

# HENSIGTEN ER GOD

Ledelseeksperter ser forskelligt på LEAN. LEAN-ekspert fra Teknologisk Institut mener, at der næsten ingen grænser er for LEAN, hvis præmisserne overholdes. Anerkendelsesteoretiker fra RUC stiller sig derimod skeptisk, fordi han mener, LEAN er med til at skabe usikkerhed for medarbejderne.

Alle mennesker er dybest set interesserede i at være effektive, og derfor kan virksomheder, der benytter LEAN, også få mere tilfredse medarbejdere. Så optimistisk lyder centerchef på Teknologisk Institut og én af Danmarks førende LEAN-eksperter ph.d. Merete Nørby's syn på os mennesker. Et andet ledelsesfænomen, der får stigende opmærksomhed er 'anerkendende ledelse'. Rasmus Willig, ph.d. og adjunkt på RUC, der har været med til at udgive flere bøger om anerkendende ledelse, ser derimod faresignaler ved LEAN og maner til varsomhed.

Holdningerne til LEAN er mange – LEAN lovprises som mirakelmiddel, og LEAN kritiseres for at anlægge et maskinelt syn på mennesker, der antager, at man kan planlægge præcist, hvordan mennesket handler. I den private såvel som den offentlige sektor bliver LEAN mange gange spændt for vognen, når der skal effektiviseres – i virksomhederne for at opnå bundlinjeresultater og i den offentlige sektor for at frigøre ressourcer fra administration til bedre service til borgerne. Det er en iboende præmis i den offentlige sektor, at myndighederne skal fjerne overflødige og uproduktive arbejdsgange. Det kan være en af forklaringerne på den store udbredelse af LEAN – ifølge en undersøgelse fra Syddansk Universitet benytter syv ud af ti kommuner LEAN i et varierende omfang. Men hvordan harmonerer LEAN, som er en produktionsfilosofi, der er udviklet i en bilfabrik i Japan, med principper i den offentlige sektor i Danmark?

Ifølge Merete Nørby handler LEAN først og fremmest om mennesker, kultur og adfærd. Hun synes, LEAN er interessant, fordi det dels kan bidrage til effektiviseringer, dels kan skabe tilfredse medarbejdere. Dermed anser hun LEAN for at være mere end konkrete principper og værktøjer til at optimere processer, men også til at handle om ledelse.

## Forandringsparathed under pres

LEAN er ifølge Merete Nørby et godt bud på at imødekomme kravene og udfordringerne i den offentlige sektor, fordi fokus er på at skabe mere værdi for kunden og dermed service for borgerne og på at minimere spild og skabe flow og dermed effektivitet.

"LEAN er en genial tilgang og næsten universel, men selv en god ide kan ødelægges af en skidt implementering. Hvis ikke grundholdningerne er afstemt og introduktionen af LEAN vel planlagt og styret, så holder LEAN ikke længe. Hvis der ikke er klare mål og spilleregler, en involverende kultur, måling, opfølgning og konsekvens, så er det ikke LEAN. Men er disse forudsætninger på plads, så er der næsten ingen grænser," siger hun.

Rasmus Willig er mere skeptisk over for, hvad virksomheder kan opnå, når de introducerer LEAN-ledelse. Kritikken er forankret i en generel tendens i samfundsudviklingen. Forandringsparathed er ifølge ham ved at blive et generelt vilkår, der betyder, at medarbejderne dels er under et stort pres, dels at de i hidtil uset grad søger og fordrer anerkendelse, hvorfor anerkendelse pludselig er blevet så efterspurgt. Den tendens kombineret med LEANs grundlæggende fokus på hurtig omstilling, mener han, er en farlig cocktail.

"Hurtige omstillinger tærer på den i forvejen slidte forandringsparathed og kan have voldsomme bivirkninger, og derfor kan en uintenderet konsekvens af at ville effektivisere med LEAN være ineffektivitet i form af en permanent usikkerhed, mere sygefravær og udbrændte medarbejdere. Det kan ske, fordi medarbejdere ikke når at få en fornemmelse af, at det, de gør, er godt nok, før der bliver sat gang i nye tiltag," siger Rasmus Willig.

Det er derfor nødvendigt, at institutioner – offentlige eller private – udvikler parallelle anerkendeshierarkier for at undgå, at fleksibiliteten tager overhånd.

## Anerkendende ledelse i staten

Overordnet handler anerkendende ledelse om god personaleledelse:

- Klar kommunikation. Lederen må opstille klare mål og forventninger til medarbejderen
- Afsæt tid til den enkelte: Giv ærlig og konstruktiv feedback – ikke overfladisk ros
- Motiver og udvikl medarbejderen gennem nye og udfordrende opgaver
- Vis medarbejderen tillid – se, hør og anerkend den enkelte medarbejder.

Staten arbejder aktivt med anerkendende ledelse og har d. 5. november 2008 afholdt konferencen 'Ledelse og anerkendelse', hvor blandt andet Rasmus Willig holdt et oplæg. Læs mere på Personalestyrelsens hjemmeside [www.perst.dk](http://www.perst.dk)

## LEAN

Lean er en ledelsesfilosofi, som er udviklet hos Toyota i Japan efter 2. verdenskrig. Lean indebærer, at man systematisk og vedvarende jager forbedringsmuligheder, så organisationen til stadighed søger at reducere de aktiviteter, som ikke bidrager til, at kundens behov og forventninger bliver opfyldt. Lean kan i praksis se ud på mange måder, men kernen i Lean er fem enkle principper:

- Sæt fokus på værdi for kunden
- Kortlæg værdistrømmene og fjern spild
- Skab flow – processer skal glide glat
- Skab pull – producer kun det nødvendige
- Skab en kultur, der jager stadige forbedringer



LEAN er ifølge Merete Nørby, LEAN-ekspert og ph.d., et godt bud på at imødekomme kravene og udfordringerne i den offentlige sektor, fordi fokus er på at skabe mere værdi for kunden og dermed service for borgerne og på at minimere spild og skabe flow og dermed effektivitet.



Rasmus Willig, adjunkt ved RUC og sociolog, påpeger at LEAN-ledelse har en tendens til at vægte udvikling frem for rutine, hvorfor der gives anerkendelse for dette. Men det er ifølge ham også vigtigt, at institutioner giver plads til rutinepræget arbejde – begge dele bør give anerkendelse for at sikre medarbejderne mere sikkerhed og fjerne pres.

”Den evige søgen efter forbedring og udvikling betyder, at der gives anerkendelse for dette, men det er også vigtigt, at institutioner giver plads til rutinepræget arbejde. Der skal være en fornuftig balance mellem på den ene side forandringer og udvikling og på den anden side rutinen i hverdagen – begge dele bør give anerkendelse for at sikre medarbejderne mere sikkerhed og fjerne noget pres,” siger han.

### Udvikling og rutine i balance

Der er sket et skift i fokus på LEAN, fortæller Merete Nørby. Tidligere var det reduktion af spild, materialeflow, omkostninger og LEAN-værktøjer, der fyldte LEAN-dagsordenen, mens vægtningen i dag i højere grad er på forretningsledelse, læring og vækst. Var fokus alene på procesoptimering og standardisering af processer, ville Merete Nørby, der har bidraget til at importere LEAN-principper til Danmark, ikke interessere sig for LEAN.

Spurgt om, hvad det kræver at få succes med at benytte ledelsesfilosofien, fortæller hun: ”Skal en virksomhed opnå de bedst mulige resultater, skal LEAN praktiseres i hele organisationen, frem for blot at høste de lavthængende frugter i decentrale enheder i virksomheder. Og det er derfor afgørende, at lederne opstiller mål, der tilfører værdi for kunderne og dermed forretningen, og at målene er forankret i alle led af organisationen. Det betyder, at målene skal konkretiseres og nedbrydes, så det kan vurderes hvor tæt eller langt, en virksomhed er fra målet,” siger hun.

Umiddelbart kan det lyde mere som sund fornuft end som en speciel ledelsesfilosofi.

”Det lyder simpelt, men uagtet det, er målene i mange virksomheder uklare og ikke operationaliserede, og mange steder er der ikke opstillet klare parametre for, hvornår målene er nået,” siger Merete Nørby.

Rasmus Willig mener, at der er en risiko for, at LEAN-ledelse resulterer i en forskydning af, hvad der er mål og middel, så processen med at skabe effektivitet bliver målet i sig selv, frem for at opstille egentlige mål. Han argumenterer for, at vi i dag befinder os i et fleksibelt samfund, hvor medarbejderne ikke præcist ved, hvilke talenter, færdigheder eller præstationer der giver anerkendelse, hvorfor ledernes største udfordring består i at skabe så varige anerkendelsesstrukturer som muligt. Og det er i den sammenhæng, han mener, at rutineopgaver vil få en positiv betydning.

### Fasthold og fremhæv det, der virker

LEAN-ledelse er ikke mindst relevant for den offentlige sektor, fordi man her typisk har en palet af kunde-grupper med forskellige behov – brugere, kunder, klienter. Derfor er det i et LEAN-perspektiv afgørende, at ledelsen differentierer og prioriterer ydelser og mål ud fra samfundsøkonomiske hensyn.

”Skal de opstillede mål nås, er medarbejderinvolvering essentielt ud fra et LEAN-ledelsesperspektiv. Det er som oftest medarbejderne, der ved, hvad der skal til, og hvad der virker bedst. Og de opnår selvtilfredsstillelse, når de gør arbejdet godt. En af de største styrker ved LEAN er, at medarbejderne selv får til opgave at identificere potentiale for forbedringer og senere at realisere dem. På den måde får medarbejderne et medansvar og er motiverede for at få ændringerne til at virke i praksis,” siger Merete Nørby.

Det er ifølge Merete Nørby en del af LEAN-ledelse at opbygge en medarbejderkultur, hvor det er en naturlig del af arbejdet at stræbe efter løbende at forbedre processerne. Det vil sige, at medarbejdernes faglige kultur skal suppleres med en procesorienteret forbedringskultur. Det er naturligvis en lederopgave at stå i spidsen for den kultur og følge op på og belønne faglige såvel som procesorienterede initiativer. Ansvar for ledelsen, men blivende forbedringer kan kun nås via medarbejderinvolvering.

Rasmus Willig er derimod ikke overbevist om, at LEAN giver tilfredse medarbejdere – uanset graden af medarbejderinvolvering, fordi han mener, at et vedvarende forbedringsfokus skaber usikre medarbejdere.

”En forbedringskultur handler om konstant opbrud og om at ændre arbejds-gange, og det gør det vanskeligt for medarbejderne at gennemskue, hvad det kræver at levere den gode præstation, når der konstant søges efter optimeringsmuligheder. Når virksomheder først går i gang med LEAN, mister de ofte fokus på de ting, der allerede virker i deres iver for at forbedre. Det er både billigere og bedre for medarbejderne, hvis allerede velfungerende elementer fastholdes og fremhæves. Det skaber et bedre navigeringsgrundlag for medarbejderne og sparer desuden omkostninger,” siger Rasmus Willig.

# FOKUS PÅ BRUGEREN MED TVÆRGÅENDE INDSATS

Arbejdsdirektoratet sender hvert år cirka 2.000 sager til landets A-kasser. Tidligere kom mange retur, og mange regler virkede ikke efter hensigten. Konsekvensen var lange sagsbehandlingstider for borgerne. Derfor besluttede Arbejdsdirektoratet sammen med A-kasserne at vende den udvikling. Målet var, at borgerne skulle i centrum. Midlet var LEAN.

Mange betragter LEAN som et internt rettet redskab. Et redskab, der skaber den størst mulige værdi for ens kunder ved at optimere ens egne arbejdsprocesser. Men hvad gør man, når kunderne er afhængige af flere forskellige myndigheder for at få løst deres sager? Svaret for Arbejdsdirektoratet var at bruge LEAN på tværs og følge kundens sagsforløb. Man kan sige, at direktoratet har taget den fulde konsekvens af LEANs fokus på kunden. De har sat brugerne i centrum – og sig selv på sidelinjen.

Arbejdsdirektoratet fører blandt andet tilsyn med A-kassernes udbetaling af dagpenge. Tilsynet består i, at direktoratet tjekker, om en person både har fået dagpenge og har haft arbejde i samme periode. Hvis det er tilfældet, sender Arbejdsdirektoratet en sag til A-kasserne, som så varetager den egentlige sagsbehandling og kontakten til borgeren. Der er altså tale om et sagsforløb, der skal igennem flere institutioners hænder og systemer, før en afgørelse når brugerne. Problemet for Arbejdsdirektoratet var, at selvom de kunne optimere deres egne processer – hvilket de gjorde – hjalp det meget lidt for slutmodtageren af produktet, den enkelte borger, hvis de involverede myndigheder ikke spillede sammen.

Samarbejdet mellem Arbejdsdirektoratet og A-kasserne var langt fra optimalt. Ud over de mange tilbageløb i sagerne oplevede Arbejdsdirektoratet, at de brugte meget tid på at følge op på sager, uden at de af den grund blev afsluttet hurtigt. "Nogle gange var det som om, vi levede i to forskellige verdener," fortæller Susanne Bærentzen, der er kontorchef i Arbejdsdirektoratet. Direktoratet følte ikke, at A-kasserne tog deres henvendelser alvorligt. De to parter havde svært ved at forstå den måde, de hver især håndterede sagerne, og hvad der skulle til for at afslutte dem.

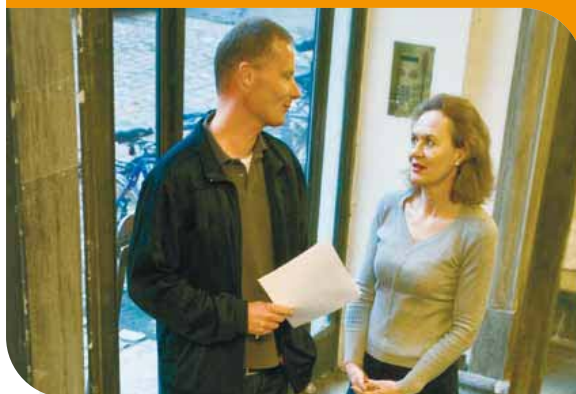
## Fælles kunder – fælles processer

Den situation fik direktoratet til at løfte blikket og kigge på det samlede sagsforløb, som deres brugere gennemgår. Susanne Bærentzen fortæller: "Vi satte os sammen med den udvalgte A-kasse og udførte værdistrømsanalyser, som gik på tværs af vores institutioner. Hvornår var der stop i sagsbehandlingen, og hvilke stop kunne vi gøre noget ved? Hvilke handlinger i forløbet gav værdi? Ikke alle 'stilleperioder' er ufrugtbare, der kan fx være høringsperioder, hvor borgeren skal have tid til at finde oplysninger og give svar i sagen."

Kortlægningen af den samlede proces gav mere gennemsigtighed om hinandens arbejdsopgaver og sammenhængen mellem dem. Samtidig gav det bedre mulighed for at tilrettelægge arbejdsgangen, så de passede sammen. Løsningen blev eksempelvis, at den måde, direktoratet overleverede sager til A-kasserne, er blevet standardiseret og gjort mere præcis.

"Der var simpelthen mange ting, som A-kasserne anså for overflødige eller ikke forstod tidligere. Den mere præcise kommunikation mellem os har givet mindre tilbageløb i sagsgangene," fortæller Susanne Bærentzen. I det hele taget var der mange ting, som de to parter troede, de vidste om hinanden, som ikke var tilfældet, når det kom til stykket.

Et ikke optimalt samarbejde mellem Arbejdsdirektoratet og A-kasserne har tidligere givet stort tilbageløb af sager. Den situation fik direktoratet til at bruge LEAN på tværs og følge kundens sagsforløb, hvilket har forkortet sagsbehandlingstiderne, fortæller Susanne Bærentzen, kontorchef i Arbejdsdirektoratet.



Samtidig har Arbejdsdirektoratet besluttet at ændre flere regler på området – fx nogle af de fastsatte tidsfrister i sagsbehandlingen. Det betyder, at Arbejdsdirektoratet ikke skaber merarbejde for sig selv og A-kasserne gennem unødige rykkere. Arbejdsdirektoratet havde tidligere faste rykkerprocedurer, som var begrundet i regler på området. Problemet er, at nogle sager simpelthen tager længere tid at behandle end direktoratets rykkerfrister. I dag er regelsættet ved at blive ændret.

Der er i alt kommet 15 forslag til forbedringer ud af arbejdet med LEAN. Et forslag handler blandt andet om at udvide LEAN-samarbejdet til også at omfatte Politiet og domstolene i sager, hvor der er tale om bedrageri.

De ændrede regler og forbedrede sagsgegnede tilgodeser de borgere, som ikke har lavet fejl og fortsat bør have dagpenge. "De lovlige borgere får hurtigere afklaret deres situation, og vi skal bruge færre administrative ressourcer på dem. Derfor kan vi koncentrere vores indsats om de borgere, der rent faktisk forsøger at omgå reglerne. Og vi kan hurtigere sætte en inddrivelsessag i gang," fortæller Susanne Bærentzen.

## Kortere sagsbehandlingstid

Konkret har LEAN-processen betydet, at Arbejdsdirektoratet har fået bedre overblik over den gennemsnitlige gennemløbstid i de tværgående sager. Sagsbehandlingstiden er i gennemsnit blevet forkortet med 45 dage, hvilket svarer til cirka 25 pct. Den største tidsbesparelse er hentet ved at forkorte visitationstiden – den tid, det tager at udrede en borgers sag – og ved at rykke borgerne for svar tidligere.

## NEMT AT FINDE GODE RÅD OM LEAN I STATEN

Mange offentlige institutioner har brugt eller vil gerne bruge LEAN til at effektivisere deres institution eller sagsgange. For at gøre det nemmere at få glæde af andres erfaringer, har Økonomistyrelsen samlet de statslige institutioners LEAN-erfaringer på deres hjemmeside.

LEAN er efterhånden et kendt fænomen i den offentlige sektor. Det er et udbredt værktøj, når der skal stilles skarpt på offentlige virksomheders arbejdsgange og deres behov for at skabe mest mulig værdi for modtagerne af de offentlige ydelser. LEAN handler om at udnytte forbruget af tid, materialer og kapacitet bedst muligt og kun bruge ressourcer på det, som skaber kvalitet og resultater for fx borgere eller private virksomheder.

Mange og meget forskellige offentlige virksomheder har gjort sig erfaringer med LEAN. Mange har udfordret konceptet, vinklet det til offentlige udfordringer og høstet gode resultater.

Økonomistyrelsen har på deres hjemmeside samlet erfaringer fra staten. I alt 32 ministerier, styrelser, direktorater mv. har valgt at dele deres erfaringer med hinanden og alle jer, der måske overvejer at kaste jer over LEAN. Det giver en hidtil uset mulighed for tværgående erfaringsdeling af LEAN i staten.

Overvej din institution at prøve kræfter med værktøjet, eller er I allerede i gang, så kan I på hjemmesiden finde andre, som har stået over for de samme udfordringer før jer – og som uden tvivl kan give jer god inspiration til det videre arbejde.

Du kan finde gode råd om LEAN på [www.oes.dk](http://www.oes.dk)

## DEN NYE FLEKSIBLE MASTERUDDANNELSE I OFFENTLIG LEDELSE ER KLAR

**Fra 1. september 2009 er en ny masteruddannelse i offentlig ledelse klar. Den er specielt udviklet til at matche de krav, der stilles til offentlige ledere.**

Masteruddannelsen er et direkte resultat af trepartsaftalen mellem regeringen og parterne på det offentlige arbejdsmarked. Der er afsat i alt 75 mio. kr. til det nye initiativ. Når uddannelsen åbner 1. september 2009, forventes det, at der oprettes cirka 400 nye studiepladser.

”Offentlige ledere skal blive endnu bedre til at udøve professionel ledelse. De skal ikke bare tankes op med ny viden, men personligt inspireres og udfordres til at gøre tingene på nye og bedre måder,” siger Lisbeth Løllike, direktør i Personalestyrelsen. Derfor har uddannelsen et stærkt fokus på udvikling af ledernes praksis og det personlige lederskab.

Deltagerne i masteruddannelsen vil ikke kun møde landets førende samfundsforskere. Personlige og sociale kompetencer er blevet stadig vigtigere for at være en god leder, derfor er organisationspsykologer og ledelseskonsulenter også inddraget i undervisningen.

### En uddannelse, der matcher både job og familieliv

En anden hovedtanke bag nyskabelse er fleksibiliteten i den nye masteruddannelse. Her adskiller den sig fra andre tilbud på markedet. Uddannelsen er normeret til to års deltidsstudier, men kan

### Uddannelsen i øst og vest

Den nye uddannelse bliver udbudt af to konsortier: Et vesthold, der består af Syddansk Universitet og Aarhus Universitet og et østhold med CBS og Københavns Universitet i samarbejde med Aalborg Universitet.

[www.sdu.dk/masteroffentligledelse](http://www.sdu.dk/masteroffentligledelse) (vest) og [www.mpg-flex.dk](http://www.mpg-flex.dk) (øst).

Læs mere på [www.perst.dk](http://www.perst.dk), hvor du også kan downloade yderligere materiale, læse om kommende informationsmøder, samt om mulighederne for økonomisk støtte.

forlænges i op til seks år. Samtidig er det muligt at tage enkelte moduler som selvstændige forløb – uden at den enkelte leder har forpligtet sig til at tage en fuld master. Det gør det muligt for flere ledere at kombinere masteruddannelsen med job og familieliv.

”Vi vil med uddannelsen opnå en fleksibilitet, der gør det muligt at uddanne sig efter behov, og når det passer ind i forhold til øvrige opgaver og prioriteringer. Vi ved, denne mulighed for at skræddersy uddannelsen er meget efterspurgt,” siger Lisbeth Løllike.