

# En forsmag på Lean

*Hvad er Lean, og hvilken rolle har psykologen i en effektiviseringsproces? Det følgende formidler en psykologs øjensvidneberetning fra en arbejdsplads, hvor man har smagt på en ny filosofi.*

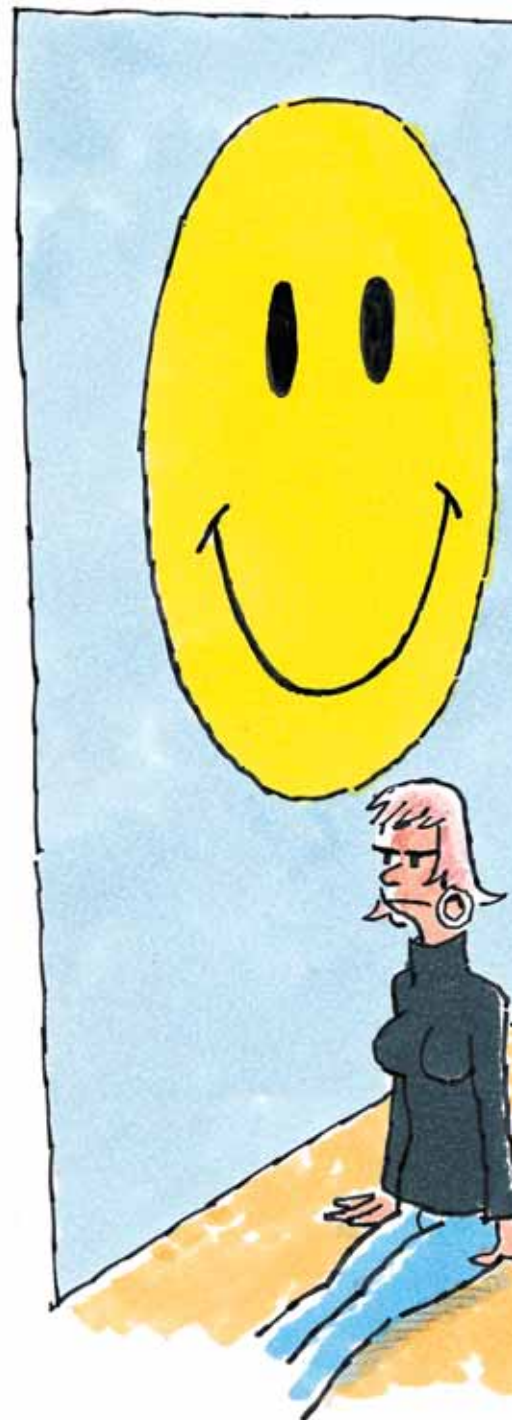
**En dag** stod de der, direktør og kontorchef. Vi var indkaldt til et møde, hvor vi fik at vide, at vores gruppe, Børnefamilieteamet i Brønshøj-Husum i Københavns Kommune, var særligt udvalgt til at deltage i et effektiviseringsprojekt. Der havde været nogle problemer i afdelingen forinden: en sag i medierne med et meget uheldigt forløb, dårlig effektivitet med alt for få § 50-undersøgelser og handleplaner. Men det blev der ikke sagt så meget om.

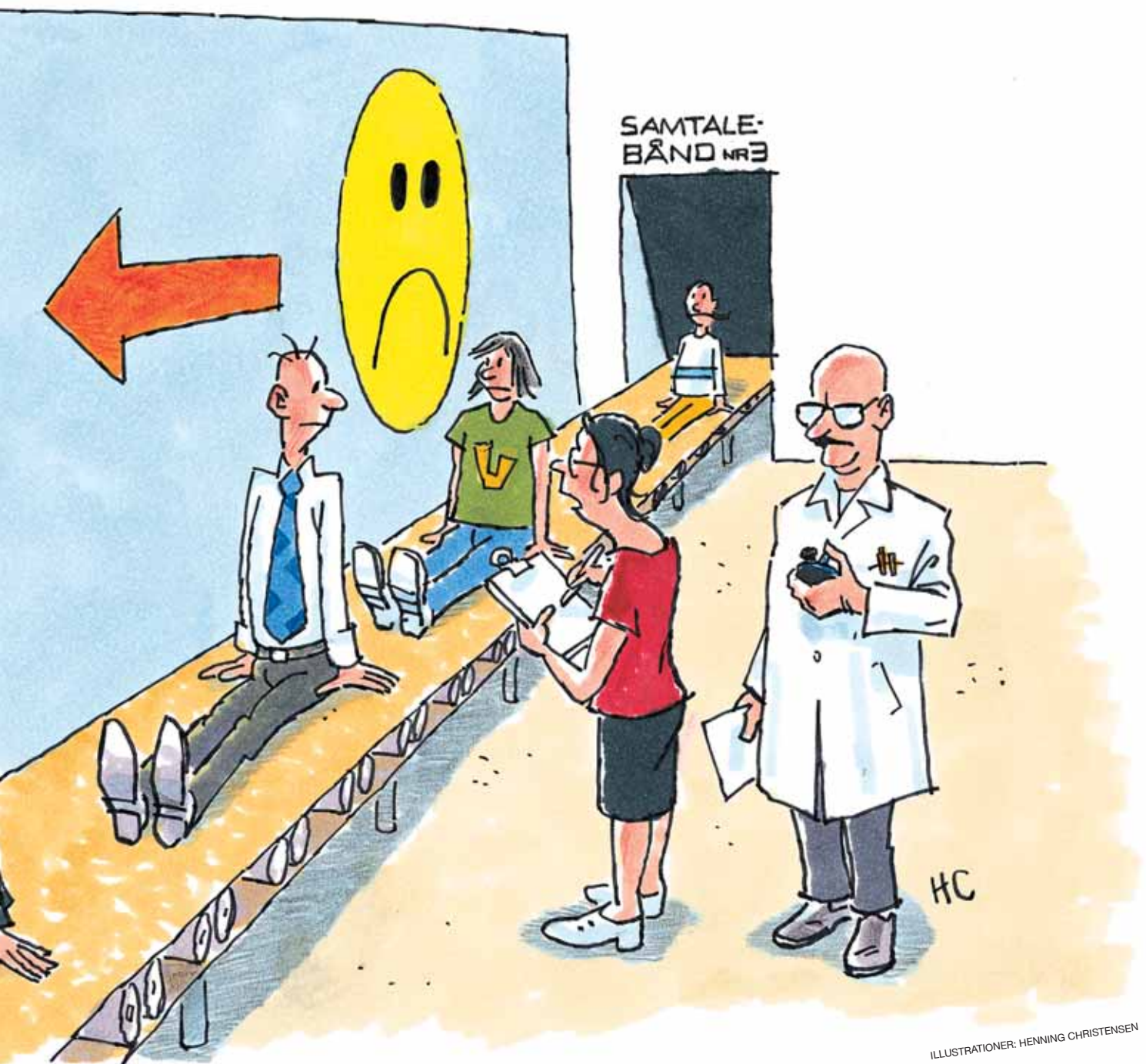
Til forståelse er § 50-undersøgelserne ofte første indledende afdækning af barnets eller den unges forhold og indeholder en kvalificeret tværfaglig afdækning af, om der foreligger pro-

blemer, der bør resultere i initiativer. Hvis det er tilfældet, er undersøgelsen grundlaget for at kunne vurdere, hvilke foranstaltninger der kan iværksættes.

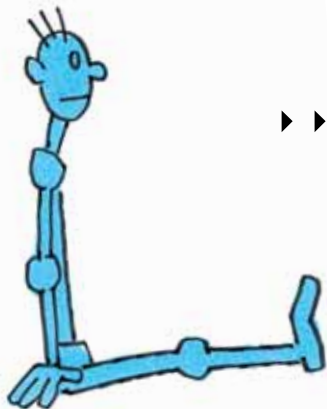
Begrundelsen for, hvorfor netop vores afdeling var blevet valgt ud, var noget uklar. Direktøren fremhævede igen og igen, at nu skulle vi være dem, som alle så op til, fordi vi var de første, som havde forbedret vores effektivitet med måske 80 eller 90 %. Lean hed det. Nu skulle arbejdsprocesserne slankes, spildtiden skulle fjernes.

Senere deltog afdelingen i et seminar. Præsentationen var overbevisende, konsulenterne kunne deres kram.





ILLUSTRATIONER: HENNING CHRISTENSEN



De viste os, hvordan en analyse af sagsgange kunne fjerne de flaskehalser, der trækker sagsgangen unødigt ud. Målet blev, at den lovbestemte tid på maksimalt fire måneder blev overholdt i alle sagerne. Vi skulle opbevare og arkivere sagerne i en styringsreol.

Lean-projektet gik i gang samtidig med en reorganisering af organisationen. Psykologerne skulle også gå over til at arbejde efter BUM-modellen (Bestiller-Udfører-Modellen). Konsulenterne holdt møder med nogle af os og fandt en masse spild og overflødige rutiner. Det var lidt imponerende. På møder blev resultatet af projektet efterhånden præsenteret.

Analysen af sagsgangen kom dog aldrig til at omfatte psykologernes arbejde. Vi kunne behandle sagerne, som vi plejede. Der er meget frihed i psykologernes arbejde, fordi ledelsen forventer en høj grad af selvledelse fra vores side. Måske kunne også vi blive mere effektive, hvis vi blev kigget efter i sømmene.

### Ét er teori –

En af de problematiske ting ved den nye måde at arbejde på, er, at der er et stort ressourceforbrug forbundet med at lave § 50-undersøgelser i alle sagerne, sådan som serviceloven siger man skal. Fx er det sådan, at en familie kan have behov for psykologsamtaler, og der overstiger ressourceforbruget til undersøgelsen ofte, hvad der går til selve foranstaltningen, ligesom mange undersøgelser finder frem til, at der ikke skal iværksættes nogen foranstaltning.

Dette øgede ressourceforbrug er der ikke taget højde for. I tilfældet er un-

dersøgelsen overflødig – altså netop spild, som Lean skulle af med for at frigøre ressourcer.

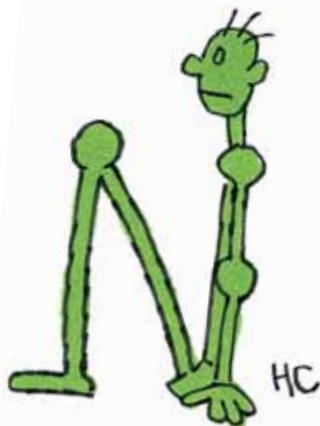
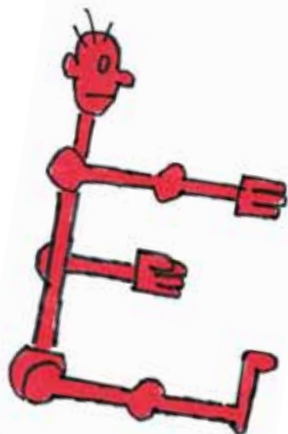
Alle sagerne (dog ikke psykologsagerne) står nu ude i en styringsreol. Der var et af Lean-projektets resultater. Vi må kun have én sag inde ad gangen. Det skulle gøre det mere synligt, hos hvem sagerne sander til. Godt nok, så ressourcerne kan sættes ind der, hvor der er behov.

Praksis er imidlertid en anden: Styringsreolen roder! Den giver ikke det overblik, der var meningen, og der er ikke kræfter i overskud til at hjælpe dem, der har brug for det. I mit arbejde har jeg mange kontakter og har brug for at have de sager, jeg arbejder med, foran mig. Det giver altså ikke mening at skulle frem og tilbage med sagsmapperne i en uendelighed. Og dermed fungerer styringsreolen ikke.

Lean-projektet førte også til, at vi fik opsat måltavler for hver gruppe. På den skulle vi følge med i, hvordan det gik med at nå vores mål. Det fungerer ikke endnu. Tallene passer ikke. Det blev aftalt, at vi skal holde forbedringsmøder en gang om måneden. Virkeligheden er, at mange af møderne bliver aflyst, eller at vores leder ikke selv kan være til stede.

Nu hvor der er gået et halvt år, har vores afdeling stadig de dårligste tal i kommunen. Det burde være 80 %, men vi når sjældent over 50 %. Problemet er ikke så meget effektive sagsgange, men snarere de langtidssygemeldinger, vi har i afdelingen, som gør, at sagerne hober sig op.

*Henrik Hopff og Gurli M. Mortensen,  
erhvervspsykologer,  
Center for Erhvervspsykologi*



HC

### Artikel 1 & 2

Artiklen bygger på oplevelser, som psykolog Per Kirk Jørgensen har stillet til rådighed. En senere artikel om Lean vil beskrive psykologiens rolle i, at Lean bliver et princip, der er med til skabe faglig udvikling og et godt psykisk arbejdsmiljø.



## Hvad er Lean?

Lean ruller ind over den offentlige sektor i disse år. Det forventes at alle offentlige arbejdspladser inden længe skal arbejde efter denne effektiviseringsmetode. Den varslede kvalitetsreform vil stille krav om større rentabilitet og dokumentation.

Der er tale om en visionsdrevet filosofi, som bygger på kontinuerligt at gøre arbejdsgange enkle, bedre og mere perfekte. Målet er at skabe en kultur i organisationen, som støtter denne vision.

Lean-principperne opstod i en kriseramte japansk bilindustri sidst i 1940'erne og blev forsk-

ningsmæssigt beskrevet midt i 1980'erne. Lean har fokus på det, der ud fra 'kundens' behov tilføjer værdi til produktet og minimerer arbejdsgange, der ikke er værdifulde (spild). Samtidig søges fejl undgået ved færrest mulige stop og ansvarsskift i processen samt udarbejdelse af standarder for alle gentagne arbejdsprocesser. Et væsentligt element i filosofien er at arbejde med løbende forbedringer ved at værdsætte kreativitet, initiativ og forslag til at tage de små skridt til forandring, som til sammen øger trivsel, effektivitet og kvalitet i arbejdet.

Kultur skabes af ledelse. Det er derfor afgørende for en vellykket Lean-implementering, at ledelsen går foran, er til stede med øjne og ører, social støtte, bidrag til udvikling, opfølgning, coaching, feedback og -forward.

Næsten hver tredje kommune er allerede i fuld gang med Lean. Kommunerne venter at reducere de administrative omkostninger med 2-3 mia. kr. eller 10-20 %. Der er store forventninger til, at sygefraværet vil falde og trivselen stige, samtidig med at der opnås øget effektivitet.