nu skulle jeg på én time hente sagen, sætte mig ind i den, afholde en samtale og skrive journalen. Det var næsten umuligt, når man tænker på, at det er mennesker i krise. Man kunne ikke gøre det ordentligt længere. Det var, som om "systemet" var designet til produktionsstyring på en fabrik og ikke til mennesker, men Lean kommer jo også fra Toyota. Fokus på det menneskelige aspekt blev i hvert fald sværere at fastholde på grund af tidspresset. Jeg syntes heller ikke, det var så nemt med det elektroniske journaliseringssystem. Det havde HK'erne også taget sig af tidligere. Vi kom efterhånden bagud med sagerne, og ventetiderne begyndte at stige. På et tidspunkt var der en journalist fra Politiken, der kontaktede vores afdelingsleder, som

udtalte, at vi kunne klare det nogenlunde nu, men hvis der kom flere rationaliseringer, så ville hun ikke kunne garantere for, at vi kunne følge med."

Hvad er godt ved Lean?

Tove spørger mig til sidst lidt undrende: "Hvad synes du egentligt, der er godt ved Lean?"

Jeg medgiver: "En omlægning til Lean betyder, at tingene kommer til at køre mere stramt, men der er forskel på rationaliseringer og på Lean" (Nørgaard, Brandi, Hildebrandt, 2009). Det svar kommer imidlertid til at klinge lidt hult, for det er jo i princippet lige meget, hvad det blev kaldt både for de fyrede HK'er og de stressramte socialrådgivere og jurister. Det gør ingen forskel på det, som de har oplevet. Så fortæller jeg om Gemba:"For en Lean konsulent handler det altid om at gå til kilden, for at forstå den aktuelle situation på en respektfuld, seriøs og praktisk måde." (Toyota Way, Toyota Motor Corporation 2001) Men det kommer også til at skurre lidt i ørene. For Lean konsulenten i Statsforvaltningen skabte jo frygt og angst, da hun var ude blandt medarbejderne og iagttog deres arbejde. Så forsøger jeg mig med at forklare forskellen på ressourceeffektivitet og floweffektivitet (Modig & Åhlström, 2013), som handler om at prioritere kort gennemløbstid uden tilbageløb fremfor at spare ressourcer her og nu. Men det giver heller ingen mening, for ventetiderne på skilsmisser og adoptioner steg jo under omlægningen til Lean. Så den totale gennemløbstid steg. Vi snakker også om First in – First out princippet, som bliver den nye måde at styre sagerne. Det giver en større fleksibilitet ved ferie og sygdom og i teorien også en kortere gennemløbstid, men det giver også flere omstillinger og et ekstra tidspres, fordi alle sagsbehandlere skal kunne sagsbehandle alle sager inden for et fastlagt tidsvindue. Og det med, at medarbejdertræning i en Lean kontekst altid er enkel og effektiv, holder heller ikke, for Tove kom aldrig til at betragte journaliseringen som en del af hendes kernekompetence. Eller det med, at Lean er helhedsorienteret og langsigtet, (Nørgaard, Brandi, Hildebrandt, 2009), det passer ikke med, at børnegrupperne blev nedlagt, selvom en tidlig indsats beviseligt er bedst på lang sigt.

Hvad kan vi lære?

Det, vi kan lære af Lean projektet i Statsforvaltningen, det er:

1. at Lean og rationaliseringer altid bør skilles ad, men det er et dilemmafyldt område hvis topledelsen gerne vil have hurtige besparelser.
2. at være bevidst om, at selv om du viser respekt og oprigtig interesse for arbejdet ved Gemba, så er der alligevel risiko for, at din blotte tilstedeværelse skaber angst og utryghed blandt medarbejderne. Så husk det menneskelige aspekt og at anerkende medarbejdernes faglighed.
3. at hvis vi skal gennemføre en omlægning til Lean, så gør vi det uden at skabe et efterslæb i sagerne eller restordrer i produktionen. Vi skal altid sørge for at have nok kapacitet, både under selve omlægningen, og bagefter. Både restordrer og sags efterslæb skaber dårlige kundeoplevelser, efterløb, stress -og i sidste ende giver det både en dårlig ressourceeffektivitet og det modsatte af besparelser.
4. at være bevidst om, at et ensidigt fokus på FI-FO i sagsbehandlinger kan give unødigt mange sagsomstillinger, da alle medarbejdere i princippet skal kunne arbejde på alle sager, men have fokus på omstillingstiden. (Måske kunne vi styre sagerne bedre helt uden at printe dem ud.)
5. at undgå at undervurdere træningsindsatsen af medarbejderne i de nye måder at arbejde på. Brug for eksempel TWI JI jobtræning eller tilsvarende, så medarbejderne til enhver tid føler sig godt klædt på i de nye systemer og i de nye arbejdsgange
6. at huske både at investere i fremtiden med langsigtede Root-Cause løsninger (fx børnegrupperne, da en tidlig indsats betaler sig på den lange bane) og at få løst de kortsigtede problemer her og nu (fx ved at sikre nok tid til sagerne på baggrund af realistiske tidsstudier)

Tak til Tove Andreasen for den åbenhjertige samtale om Lean projektet i Statsforvaltningen. Samtalen har bidraget til, at jeg selv har justeret min egen måde at arbejde på. Toves erfaringer og mine refleksioner er hermed givet videre i håbet om, at vi alle til stadighed forbedrer os og i samarbejde skaber en bedre verden.

Kilder:

Modig, Niklas & Åhlström, Pär, *Detta är Lean – Lösningen på effektivitetsparadoxen, Rheologica Publishing* 2013

Nørgaard, Anders; Brandi, Søren & Hildebrandt, Steen, *Langsigtet Lean, Ledelse, Kultur, Forbedring, Gyldendahl*, 2009.

Forfatter: Lars Lean

Lars er Lean Manager på Internationalt Postcenter hos PostNord, som har en stærkt øget aktivitet qua stigningen i den globale handel på internettet. Han er ingeniør og HD i logistk/SCM og har mere end 30 års erfaring fra erhvervslivet med automatisering, optimering, produktionsstyring, kundeservice, logistik, Lean og ledelse. Han har tidligere arbejdet for bl.a. Esab, Shell, Ruko, Superfos, Novo Nordisk og Hofor. For Lars Lean handler det om konkurrencekraft, bæredygtighed og om arbejdspladser i Danmark. Det er noget, der optager ham meget.