

Lean er en forretningsfilosofi skabt af Toyota. Det blev udviklet i 1960'erne. Siden er lean gået sin sejrsgang i virksomheder over hele verden, både private og offentlige. Lean implementeres for at forenkle og effektivisere. Man sætter mål, prioriterer ruten, foretager en kontinuerlig evaluering af fokus og proces. Alle organisationer kan finde besparelser ved at rense processer for spildtid. Og fjerne uhensigtsmæssige arbejdsgange.

Ét af de steder, hvor jeg personligt har været med til at leane store besparelser i en organisation... og samtidig skabe bedre arbejdsforhold for de ansatte... er **mødekulturen**. Eksempel: 60 personer fordelt på tre fagområder har faste staffmøder sidste torsdag hver måned. Møderne starter 14.00, er sjældent effektivt før 14.20, og det er i reglen de samme personer, der kommer for sent. Allerede *her* har vi en spildtid på 20 arbejdstimer. Ved at leane mødekulturen, ved at analysere og prioritere, giver supereffektive møder hver anden måned MERE end vanemøderne. Ved behård styring af mødet kan de normale 2-3 timer skæres ned til 1½. Lean skaber her en årlig gevinst på 1080 arbejdstimer. Opnået med enkle og logiske værktøjer: Møderne starter nu 14.00 SHARP, og det fremgår af referatet, hvis nogen kommer for sent. Agendaen følges slavisk. Punktet spørgsmål slettes, da snakken ofte glider over i small talk om emner, der kun vedrører få ved bordet. Hvis nogen har spørgsmål, der skal behandles på staffmødet, skal det fremsendes skriftligt inden mødet. Selv store koncerner har med succes indført mødedisciplin ved at strukturere og rense processen.

I industrisamfundet var succes i arbejdslivet baseret på styrke, konkurrenceevne, magt og hierarki. Chefgruppen definerede ikke bare opgaverne, de havde styr på alt, hvad der foregik på gulvet.

Nu lever vi et i hæsblæsende informationssamfund. Topspecialisering og informationsmængde gør, at der ikke længere kan sidde en chefgruppe og dirigere færdslen på gulvet. Når en opgave er defineret, er det udvalgte team selvstyrende, og ALLE i teamet har et medansvar for resultatet. Derfor er den ansattes succes i dag afhængig af kommunikation, indlevelse og omstillingsevne.

Det er kommet bag på mig, at noget af det, der sjældent fungerer i en organisation, er den nye teamkultur, **samarbejdet mellem teams**. Jeg har lige holdt kursus for en hjemmepleje, hvor en sygeplejerske indrømmede, at hun bare gav de andre vagthold skylden, når ledelsen rykkede for papirer. Hun har senere fortalt mig, at mit kursus fik *hendes* team til at beslutte, at man hverken giver andre skylden eller bagtale kollegaer, der ikke er til stede. Nu kunne alle se, at dårlig kommunikation mellem teams er et regulært selvmål. Er der noget, de er utilfredse med i dag, vrides det ikke ud mellem sidebenene, men afleveres som et konstruktivt punkt til ledelsen. Utroligt mange chefer fortæller, at de sporer manglende tillid og mangelfuld kommunikation mellem organisationens teams. Nedennævnte kursustilbud kan ændre dette med enkle værktøjer. Nok et eksempel på besparelser gennem lean: På ovennævnte sygeplejerskes arbejdsplads har man leanet sig til besparelser ved at strukturerer de mange maratons, personalet tidligere løb på gangene. De frigivne timer bruges til bedre omsorg for de ældre og personalepleje.

Lean på skoler og institutioner. At leane skoler er en nicheopgave, for her er hovedproblemet ofte, at lærere og pædagoger brænder sig selv op indefra på grund af langvarigt stress. Mange sygemeldes. **Trivselsundersøgelser** dokumenterer, at den største stressfaktor på skoler er den manglende tid til forberedelse. Den største force ved lean er (som beskrevet i den autentiske case på næste side), at man *netop* kan skabe mere med mindre ved at minimere spildtid og dårlig kommunikation. Frigivne timer kan bruges til forberedelse. Dette udløser i sig selv timer, da sygdomsfraværet falder.

Flere lærere har fortalt, at teamarbejdet på deres skole er blevet stærkt forbedret efter indførelse af lean. At være del af et team er blevet en følelse, ikke bare noget, der står på papiret. Med logiske værktøjer til kommunikation og samarbejde har de selv optimeret *deres* team... og dermed dem selv. På Bakkeskolen i Kolding har man med stor succes indført lean, og skoleinspektør Poul Erik Wolff har i en artikel udtalt, at det, der i særlig grad virkede inspirerende på ham med lean, var den store grad af medarbejderinddragelse, som filosofien lægger op til. **At alle nu kæmper for samme mål**, kan også aflæses på elevresultaterne. Afgangsprøve-resultaterne i 2012 var mellem fire og ti procent bedre end i 2011. Antallet af sikre og hurtige læsere i 4 klasse er steget med 12 procent. Resultatet af de nationale test er yderst tilfredsstillende.

Jeg har lige været ude på en skole, hvor en skoleinspektør sagde, at han véd, hele personalestaben vil bakke op om nye måder at tackle omskifteligheden i skolekulturen. For det er også vigtigt for DEM at bevare markedsandele og tage kampen op med friskoler. Nedlægges en klasse, koster det 1½ lærerstilling.

Autentisk case fra dansk virksomhed.

Alberte er direktør i middelstor produktionsvirksomhed. En nødvendig sparerunde har medført, at hun skal fortælle en fortravlet salgsafdeling, at en fraflyttet assistent ikke erstattes af en ny. Afdelingen har indenfor de sidste år haft meget overarbejde. Hun når knapt at nævne ordene *ikke erstattes*, for en af pigerne udstøder et træt suk. Jamen så må vi jo bare løbe stærkere.

- *Nej*, Irene, sådan bliver det ikke, det lover jeg dig, og nu skal jeg fortælle dig, hvordan vi undgår det. I sidste uge havde jeg en bordherre, der underviser i LEAN, og lean betyder i al sin enkelhed, at man skaber mere med mindre. Dette sker ved, at arbejdsprocesser effektiviseres, kommunikationen forbedres, *alt* fjernes, der hverken direkte eller indirekte har værdi for kunden. Morten, som min bordherre hedder, har en del år været produktionschef, og han havde længe undret sig over, at man kun udnyttede 68 procent af maskinkapaciteten i hans hal, for der var ingen slendrian ved båndene. Han analyserede derfor alt det, der forsinker rutinerne. Der var ingen store tidsslugere, men mange små. Toiletter og kaffestue lå i en anden bygning. Pladerne, der bruges ved omstilling af produktionen, har forskellige størrelser, og der var hele tiden ansatte, der rodede rundt på pallerne, hvor indholdet ikke altid stemte med følgesedlen. Han holdt derfor et møde med medarbejderne, hvor han forklarede, at de planlagte ændringer ikke havde det formål, at de skulle arbejde hurtigere, tværtimod. For fremtiden ville pladerne ligge i størrelsesorden på synlige hylder. Der skulle laves kaffestue og toiletter midt i hallen. Overlappende rutiner, der bare blev udført af gammel vane, ville blive fjernet. Resultatet kom bag på alle. To måneder senere udnyttede man næsten firs procent af maskinkapaciteten, og der var tredive procent reduktion på omstilling af maskiner... men det bedste af det hele er, at personalet fik bedre arbejdsforhold.

Alberte hoster med vilje. Aflæser rummet, mens hun vender ansigtet bort. Ingen siger noget. Godt.

- *Sorry*, jeg har analyseret jeres arbejdssituation, og jeg ved, vi kan gennemføre det samme her i huset. Hos os har de irrationelle tidsslugere ikke noget med de fysiske rammer at gøre, for I har næsten optimale arbejdsforhold: Det nyeste indenfor computere, styringssystemer, software, kaffemaskine udenfor døren, brugerne tæt på. *Alligevel* er jeg sikker på, at jeg kan forøge jeres output i form af korrespondance, telefonbetjening og ordremodtagelse med mindst tredive procent.

- Du tror altså...

- Vent, Mimi, vi tager spørgsmålene om få minutter, for jeg vil gerne, at I ser HELHEDEN i det her. Da jeg trådte ind på salgskontoret dagen efter den omtalte middag, var jeg selvfølgelig obs på tidsslugere hos os. En af konsulenterne stod ved dit bord, Irene, og han fortalte om ferien i Egypten, hvor

han ikke kunne komme hjem på grund af strejken i Kastrup. I lyttede alle fem, og det *forventer* vi jo, både ledelsen og konsulenterne, når vi kommer sejlene ind med alle guldkornene, men vi glemmer, at I rent fysisk ikke får muligheden for at udføre jeres arbejde. *Derfor* bliver følgende vedtaget fra i morgen, sedlen her er allerede lagt i konsulenternes dueslag, resten af huset informeres i morgen tidlig.

- Bortset fra 09.00-10.00 og 13.00-14.00 er døren til salgskontoret lukket.
- Har nogen behov for assistance udenfor disse tidspunkter, kaldes sekretæren ned på deres kontor, så kun én person forstyrres.
- Det indskræpes konsulenterne, at de overholder tiderne og respekterer salgspersonalets arbejde, både med opkald fra bilen og når de er i huset. Der bliver direkte linier til alle ansatte.
- Receptionen lader ikke længere gæster til chefgangen gå ind på salgskontoret, heller ikke gamle kendinge af huset. Gæster bedes vente foran kaffeautomaten i receptionen og hentes af den enkelte chef.

Mens personalechefen smilende rækker en kopi mod alle, analyserer øjnene. Flere af pigerne nikker, mens de læser, men ikke alle. Hun må nok engang have firmaets sure ribs pacificeret.

- Irene, du sagde under den sidste MUS-samtale, at halvdelen af din arbejdstid er spildtid, for du arbejder ikke på et salgskontor, men en banegård i myldretiden. Ved at skabe arbejdsro og fjerne unødvendige rutiner erstatter vi ikke bare, at Stine er rejst, vi skaber et sundere arbejdsklima. Resten af ugen er jeg i huset hele dagen, så vi SAMMEN kan konvertere salgskontoret til en behagelig arbejdsplads, og jeg vil gerne, at I læser denne manual om lean på kontorer... *okay?*

Alle typer virksomheder kan leanes, store som små.

Både offentlige og private.

Og alle virksomheder kan give medarbejderne ny energi.

Middel: Alle lærer at vende nedbrydende stress til energi.

*Midlet med nedennævnte kursustilbud er på samme tid at skabe MERE arbejds-
glæde og ØGET effektivitet. Det er skræddersyet til "ryste sammen kursus" for
alle ansatte. Vi kan tilbyde alle typer kurser indenfor stress, lean, samarbejde,
konfliktløsning og motivation, men halvdelen af kunderne vælger dette kursus:*

En hverdag præget af besparelser og omstruktureringer giver stress. Og stressede medarbejdere er ikke omstillingsparate. Stress koster samfund og erhvervsliv milliarder. I **trivselsundersøgelser** svarer mange ansatte, at de forlader arbejdspladsen med dårlig samvittighed, for der er ikke tid til en optimal udførelse af arbejdet. Lærere påstår, at ordet "forberedelse" skal findes i fremmedordbogen. Ansatte i virksomheder, at de møder sig ihjel. Kurset indeholder en stærk blok med lean: Hvordan man skaber mere med mindre. Undgår dobbeltarbejde. Spildtid. Negativ kommunikation. Møder uden fokus og disciplin.

Med LEAN kan der frigøres tid til den enkelte medarbejder.

Alle arbejder i dag med **social kapital**: Vigtigheden af trivsel, samarbejde, fælles mål. Som leder er det vigtigt at motivere og inspirere, det øger effektiviteten, men stressramte medarbejdere

bejdere er hverken modtagelige for motivation eller nytænkning. Det er en stor glæde at kunne tilbyde et kursus, der lærer deltagerne at vende nedbrydende stress til positiv energi. At værktøjerne VIRKER, fremgår af mail fra Anja Glistrup Lund, der er souschef i Holstebro Kommune:

"Tusind tak for et fantastisk oplæg omkring stress og arbejdsglæde! Vi er alle enige i, at det var lige, hvad vi trængte til! Gode redskaber, som alle kan bruge og forstå. Det er fantastisk at se folk blomstre igen, og jeg kan høre på mange af mine kollegaer, at de føler sig fyldt med energi, når de arbejder med den nemme visualiseringsteknik. Alle er nu bevidste om at møde på jobbet med åbent og positivt sind. Vi er dybt taknemmelige og glæder os til at samarbejde omkring værktøjerne. Du er en meget inspirerende kvinde"

Når en organisation tvinges til omstruktureringer, tvinges medarbejderne til nytænkning, men udbrændte medarbejdere er ikke forandringsparate. Til trods for, at hver 4. sygedag skyldes stress, at hver 5. voksne dansker får arbejdsevne og livskvalitet ødelagt af stress, så ved kun få danskere, hvorfor stresshormonet udpiner kroppen: At det har sin egen motor, der ikke lader sig stoppe af hjernen eller viljen. Kurset udstyrer deltagerne med reel viden om stress samt effektive værktøjer, det tager sekunder at bruge, og derfor er lette at implementere i en fortravlet hverdag.

Kurset kan løfte "trætte" teams, der er kørt fast i hverdages centrifuge, men det er også skræddersyet til stort ryste sammen kursus for alle ansatte. Dette, at ledelse og medarbejdere ser nye vinkler sammen, udløser arbejdsglæde, sammenhold og kollegialitet.

Alle lærer at vende nedbrydende stress til positiv energi.

Gennem lean kan ledelse og teams fastlåse fokus og mål.

Et standardkursus på 3 timer koster kr. 9.800. Om deltagerantallet er 40 eller 200, prisen er den samme, så det er på ingen måde dyrt at få professionelle værktøjer til et mere effektivt arbejdsklima, hvor man samtidig optimerer arbejdsglæden og omsorgen for hinanden.

Ring eller mail endelig, hvis der er noget, I ønsker uddybet. Eller program tilsendt.

*Med venlig hilsen
Direktør Hanne Faldborg*

Septem International, Bækkevej 9, 5863 Ferritslev 65 98 25 70 hanne@faldborg.dk