

Nyhedsbrev om Lean

3. Udgave
November 2015



Skanderborg Kommunes Lean rejse

Den 8. oktober var Center for Lean igen inviteret ud til virksomhedsbesøg, denne gang gik turen til Skanderborg Kommune, hvor Lean i service og administration stod på agendaen.

Gensidig tillid, og mere med mindre

"Gensidig tillid er det bærende element i vores Lean kultur, og er det som er med til at binde det hele sammen" starter Tina Mønsted udviklingskonsulent og Lean ansvarlig hos Skanderborg kommune.

Jan Borregaard forsætter med at fortælle at Lean ikke var valgt fra starten af kommunens fokus på effektivitet, men "det viste sig at når du undersøgte effektiviseringsområdet nærmere, at de fleste vej ledte tilbage til Lean som ledelsesfilosofi. "Det vi var interesseret i var at gøre tingene smartere. Folk skulle ikke arbejde mere, men de skulle gøre det på en måde, således at der blev frigjort mere tid til det der virkelig giver værdi". Fortæller Jan ivrigt, imens han viser en video af deres maskot. Skanderborg Kommunes maskot er en pige der viser hvordan man kan folde en t-shirt hurtigere end de fleste. "Og det er den tankegang vi vil have ind under huden, hvordan kan vi udføre vores opgaver på en smartere måde, samtidig som vi opretholder vores kvalitet. "

Skanderborg Kommunes formål med Lean rejse

kunne understøtte et effektiviseringskrav i Skanderborg kommune, herunder præge kulturen i egen organisation til at fokusere på ressourceanvendelse, samt at give deltagerne værktøjer til målrettet at kunne arbejde med implementering af effektiviseringer i egen organisation

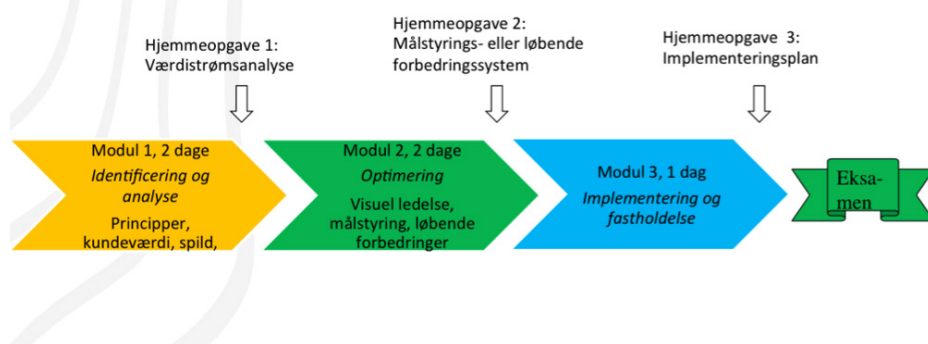
Et fælles sprog

Skanderborg Kommune startede deres Lean rejse i 2012, hvor 350 af deres ledere blev uddannet af Howbiz indenfor Lean i et akademiforløb på 8 dage, med en efterfølgende eksamen. "En af de vigtige resultatet vi fik ud af uddannelsesforløbet, udover opkvalificeringen indenfor Lean, var at vi fik et fælles sprog på tværs i kommunerne." Dette gjorde vi ved at sende ledelsehold med vidt forskellig baggrund (skoleledelse sammen med teknik og miljø eksempelvis) på kursus sammen".

Skanderborg Kommunes formål med Lean udviklingsforløb

Målet er at skabe et fælles sprog og en fælles referenceramme på tværs af faggrupper og geografi

Uddannelsens opbygning



Resultater

Et af de meget tydelige resultater der er opnået ved Lean er at der er blevet hentet 0,5 % i omkostningsreduktion, og dette er gældende på tværs af hele kommunen. Det er opnået igennem en række forskellige projekter der er blevet gennemført i de enkelte områder. Jan giver et konkret eksempel på at der blev afholdt en såkaldt mødemåned, hvor alle i organisationen skulle gennemgå deres mødeaktiviteter for at bringe mere værdifuld møder frem og fjerne det som ikke var nødvendig. Alene ved denne aktivitet er der hentet besparelser i form af et trecifret beløb. Målinger og den direkte henføring til Lean initiativerne er dog noget de indrømmer er svært, men at det er noget der arbejdes på at få synliggjort yderligere ved hjælp af målstyring, og som ligger i støbeskeen for den videre udbredelse af Lean i organisationen. En ekstern undersøgelse der blev gennemført hos Skanderborg Kommunes omkring lederne oplevelse af Lean, viser at 96 % af de 227 ledere som har besvaret undersøgelsen føler sig godt eller meget godt klædt på til at arbejde med Lean i egen organisation. Undersøgelsen viser også at 75% af respondenterne mener at have skabt resultater med Lean som ledelsesfilosofi. Dog efterspørger lederne mere tid, klare mål og en strategi for den videre Lean rejse hos Skanderborg Kommune.

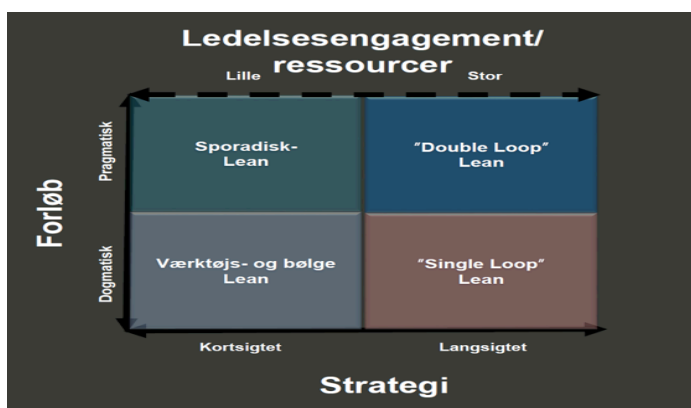
Deltagerne fra Center for Lean Netværk lytter til Jan Borregaard inspirerende indlæg om Skanderborg Kommunes Lean Rejse



Dogmatisk eller pragmatisk?

"Den måde vi har implementeret Lean på har været præget af en pragmatisk tilgang, dette har medført nogle gode resultater i de områder hvor ledelsen har valgt at tage Lean filosofien til sig" forklarer Jan. "Men vi oplever også at det er meget store variationer i hvad der er blevet implementeret og hvor godt det hænger fast de forskellige steder". "Det har været op til den enkelte leder at vælge".

Jan understreger ved hjælp af nedenstående model, at Skanderborg Kommune har startet med en pragmatisk tilgang, men nu bevæger sig hen imod en mere dogmatisk tilgang der er præget af mere styring som er tiltrængt i 2016. Dette er for at sikre videre udvikling af Lean i organisationen. Jan afslutter med at understrege vigtigheden af vedholdenhed og at tænke langsigtet med Lean. Det har specielt været vigtigt for os i starten at understrege, at optimeringerne ikke skal medføre at vi fjerner ressourcer, men at vi skal bruge de gevinsten vi får til at skabe en bedre organisation der kan servicere borgeren mere effektivt. Når vi nu har fået menneskerne med os, er det vigtig at vi holder fast i de resultater der udspringer af vores Kaizen i form af optimeringer og nye processer. "Jeg plejer at bruge 80/20 reglen, hvis vi er en dag om at implementere en forbedring tager det 4 dage før vi er i stand til at fastholde det" afslutter Jan.



Spørgsmålsrunde

I spørgsmålsrunden bliver det spurgt ind til medarbejderinddragelse, herunder hvilke værktøjer der er blevet taget i brug.

"Medarbejderne er blevet inddraget på flere måder", svarer Jan, "hvor iblandt Tina og jeg har været meget ude sammen med lederne for netop at sikre medarbejderinvolvering". Det var især i opstarten 2011-2012 vi havde fokus på det, nu har vi overdraget det til lederen, og arbejder derfor mere intenst med procesforløb for at hente gevinst.

I relation til hvilke værktøjer der er blevet brugt, forklarer Tina, at det er meget forskelligt, nogle steder som f.eks. økonomi er der meget fokus på værdistrømsanalyser, i børnehaverne har 5S været et godt redskab og andre steder er der mere fokus på Kaizen og målstyring. Jacob Steendahl Nielsen fra Center for Lean indskyder at det egentlig handler om at definere kernefunktionen og derfra tilpasse Lean til den kontekst.

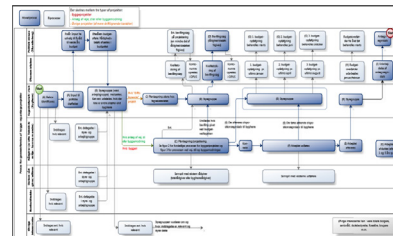
"Jeg plejer at bruge 80/20 reglen, hvis vi er en dag om at implementere en forbedring tager det 4 dage før vi er i stand til at fastholde det." Jan Borregaard

Jeg troede alle var enige om vores processer, det viste sig at det var vi ikke...

Vi bliver ført videre med ind i Skanderborg kommunes tilgang til Lean gennem nogle konkrete eksempler på hvordan økonomiafdelingen har benyttet værdistrømsanalyse til at sikre forståelse på tværs af funktioner. "Inden vi gik i gang med kortlægningen havde jeg en formening om at vi var rimelig enige om hvordan vi håndterer vores opgaver... Det blev jeg så klar over at vi ikke var" fortæller Grethe Sjørlev, budgetchef.

"Værdistrømsanalyse har været et særligt godt redskab til, det er at lave en øjneåbner for hvorfor det er så vigtig med kvalitet i vores delleverancer i processerne. Dette har vi gjort ved at invitere nøglepersoner til den aktuelle proces med ind i kortlægningen, for så i fælleskab at danne et overblik over hele værdistrømmen" forklarer Grethe, budgetchef ved Skanderborg kommune. De har struktureret processen omkring værdistrømskortlægning i form af fire samlinger i ca. 2-3 timer. Til møderne har der været brugt brown papir, post-its, og tuscher for at skabe en dynamisk proces hvor alle deltagerne er aktiv. "Jeg må indrømme at der efter det første møde har været en del frustrationer hos deltagerne, dette fordi de havde svært med at se det billede vi havde tegnet op". "Det løste jeg ved at renskrive processen fra brown papir til et dokument, som deltageren fik udsendt på mail". Dette medførte at deltagerne havde mulighed for at fordøje det, og samtidig være forberedte til næste session".

Opsamling på værdistrømskortlægning



Værdistrømsanalyser

Hvordan ?



Efter hvert møde har jeg lavet et rentegnet diagram



Typisk 4 møder af 2-3 timers varighed:

- 1. møde: ofte forvirring/stemning af kaos
- 2. og 3. møde: gennemgang og forfining af tegning af processen, drøftelse af "spildpunkter" og hvad man kunne gøre anderledes
- 4. møde: færdiggørelse og håndslagning på, at vi er enige om resultatet



Hvorfor virker det? (også efterfølgende!)

- Der skabes rum for dialog!
- Involvering! Folkes egne erfaringer tages alvorligt
- Det er med til at skabe mening omkring arbejdsprocesserne

Overblik, helhed og detaljer.

For at Lean skal blive en succes hos økonomi og Skanderborg Kommune, understreger Grethe vigtigheden af at kombinere to perspektiver: en pilot og en svømmers perspektiv. Hendes pointe går på at det er afgørende at vi både er i stand til at have det overordnede overblik, der gør at vi kan planlægge langsigtet. Men samtidig er vi også nødt til at kunne gå nærmere i detaljerne og fokuser ind på der hvor vi er lige nu, altså i lighed med en svømmers perspektiv på bøljerne. Og ved at kunne begge dele, er det vi når langt med Lean.

Lean og kvalitet i Natur og Miljø

Hans Brok Brandt, fra Natur og miljø, viser os hvordan kvalitetsledelse har været en vigtig del af afdelingens fokus. De har udarbejdet en kvalitetshåndbog, hvor medarbejdere og ledere har mulighed for at lokalisere en standardiseret beskrivelse af hvordan processen for diverse sagsbehandlinger skal gennemføres. Ved at tilgængeliggøre og standardisere disse processer, er det blevet meget nemmere for natur og miljø at skabe ensartethed og kvalitet i deres leverancer, og der er i mindre grad tvivl om hvordan sagerne bedst kan løses.



Kvalitetsledelsessystem & LEAN

The collage shows various documents from Skanderborg Kommune. On the left is a grid of colored boxes representing different processes. In the center is a document titled 'Drikkevandsanalyser på almene vandværker' with a table of data. To the right is a document titled 'Fremgangsmåde' with detailed instructions. The bottom right corner of the collage features the text 'Skanderborg Kommune'.

Synlig dagligdag

Hos Natur og Miljø er opgavestyring sat på den ugentlige agenda og synliggjort for alle ved hjælp af opgavestyringstavler. Hans fortæller at dette er noget, der har givet ham et rigtig godt overblik over hvilken sager der er i gang og hvor langt de er. Desuden har tavlene frigjort vigtig tid for Hans og afdelingen, eftersom udfordringer og spørgsmål nu klares centralt på et bestemt tidspunkt, fremfor at der konstant er mindre afbrydelser og diskussioner i løbet af ugen. "Jeg har fået frigjort meget tid, som nu kan bruges på at få løst flere sager hurtigere, men stadig med de samme ressourcer".

Vi har også indført tidsregistrering, hvor alle medarbejdere registrere sin tid. Tidsregistreringen har givet medarbejderen en større mulighed for at planlægge og prioritere opgaver, og er en vigtig del af Natur og Miljø's tilgang til et mere effektivt arbejdsmiljø.

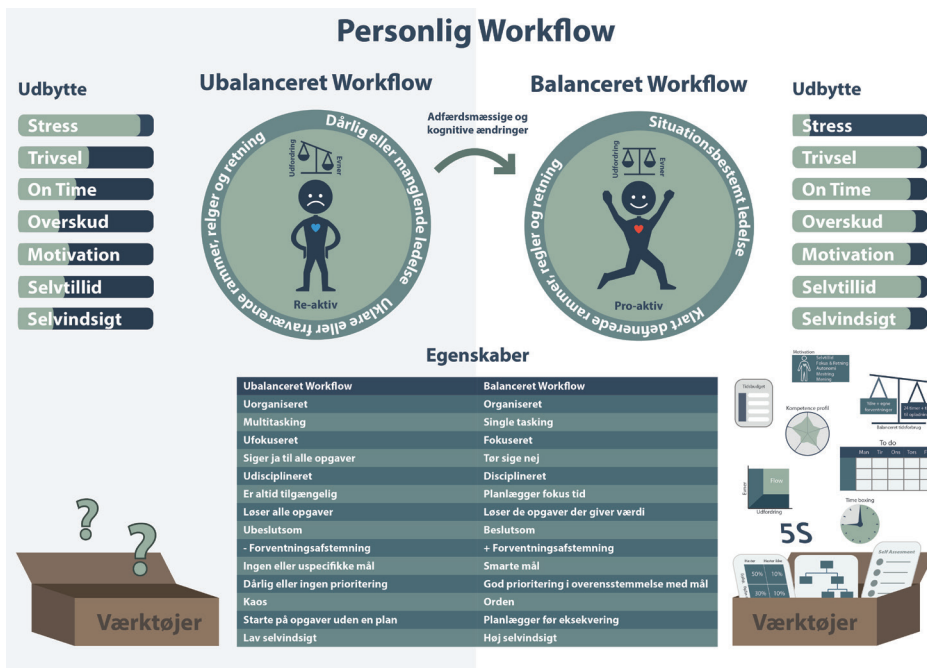
Synlig dagligdag hos Natur og miljø



Personlig Lean

Afslutningsvis har Anita Birkeland fra Center for Lean valgt at lægge fokus på paradokset mellem kaos og effektivitet, og hvordan det påvirker vores effektivitet på et personligt plan. "Der er meget fokus på den organisatoriske effektivitet og projekt effektivitet gennem Lean, men hvilke vaner har vi som individer? Er vi også lige strukturerede og disciplinerede som vores Lean system er? Og ved vi hvad der skal fokuseres på?" Er nogle af spørgsmålene Anita indeleder med.

Oplægget tager udgangspunkt i den øgede kompleksitet der påvirker os ved nye stærke markeds kræfter, øget organisatorisk clockspeed og nye agile spillere på markedet, der kræver at vi som organisation tilpasser os. Dette skaber ofte øget kompleksitet og kaos, hvis ikke det er en kontrolleret kompleksitet hvor ledelsen har benhård fokus på deres kernekompetencer. Oplægget er struktureret omkring nedenstående framework, der viser hvordan vi kan arbejde på at udvikle en mere effektiv tilgang til vores arbejdsopgaver og dermed øge trivsel og reducere stress hos den enkelte. Anita understreger dog at den personlige effektivitet skal understøttes af en stærk situationsbestemt ledelse og klare rammer, regler og retning. "Det er i samspillet mellem organisatorisk, projekt og personlig effektivitet der virkelig kan opstå resultater" forklarer Anita igennem nedenstående model.



Under oplægget fortæller Pia fra Jyske Bank:

"Vi er lige gået i gang med denne type initiativer for netop at øge den personlige effektivitet. Vi har fået hver enkelt til at have mere fokus på hvad tiden bruges på ved at lave et dagligt overblik over deres tidsforbrug". "En vigtig faktor for at initiativerne skal virke er, at den enkelte kan beholde overblikket for sig selv, og bruge det til refleksion, og vi kan allerede mærke at det har åbnet op for nogle spændende forbedringsmuligheder".

Bordet rundt

Afslutningsvis delte deltagerne sig ind i fem grupper, hvor nedenstående spørgsmål blev diskuteret:

1. Hvordan oplever vi balancen mellem kaos og effektivitet?
2. Hvilke organisatoriske rammer kræver det, for at vi kan være effektive i kaos?
3. Hvad kræver det af os som enkeltpersoner at være effektiv i kaos?

I opsummeringsrunden af diskussionen blev der diskuteret hvornår kaos er en positiv faktor som er med til at sikre kreativitet og fleksibilitet? Der var bred enighed omkring bordene om, at nøglen er at finde balancen mellem kaos og struktur, men at dette ofte er meget svært fordi der mangler gennemsigtighed i virksomhedernes processer. I forhold til de organisatoriske rammer det kræver kom der flere eksempler på at deltagerne bruger fokus timer (tidspunkter på dagen hvor man ikke må forstyrres) og at synlighed er en vigtig del af det at skabe forståelse for hinandens arbejdsopgaver og pres. Nogle af de pointer der kom frem omkring den personlige effektivitet var blandt andet, at organisationen skal sætte mere fokus på hvordan vi kan blive mere effektive, samt på hvilke metoder og redskaber der er tilgængelige for at blive mere effektive.

Center for Lean vil meget gerne takke Skanderborg Kommune for at ville dele deres spændende fortælling med os, og ligeledes vil vi takke alle jer der deltog til arrangementet.

Er du interesseret i at høre mere om [Personlig Lean](#)?

Hvis du eller din organisation er interesseret i at høre mere om Personlig Lean, så tilbyder Center for Lean en kursusdag i Personlig Lean - ring på 42 61 61 67 eller send en mail til anita@howbiz.dk for at få et uforpligtende tilbud.



Personlig Lean

2 dage København + Aarhus

På kurset Personlig Lean, bliver du introduceret til hvordan du som enkelt person kan bruge Lean principperne til at skabe en mere effektiv hverdag. Gennem to intensive dage klæder underviseren dig på til hvordan du kan frigive op til 5 timer per uge, ved at reducere spild, skabe bedre arbejdsrutiner, øge fokus og lave planlægning der virker til din konkrete situation. For at sikre den optimale læringsproces kombineres undervisning med cases, øvelser, og en jordnær og praktisk læringsstil.