
LEAN

DIG IKKE TILBAGE



Fit, slankere, hurtigst. **Lean-konceptet** ruller ind over de offentlige institutioner, hvor det skal trimme og effektivisere arbejdsprocesser. *Men hvor er den maksimale grænse for effektivitet? Er der et 'tipping point', hvor Lean ikke længere motiverer, men snarere udmatter?*

Af MATHILDE WEIRSØE

Velfærdsstaten er under pres. Flere og flere vil have noget af den, og samtidig bliver pengene, der skal betale for velfærden, stadigt færre. Vi må med andre ord have mere velfærd for pengene. Effektivisering er blevet nøgleordet i den offentlige sektor, og et af vidundermidlerne til at løse den opgave hedder Lean. Det betyder ganske enkelt slank og trimmet, og målet er da også hurtigere arbejdsgange og mindre spildtid i en slank og trimmet offentlig sektor.

Som de fleste ved, kræver det hårdt arbejde, målrettedhed og måske en vægtkonsulent at opnå og holde den slanke linje. Men er du først blevet bidt af at slå din egen rekord på løbebåndet eller af at optimere din tid og udholdenhed på kondicyklen, er du næsten ustopelig. Så kører dit indre *drive* på det højeste, og du kan præstere mere, end du nogensinde havde

forestillet dig. Det hører vi i hvert fald igen og igen fra de mange kondigurer, der med Chris Macdonald i spidsen forsøger at få familien Danmark i form.

Det er nogenlunde det samme koncept, Lean-konsulenterne forsøger at sælge til virksomheder og offentlige institutioner, fortæller antropolog Jakob Krause-Jensen, der forsker i stress og moderne arbejdsliv ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet:

»Som management-koncept blomstrede Lean, samtidig med at hele fitnessbølgen indtog landet i starten af 00'erne, og det blev skattefrit for virksomheder at sende deres medarbejdere af sted på løbebåndet. I første omgang tog de private virksomheder konceptet til sig i stor stil, men senere rullede Lean ind over den offentlige sektor i forbindelse med hele New Public Management-bølgen.«

Jakob Krause-Jensen har netop bidraget med en kritisk analyse af Lean til den nyudkomne bog 'Motivation og Mismod – effektivisering og stress på

LEANS OPRINDELSE

Begrebet Lean er opfundet af forskerne Jim Womack og Daniel Jones. De havde registreret, hvordan Toyotas produktion af biler foregik langt billigere end hos konkurrenterne. De satte sig for at undersøge fænomenet og fandt ud af, at Toyota brugte et bestemt system, hvor der i alle sammenhænge var fokus på at minimere spild. Womack og Jones valgte betegnelsen 'Lean', det betyder trimmet. Pointen er, at de virksomheder, der systematisk arbejder med at trimme arbejdsgangene, klarer sig bedst.

»Ud fra Lean-tankegangen når du aldrig dertil, hvor du kan læne dig tilbage og sige: 'det var det, nu er det, som det skal være'. Du kan altid gøre dit arbejde hurtigere, hvis bare du anstrænger dig nok.«

Antropolog og lektor
Jakob Krause-Jensen

offentlige arbejdspladser'. Artiklen bygger på hans forskning, hvor han bl.a. har fulgt en gruppe socialrådgivere på en socialforvaltning i Midtjylland over en to-årig periode, hvor Lean blev introduceret og implementeret i deres afdeling.

Der trimmes fra Japan til Jylland

Over for medarbejderne blev Lean lanceret som et middel, der kunne øge arbejdsglæden.

»Formålet med at introducere Lean i socialforvaltningen var bl.a. at skabe trivsel og minimere stress blandt medarbejderne. En win-win-situation for medarbejderne – og for kommunen – fordi Lean samtidig kunne effektivisere og optimere arbejdsprocessen. Lean skulle minimere den megen spildtid, der var i forbindelse med administrativt arbejde

og omstændelige procedurer og på den måde frigive tid til det egentlige socialrådgiverarbejde. Med tiden viste det sig dog, at Lean ikke kun var en win-win-situation,« siger Jakob Krause-Jensen.

Jakob Krause-Jensen er kritisk over for den måde, mange private såvel som offentlige organisationer ureflekteret har taget Lean til sig på. Han påpeger, at der er udgivet rigtig mange 'How to do it'-bøger om Lean, men at der kun findes meget få undersøgelser af, hvilke sociale og kulturelle konsekvenser det har at implementere konceptet i en dansk kontekst eller i en offentlig institution for den sags skyld.

»Der er skrevet meget om Lean. Men det er blot en masse evalueringer, som skal godtgøre, at Lean skaber større effektivitet. Som antropolog må jeg stille mig mere åbent an og undersøge, hvad der sker, når man overfører et koncept, der er udviklet i Japan i 90'erne og primært er målrettet produktionsvirksomheder, til en socialforvaltning i Jylland eller til en hvilken som helst anden offentlig institution i Danmark,« siger han.

Det er dog ikke noget, Lean-konsulenterne bekymrer sig om. De mener nemlig, at Lean kan implementeres alle steder, uafhængigt af organisationsstrukturelle og -kulturelle forhold. Sådan lyder det også i litteraturen om Lean – første gang formuleret af Womack og Jones, der tilbage i 90'erne stod bag de berømte Lean-bøger 'The Machine that Changed the World' og 'Lean Thinking'.

»Oprindeligt er konceptet formuleret som et modsvar til Taylorismens idéer om samleband

og kontrolsystemer og uden medarbejderinvolvering. Mange af de ideer om forbedringer, der dukker op med Lean, kan isoleret set være gode nok. Det præsenteres som et 'bottom up'-koncept, et humanistisk medarbejderdrevet koncept, og det gør det nemt at sælge. Men som system er Lean totalitært,« siger Jakob Krause-Jensen.

Lean er en ideologi

Jakob Krause-Jensen beskriver Lean som en ideologi, man ikke kan afvige fra, hvis man først er med.

»Nogle af medarbejderne fra den socialforvaltning, jeg fulgte, sammenlignede det med et religiøst projekt og kaldte de ugentlige, stående møder for Falung Gong-møder.«

Jakob Krause-Jensen forklarer, hvordan Lean bygger på en optimeringstankegang, som pr. definition kan fortsætte i det uendelige. Medarbejderne opfordres til at konkurrere med sig selv, slå deres egen tid og måle sig i forhold til andre. Og går det ikke hurtigt nok, kan kritikken kun vendes et sted hen – indad.

»Kritik vendes imod medarbejderne selv. Ikke mod et system, ikke mod ledelsen, og da slet ikke mod Lean-konceptet. Lean er i sit udgangspunkt perfekt. Hvis et Lean-projekt ikke lykkes, kan konsulenten som regel forklare det med, at ledelsen ikke var stærk nok, eller at medarbejderne ikke forstod det eller 'komittede' sig nok til projektet,« forklarer Jakob Krause-Jensen.

Hvad med professionsfagligheden? Kan socialrådgiverne bevare den faglige kvalitet i

FRA TOYOTA-FABRIKKER TIL OFFENTLIG ADMINISTRATION

Det er 40 år siden, Toyota-fabrikkerne i Japan som de første satte Lean på programmet. Siden har Lean bredt sig ud over

verden. Lean blev for alvor indført i Danmark i midten af 00'erne, og siden er det gået stærkt. I dag har tre ud af fem produktionsvirksomheder indført Lean. Men det er ikke kun produktionsvirksomheder, der mener at opnå store forbedringer med Lean. Også offentlige administrationer og services har taget Lean til sig. Her trimmer man produktionslignende processer og rutinearbejde for at få en mere effektiv organisation.

Listen over Lean-litteratur er lang. Klassikerne er Womack, Jones og Roos: 'The Machine that Changed the World' (1991) og 'Lean Thinking' (1996).

DE FEM PRINCIPPER I LEAN

Lean er kendetegnet ved fem grundlæggende principper:

1. Forstå, hvad der skaber værdi for kunderne og tydeliggør værdikæden.

2. Identificér de aktiviteter i værdikæden, der ikke skaber værdi for kunderne, dvs. spild, og fjern straks de umiddelbare kilder til spild, mens der på længere sigt, i de næste skridt, 3, 4 og 5, arbejdes videre på at fjerne det resterende spild.

3. Skab flow i produktionen, sådan at produkterne flyder gennem processerne med færrest mulige stop og ansvarsskift.

4. Gør produktionen trækstyret, således at det altid er den interne eller eksterne kunde, der ud fra sine behov bestemmer, hvad der skal produceres og hvornår.

5. Gennemfør løbende forbedringer (kaizen) med udgangspunkt i 1, 2, 3 og 4.





»Nogle af medarbejderne fra den socialforvaltning, jeg fulgte, sammenlignede det med et religiøst projekt og kaldte de ugentlige, stående møder for Falung Gong-møder.«

Antropolog og lektor
Jakob Krause-Jensen

deres arbejde, når tempoet i den grad ryger i vejret?

»I den socialforvaltning, jeg fulgte, var Lean tænkt som løsningen på nogle bestemte arbejdsopgaver, der tog tid fra det egentlige faglige socialrådgiverarbejde – mødet med klienterne. Det handlede især om at blive hurtigere til at journalisere, så tiden kunne gå til klienterne i stedet. I starten var socialrådgiverne begejstrede og entusiastiske for konceptet,« fortæller Jakob Krause-Jensen.

Socialrådgiverne lykkedes med at kortlægge deres arbejdsproces, så det blev klart, hvordan de kunne gøre tingene lidt smartere. Men

som projektet skred frem, gik det op for dem, at arbejdet med Lean blot forskød fokus fra at gøre tingene rigtigt rent fagligt til at køre tingene korrekt og formelt rent juridisk.

»Lean handler ikke om faglighed, men om at optimere effektiviteten. Men det, der optager socialrådgivere, er netop kvaliteten af deres faglighed. Derfor kom de aldrig til at brænde for Lean-projektet på den måde, som konsulenterne forudsatte. Da Lean havde kørt et halvt års tid, begyndte de at føle, at det var spild af tid at gå til de ugentlige Lean-møder og udfylde skemaer. Motivationen forsvandt simpelthen,« forklarer Jakob Krause-Jensen.

Udmattet af Lean

Endnu mere udmattende bliver det, når man tænker på, at optimeringsprocessen i princippet aldrig får en ende. Ud fra Lean-tankegangen når du aldrig dertil, hvor du kan læne dig tilbage og sige: 'det var det, nu er det, som det skal være'. Du kan altid gøre dit arbejde hurtigere, hvis bare du anstrænger dig nok. Det er grundfilosofien i Lean, og det er opslidende og ikke helt uproblematisk i længden, mener Jakob Krause-Jensen.

»Set i et Lean-perspektiv kan du altid blive mere effektiv. Men hvis man selv synes, at man løber rigtig stærkt, og man så skal til endnu et møde om, hvordan man kan løbe

endnu stærkere i næste uge, så bliver det ret udmattende i længden. Som konsekvens vil medarbejderen gå med en konstant nagende følelse af aldrig at slå til og derfor føle sig utilstrækkelig i sit job,« siger Jakob Krause-Jensen.

Men der er også en anden form for træthed forbundet med Lean, som Jakob Krause-Jensen observerede blandt socialrådgiverne. En træthed og ligegyldighed, som står i kontrast til den entusiasme og den vinderkultur, som Lean-konceptet lægger op til. Det er hans overbevisning, at konceptets bestræbelser på at effektivisere den offentlige sektor alt for ofte bliver mødt med et skuldertræk.

»Medarbejderne involverer sig ikke, fordi konceptet blot er endnu et redskab i rækken af New Public Management-tools. Omvendt orker de heller ikke at sige fra, så de ender med at finde sig i det og leve med det.« ■



JAKOB KRAUSE-JENSEN

Antropolog og lektor, ph.d. ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet. Han forsker i stress og moderne arbejdsliv. Han er medforfatter til bogen 'Motivation og Mismod - effektivisering og stress på offentlige arbejdspladser', hvor han bidrager med en kritisk analyse af Lean.