

Organisationens på kognitiv

Ledelsesbegrebet Lean har i årevis haft et dårligt ry. Men for masser af organisationspsykologer er det et redskab, der giver reel værdi – fra virksomheder til psykiatrien. Her taler man om alt fra anerkendende Lean til styrkebaseret Lean.

Lean – er det ikke noget med at slanke virksomheden og fyre medarbejderne? Manges umiddelbare associationer, når de hører om den japanske ledelsesfilosofi, går ikke i retning af, at den indebærer noget rart for de ansatte. Da begrebet nåede de vestlige medier i slutningen af 1990'erne, var der fokus på den benhårde effektivisering på Toyota-fabrikkerne, som opfandt konceptet, og siden har især fejlslagne Lean-projekter herhjemme været omtalt.

– Jeg vurderer, at størstedelen af dem, der arbejder med Lean, har misforstået, hvad det er.

Sådan siger Jan Grau Kristensen, der som organisationspsykolog har beskæftiget sig med Lean i snart 15 år.

– Nogle af grundprincipperne i Lean er refleksion og respekt. I Lean får ledelsen alle til at reflektere over egen praksis sådan, at man kan gøre tingene på en lettere og mere effektiv

svar terapi

kundernes behov. Det indebærer bl.a., at man identificerer 'spildtyper', som fx afbrydelser, unødvendige ansvarsskift og ventetid, og at man løbende analyserer, hvor det sker, og hvordan det kan nedbringes.

Jan Grau Kristensen er én af de organisationspsykologer, der har startet eget firma, hvor han hjælper med at implementere Lean for så forskellige kunder som Danske Fragtmænd, Københavns Lufthavn og Røde Kors Asyl. Han bruger sin psykologtilgang i alt, hvad han laver som ledelseskonsulent, fortæller han:

måde – i respekt for den tid, medarbejderne lægger i virksomheden. Men herhjemme har mange brugt begrebet til at dække over, at man skulle spare og skære ned, og så har de hyret nogle konsulenter ind til at få det til at se ud som om, det handlede om Lean. Men det har intet med det at gøre, siger Jan Grau Kristensen.

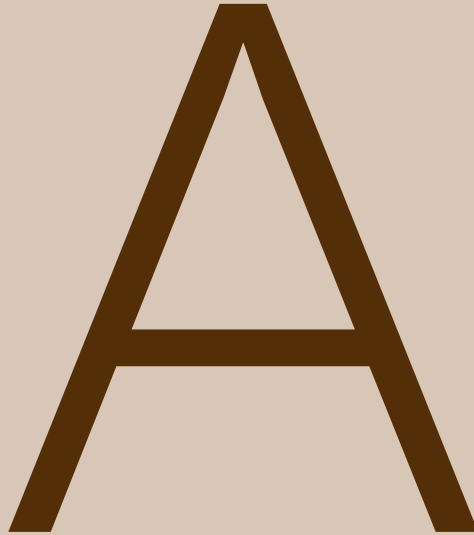
De mange eksperter, der arbejder med Lean, understreger samstemmende, at den oprindelige intention, da Toyota begyndte med metoden, ikke handlede om nedskæringer, men om at skabe effektive og holdbare processer. Ifølge dem er der intet kompromis med medarbejdertrivsel, når det bliver gjort rigtigt.

Lean skal 'skabe den størst mulige værdi for kunderne med den mindst mulige indsats', og det er baseret på, at alle udfører Lean i form af refleksioner og forbedringsforslag, og at ledelsen hele tiden faciliterer og følger op.

De fem hovedprincipper går på at analysere, hvad der giver værdi, hvilken 'værdistrøm', dvs. arbejdsgange, der skaber værdien, og hvordan man skaber henholdsvis 'flow' og 'træk' i værdistrømmen, dvs. hvordan processerne flyder lettest og passer til

E

– Lean kræver, at organisationskulturen forandres, og derfor skal lederens *mindset* også ændres. Når jeg arbejder med en leder, der skal ændre sit mindset, så ligner det alle mulige andre transitioner, og der bruger jeg i høj grad psykologfaglighed og laver det samme som mange andre psykologer. Jeg ved, hvordan man giver god feedback, når lederen skal udvikles, og hvad der er vigtigt at være opmærksom på i dialogerne mellem lederen og medarbejderne.



Hans vej ind i Lean-universet gik via et job som HR-chef i Novo Nordisks produktion. Det, der tændte gnisten, var en refleksion over hans eget arbejde:

– Jeg blev i stigende grad utilfreds med det, vi leverede i HR, fordi jeg ikke kunne se det gøre en forskel på bundlinjen, så jeg tog orlov og skrev ph.d., hvor jeg dykkede ned i organisationspsykologiens historie og gik ind i en søgen efter andre ledelsesformer. Jeg stødte så på en tidligere leder af en Toyota-fabrik, som fortalte om Lean, og det gik op for mig, at det var en ledelsesfilosofi, der kunne løse rigtig mange af de problemer, vi boksede med i HR, siger han.

En kultur frem for et projekt

Effektiviseringsdelen af Lean har været med til at afføde kritik af filosofien næsten fra begyndelsen, da den vandt indpas. Dels fra ansatte, der har oplevet den som en spareøvelse, og dels fra eksperter, der fx har anfægtet tankgangen om at trække kontrol ned over hovedet på medarbejderne.

Faglåde som bl.a. *3F* har skrevet om stress og fyringer som følge af Lean. Der er udgivet bøger om farerne ved filosofien, og på toppen af den seneste

danske Lean-bølge i 2008 udtalte professor i ledelse Verner C. Petersen til *Berlingske*: "Der er i virkeligheden tale om en mikroprogrammering af folk. Men man skal passe på, at man ikke kommer til at tænke kortsigtet efficient. Hvis man skal opnå de langsigtede mål, så kræver det et vist spild. Der er nogen, der skal have mulighed for at kunne sidde og tænke i fred og ro."

De fleste eksperter er i dag enige om, at mange af problemerne ved Lean udspringer af, at man ikke har forstået det og derfor ikke har implementeret det rigtigt.

– Meget af det, man kaldte Lean i 1990'erne, var bare et værktøj til effektivisering, men Toyota-folk siger, at Lean *aldrig* må blandes sammen med spareøvelser, siger ingeniøren David Hansen, der i 2014 udgav en ph.d. om Lean med udgangspunkt i sit arbejde med Lean hos Novo Nordisk, i øvrigt med erhvervspsykologen Henrik Kongsbak som vejleder. David Hansen er i dag ledelseskonsulent og rådgiver bl.a. skoler, kommuner og private virksomheder.

– Lean er ikke et projekt. Man skal indstille sig på, at det er en kultur, som det kræver lang tid at implementere. Hvis man vil bruge opskriften, skal

man desuden huske, at det hele skal stemme overens med virksomhedens egen filosofi, ellers bliver det ikke rigtig godt, siger David Hansen.

Lean i psykiatrien

Et af de steder, hvor man arbejder langsigtet med Lean, er psykiatrien i Region Hovedstaden (RHP). Her har man gennem snart ti år været i gang med implementeringen i en form, som RHP kalder 'anerkendende Lean.'

Det har gjort – og gør – en synlig forskel, fortæller Dea Franck, der indtil november var kvalitets- og forbedringschef på Sct. Hans i RHP:

– Vi kan se, at vores forbedringsarbejde har givet positivt udslag både for medarbejderne og patienterne. I RHP er vi fx langt foran i forhold til at nedbringe antallet af bæltefikseringer, også hos os på Sct. Hans, hvor vi har to typer patienter: Med dobbeltdiagnose og med anbringelses-/behandlingsdom. Og det faldende antal fikseringer skyldes ikke, at der er flere, der får akut beroligende. Der er heller ikke flere, der bliver skærmet. Men vi arbejder hele tiden i dialog med patienter og pårørende ud fra principperne i Lean. Der er altid patienter og/eller

pårørende med i strategiske beslutninger, for kernespørgsmålet i alt, hvad vi gør, er: 'Hvad skaber værdi for kunden?' Dvs. hvad giver værdi for patienten?

Dea Franck er psykolog og specialist i arbejds- og organisationspsykologi. Hun har interesseret sig for Lean, siden hun havde organisationspsykologi på universitetet, hvor mange af opgaverne handlede om Toyotas ledelsesform. Siden har hun arbejdet med det, først i en kommune, fra 2013 i RHP og fra november vil hun arbejde med det som Enhedschef for Patientforløb og Organisation i Akutberedskabet i Region Hovedstaden.

Nogle af de konkrete Lean-tiltag, som Dea Franck har været med til at indføre, og som hun stadig står for at udvikle, er tavlemøder, såkaldte værdistrømsanalyser og 'gemba' – som alle er faste dele af dagligdagen på Sct. Hans. Det hele foregår i et tæt, systemiseret samarbejde med alle medarbejdere, patienter og pårørende, og målet er at skabe konstante forbedringer.

'Gemba' er et af de japanske ord fra Lean-wiki'en, som dækker over noget ganske simpelt. Det betyder 'det rigtige sted' eller 'åstedet' – og at gå *gemba* betyder, at cheferne er med, hvor arbejdet foregår.

– Ledelse sker ikke bag et skrivebord. Vi er ude, hvor det sker, også direktøren og vicedirektøren, fortæller Dea Franck.

– Det er fast i ugeplanen, at hvert medlem af øverste ledelse er på gemba minimum to timer hver uge fx på et center eller ude med en sygeplejerske for at tilse patienter, så de kan få indblik i praksis og udfordringer for alle. I starten følte nogle ansatte, at vi kiggede dem over skulderen, men nu er det så fast en rutine, at man ved, at vi bare er med i arbejdet. Vi opfordrer også medarbejderne til at komme ud med hinanden, både fordi det altid er godt med friske øjne på tingene, og fordi det giver mulighed for at lære af andre.

Kognitiv terapi for organisationen

Værdistrømsanalyse og tavlemøder er to andre af de klassiske Lean-elementer, som RHP har integreret.

Det første består i at dele viden om arbejdsprocesser og analysere dem, mens det andet handler om forbedringsforslag. Begge dele foregår sammen med de mennesker, der befinder sig i den kliniske hverdag, dvs. psykiater, plejepersonale, socialrådgiver, psykolog, ergoterapeut og patient.

– På møderne ser vi fx på, om vi har unødvendigt mange procestrin i ambulatoriet, og om der er noget, vi kan gøre smartere, som giver en øget værdi for patienten. Vi undersøger, hvor der er værdi, og hvor der evt. er spildtid, siger Dea Franck.

– Desuden holder alle afsnit, enheder, ledelseslag, faggrupper og direktion forbedringsmøder hver uge. Hver gang tager vi forslag op fra patienter, pårørende og ansatte. Fx kan der være plejepersonale på en døgnafdeling, der gerne vil arbejde videre med aktiviteter for patienterne, eller der kan være en patient, der gør opmærksom på, at der mangler bøger til patienterne. Og vi følger op og ser på, hvordan det går med alle tiltagene, både konkret og overordnet. Det nye i det her er, at det hele er systemiseret.

Lederne i RHP er forpligtet til at arbejde med Lean-principperne ud fra en række udførlige retningslinjer. En stor del af indsatsen går ud på at få medarbejdere og patienter til at arbejde med på lige fod ved at reflektere og komme med forslag.

– Det er ikke lederen, der skal løse problemerne. Lederen skal stille spørgsmål til medarbejdere, patienter og pårørende om, hvad de ser som problemets rod, og hvad der kunne være en løsning. Det ligner næsten kognitiv terapi for organisationen, og man kan komme rigtig langt med at anvende nogle af de kliniske discipliner, som psykologer

har kendskab til. Det er formentlig derfor, at psykologer ofte sidder som proceskonsulenter på Lean, fx i medicinalindustrien: Vi er trænet i at facilitere sådan nogle dialoger og processer, forklarer Dea Franck.

Anerkendende, tillidsbaseret og cLean

Begrebet Lean optræder i dag under flere navne og i varierende former, ofte tilpasset den specifikke virksomhed.

Hvor RHP bruger 'anerkendende Lean,' hedder det hos Novo Nordisk 'Current Lean' eller bare 'cLean', mens andre arbejder med 'styrkebaseret Lean' og 'tillidsbaseret Lean'.

Blandt de virksomheder og organisationer, der officielt bruger Lean, er LEGO, FLSchmidt og en række kommuner. Men rækken af fejlslagne forsøg med Lean har ifølge Jan Grau Kristensen ført til, at mange af dem, der arbejder med det, ikke bruger navnet på ledelsesfilosofien.

– Jeg har fx lavet Lean for ATP, og de kaldte det læringskultur. Jeg har også indtryk af, at mange kalder Lean for 'styrkebaseret' eller 'anerkendende' som et retorisk greb, fordi det lyder rarere end det onde Lean, siger Jan Grau Kristensen.

Også i psykologkredse findes en skepsis over for begrebet. En del af den kan ifølge ham føres tilbage til organisationspsykologiens klassiske tilgang til ledelsesformer:

– Organisationspsykologien er bygget op om det demokratiske versus det autoritære i to bokse. Der er ikke meget plads til at tænke ud af boksen og forestille sig en tredje måde, og derfor kan psykologer få svært ved at skelne mellem Toyotas måde at lede på – som er forskellig fra demokratisk ledelse – og den autoritære ledelse med fokus på kortsigtet effektivitet.

Som en del af Jan Grau Kristensens ph.d. undersøgte han de historiske rødder, der har ført til, at organisationspsykologien i dag fokuserer meget på ting, der ligger uden om selve arbejdet, når man skal sikre medarbejdertilfredshed. Han henviser bl.a. til Hawthorne-forsøgene i USA, der begyndte som et eksperiment med at ændre lyssætningen på nogle fabrikker for at se, hvad der gav mest produktivitet. Forsøgene endte med at påstå, at produktiviteten steg, uanset om lyssætningen blev forbedret eller forværret, og konklusionen blev, at selve det at få opmærksomhed fremmer de ansattes trivsel: Det var ikke de objektive forhold, der betød noget, men tilfredsstillelsen af medarbejdernes psykosociale behov.

Men da han undersøgte, hvad der faktisk skete dengang i Hawthorne-fabrikkerne, nåede Jan Grau Kristensen i løbet af ph.d.-studiet frem til, at den konklusion er en myte, der uden empirisk belæg har overlevet i organisationspsykologien frem til i dag.

– Mange tiltag for trivsel går ud på at forbedre ting *uden for* selve arbejdet. Man ser arbejdet som noget, der er inde i en skal, og så forbedrer man ting rundt om den. Men i Toyota skal folk forholde sig til det, der er *inde* i skallen – og det handler om konstant at spørge dem, hvad de selv synes, ned til, hvor møtrikkerne skal være, når de arbejder med dem.

Jan Grau Kristensen fik det, han kalder sit 'aha-moment' i 2010, da han besøgte en Toyota-fabrik i Japan. Mens han stod i produktionshallen, en kæmpe stor lagerbygning med samlebånd, hvor bilerne kørte ind, lød der en alarm, hvorefter samtlige 4.000 ansatte stoppede deres arbejde.

– Alle gik pludselig på samme tid i gang med noget andet end det, de lige havde stået og

”Psykologer er opdraget med, at den gode ledelse tilfredsstiller medarbejderes behov, og hvis behovstilfredsstillelsen ikke er der, er det dårlig ledelse. Men hvor organisationspsykologien har fokus på tilfredshed, så har Lean fokus på utilfredshed”

lavet. Det viste sig, at hver torsdag var der afsat en halv time til forbedringer. Alle skulle i løbet af ugen tænke over, hvad der kunne forbedres, og det gjorde de så i den halve time. Der var smede, der hjalp hver enkelt med at forbedre redskaber eller maskiner, og det kunne handle om alt fra sikkerhed til tidsbesparelse og ergonomi, fortæller Jan Grau Kristensen.

Konkrete effekter af fagligheden

Her slog det ham, hvordan Toyota-filosofien kolliderer med den klassiske organisationspsykologis opfattelse af god ledelse:

– Psykologer er opdraget med, at den gode ledelse tilfredsstiller medarbejderes behov, og hvis behovstilfredsstillelsen ikke er der, er det dårlig ledelse. Men hvor organisationspsykologien har fokus på tilfredshed, så har Lean fokus på utilfredshed. Hos Toyota kan man se en leder sige til en nyansat: "Jeg vil gerne have en liste over ting, du er utilfreds med". Så afleverer den ansatte en liste med fem ting, men lederen siger: "Jeg vil have 20 ting." På den måde lærer medarbejderne at reflektere og se muligheder for forbedringer.

Jan Grau Kristensens bud på, hvorfor en del psykologer er tiltrukket af Toyota-modellen, er, at den kan være en vej til at se psykologfagligheden gøre en konkret forskel i en virksomhed:

– Jeg tror, at mange af de psykologer, der arbejder med Lean, gør det, fordi de interne konsulenter er utilfredse med at stå og tale på lederkurser om tillidsbaseret ledelse, uden at det rykker noget. For dem er det ikke nok, at folk siger, at de var glade for at være på kurset, siger Jan Grau Kristensen.

– Det er psykologer, der gerne vil se en konkret effekt af deres arbejde som fx, at nu kan tingene gøres dobbelt så hurtigt, og medarbejderne er gladere. Det er der en enorm tilfredshed ved, og jeg synes, det er vigtigt, at man kan tage sin faglighed og korrelere den med sådan nogle resultater. ●

