

Lean kan motivera medarbetarna

Lean är ett sätt att göra mer med befintliga resurser. Metoden ökar stort i sjukvården, men även andra verksamhetsområden i offentlig sektor. I Botkyrka kommun vill man skapa en verksamhetskultur där medarbetarna kontinuerligt föreslår förbättringar.

När Botkyrka kommun sökte en handläggare för bygglovsärenden i våras kunde man läsa i platsannonser: "Att kontinuerligt arbeta med att förbättra och utveckla vårt arbetssätt, till exempel enligt lean-modellen, tillsammans med enheten kommer att ingå i arbetet."

Det var samhällsbyggnadsförvaltningen som sökte personal, och där är Christina Lood enhetschef sedan 2008. Innan dess arbetade hon på Astra Zeneca.

– På Astra Zeneca arbetar man sedan flera år enligt lean-filosofin och även om jag inte själv har varit involverad i arbetet så har jag sett de positiva effekterna på nära håll.

Varför lean?

– Jag attraheras av tankesättet, att man har effektiva arbetsmetoder och hela tiden försöker utföra jobbet på ett bättre sätt.

Hon medger att det säkerligen finns andra metoder för verksamhetsutveckling som är bra, men det viktiga är att inte falla för lösningen att ta in en konsult som analyserar hur man kan effektivisera.

– Framgångarna med verksamhetsutveckling nås när medarbetarna är engagerade. Det är de som vet hur arbetet ser ut och vad vi har för möjligheter.

Christina Lood och en medarbetare på enheten som var positiv till lean, tog initiativet att testa. De valde att inleda arbetet på miljöenheten, inom tillsynsärenden.

– Vi valde att inleda i en begränsad verksamhetsenhet, men det nya tankesättet har ändå haft inverkan på all personal på enheten.

De inledde med en processkartläggning, där man fokuserar på vad som skapar värde och att ser till att arbetsmomenten flyter med minimala avbrott. En sådan görs med fördel på en mindre och överskådlig delprocess. Att genomföra den första kartläggningen tog ändå mycket tid i anspråk.

– Vi höll på i sex dagar under tre månader. Jag kunde se i resultatet att det påverkade verksamheten, men vi tog igen det under

hösten igen. Vi blev effektivare och idag har vi avsatt cirka 15 procent av vår arbetstid åt förbättringsarbete. Trots det hanterar vi samma mängd ärenden som tidigare.

Medarbetarna uppskattar arbetet med verksamhetsutveckling och Christina Lood menar att det kan tjäna som en morot i sig.

De nya metoderna ger ett gemensamt ansvar som dessutom leder till ökat utbyte.

– Vi har mer kompetensutbyte, det är lättare att erbjuda hjälp och få hjälp av kollegorna. Jag tror att alla uppskattar det nya samarbetet.

Tidigare var ärendehandläggningen ett mer individuellt arbete med begränsad insyn i varandras handläggning. Idag finns information om alla ärenden tydligt uppsatta på väggarna och det är mindre risk att något tappas mellan stolarna.

Friheten kvar

Den största förbättringen efter att de nya arbetsmetoderna infördes är att överblick, uppföljning och därmed också kvalitet har blivit bättre. Bland annat har man minskat risken för dubbelarbete.

– Tidigare hade vi dålig kontroll över vilka ärenden som var avklarade och vilka som återstod. Vi kanske inte har blivit snabbare, men vi har höjt kvaliteten.

Lean syftar till att i viss mån standardisera

Är du morgondagens vinnare?

Vi på Ekan älskar utmaningar, för vi vet att i utmaningar ryms också möjligheter. Möjligheter att göra någonting bättre. Idag står Västvärlden inför särskilt stora utmaningar då en unik generationsväxling pågår på arbetsmarknaden.

Det finns en stor chans för din organisation att komma ut som vinnare, men för det krävs utveckling och anpassning till dagens och morgondagens nya förutsättningar.

Hur kan vi säkra kompetensen? Vilka effekter får en äldre befolkning på vår ekonomi? Och hur ska vi attrahera och behålla morgondagens talanger?

Det är här Ekan kommer in. I 25 års tid har vi hjälpt företag och offentliga organisationer att utvecklas och just nu vägleder vi bland annat 300 ekonomer så att de kan axla morgondagens ekonomroll. Det är ett bland många sätt att framtidssäkra verksamheten.

Varmt välkommen att kontakta oss med dina utmaningar och möjligheter!

...ekan...
www.ekan.com



arbetsuppgifter för att frigöra tid till annat. Men forskning visar också att en alltför stram standardisering kan upplevas negativt för personalen. Christina Lood påpekar att det i stor utsträckning beror på vilken typ av arbetsuppgifter man har.

– I ärendehandläggningen till exempel finns det ett visst mått av standardisering i momenten men inte i innehållet. Det är fortfarande handläggarens uppgift att bedöma ärenden utifrån sin egen kompetens, säger hon.

Därmed har personalen fortfarande ett stort mått av frihet kvar.

Själva införandet av lean kan vara ett kritiskt skede. I Botkyrka var reaktionerna inledningsvis mycket blandade, alla var inte entusiastiska från start. Därför var det till nytta att ta extern hjälp i arbetet.

– Konsulterna från Lean Concepts höll en inledande utbildning för all personal och även en uppföljning sex månader senare.

Lean Concepts hjälpte även till under de processkartläggningar som utfördes, och dessutom har Christina Lood haft individuell coaching i arbetet.

– Jag var ju inte delaktig i arbetet med processkartläggningen, det är medarbetarna som utför den. Så när de stod klara låg de steget före mig och var mycket ivriga med att komma igång med arbetet.

Eftersom chefen spelar en viktig roll i leanarbetet var konsulthjälpen till nytta.

Ingen quick fix

På samhällsbyggnadsförvaltningen i Botkyrka är Christina Lood ensam chef över hela enheten, hon har inga gruppchefer el-

ler mellanchefer. Det fungerar, men är inte optimalt enligt lean-filosofin.

– Lean kräver att chefen är närvarande och engagerad i verksamheten. Det är chefen som ska stötta medarbetarna i förbättringsarbetet och poängtera vikten av att peka ut problem och försöka lösa dem. Sedan ska de förslag som kommer in uppmuntras.

Det är en lång process att sätta sig in i lean.

– Man kan vara mer eller mindre lean, skojar Christina Lood.

Men tillägger med eftertryck:

– Det är ingen quick fix, man blir aldrig färdig utan det är ett arbete som pågår fortfarande. ■

Malin Ulfvarson

Fem grundprinciper för att lyckas med lean

1. Medarbetarnas engagemang

Medarbetarna är experterna och de som tar initiativ till förändring. Chefernas roll är att uppmuntra.

2. Standarder

En standard är bästa gemensamma sätt att utföra ett arbete på just nu. Det ger god insyn i varandras arbetsuppgifter.

3. Inbyggd kvalitet

Skapa sådana rutiner, processer och produkter som gör det svårt eller omöjligt att göra fel.

4. Korta ledtider

När ni kartlägger hur arbetsprocessen går till identifieras flaskhalsarna.

Om man åtgärdar dem kan medarbetarna ägna sig åt värdeskapande verksamhet istället.

5. Kontinuerliga förbättringar

Syftet är att behålla och stärka konkurrenskraften krävs ett kontinuerligt arbete med förbättringar.

Källa: Boken Introduktion till lean, av Paula Braun och Robert Kessiakoff