

Danmarkspræmiere: 'Lean i det grønne' – en case fra det virkelige liv

Anne Tang Thomsen er konsulent i Teglkamp & Co. Hun er uddannet Cand. Mag og har suppleret med forskellige former for uddannelser herunder en HA-enkeltfag i HR-management og i Forandringsledelse. Anne Tang Thomsen har et bredt erfaringsgrundlag fra ansættelser i det private erhvervsliv og i det offentlige. Anne Tang Thomsen har virket som bl.a. projektleder indenfor it-branchen og kursus-branchen, og har i mange år arbejdet som HR- og managementkonsulent. Anne arbejder bl.a. med kompetenceudvikling, karriererådgivning, coaching, udvikling af organisation, ledere og medarbejdere. Se mere om Teglkamp & Co på www.tegkamp.dk

Hvordan engagerer man ca. 100 mand m/k, som til hverdag ikke beskæftiger sig med Lean, arbejdsgange og rationaliseringer i en effektiviseringsproces, hvor netop arbejdsgange, rutiner og metoder er til overvejelse?



Velkommen til: Hvordan gør vi vores hverdag mere effektiv!

For nyligt var jeg tilknyttet en opgave hos Drift og Anlæg i Furesø Kommune, hvor det netop var de tanker, ledelsen gjorde sig - og de 100 mand, som vi her taler om, er ikke Lean-agenter, til gengæld er de eksperter på planter, affald, veje, græsslåning, rottebekæmpelse mv. Vi kender dem fra vores hverdag, hvor de bl.a. færdes på kommunens veje og grønne arealer og holder orden i det offentlige rum.

Hans Dyrby Kloch er chef for afdelingen, og ved et af vores indledende møder sagde han, 'vi er sikre på, at der ligger en masse viden hos gruppen, om ting vi kan gøre mere effektivt og billigere, så i stedet for at trække nogle linjer og træffe nogle beslutninger i forvaltningen og i ledelsen, ønsker vi at høre, hvad medarbejderne har af tanker og ideer. Hvordan griber vi det an? hvordan får vi dem med i processen? og ikke mindst, hvordan får vi dem til at tænke på samme vis fremover?'

Det er ikke let at systematisere viden fra en gruppe mennesker, som primært arbejder udenfor, og som kun i meget lille grad er på kontor - eller bruger en computer. Det er heller ikke nødvendigvis let at sælge budskabet om at skulle effektivisere, for 'betyder det, at vi ikke er gode nok nu? og hvorfor skal vi det!'

Involvering er vejen

Ledelsen besluttede sig for, at den bedste vej, var at involvere folk og at møde dem, hvor de er eksperter, nemlig i 'det grønne' (veje, parker mv.) i kommunen. Her ville vi fastlægge nogle relevante ruter og poster, og medarbejderne skulle så sendes rundt i grupper for at gennemgå deres rute ud fra vinklen 'hvor kan vi effektivisere og hvordan?'

Ruterne og posterne blev fastlagt og bemandet af de folk fra forvaltningen, som har med samme områder at gøre, og af ledergruppen fra driftsgården. Det gav mulighed for et stort

analysearbejde, 'hvor oplever vi fra vores vinkel, at vi kan effektivisere'? 'hvad vil vi gerne have gennemgået'? Samtidig gav det deltagerne mulighed for at besvare spørgsmål om posterne men også om, 'hvorfor gør I, som I gør i forvaltningen?', 'hvordan giver de forskellige beslutninger mening?'.

Det var en tilgang, som skulle medvirke til at skabe en forståelse mellem forvaltningens folk og den store gruppe, som står for at føre opgaverne ud i livet, hvilket også var et af ledelsens ønsker: 'Vi skal tænke i helheder, vi skal trække i samme retning, og vi skal se opgaver og arbejdsgange som et fælles ansvar'.

Hvorfor skal vi effektivisere? – skal vi fyres?

Besparelser og effektiviseringer er blevet hverdag i kommunerne, ligeledes er konkurrence om opgaverne og outsourcing. Det gælder også for driftsgården. Vi vidste, at det optog gruppen, og besluttede, at det var vigtigt at få en åben dialog om tingenes tilstand, inden de kunne engagere sig i en effektiviseringsproces.

Vi samlede derfor hele gruppen for at skabe et fælles billede af, hvorfor vi snakker effektiviseringer - hvad er det, vi skal? og hvorfor? Ledelsen spillede ærligt ud ' Vi er gode og effektive til vores arbejde, og vi leverer en høj kvalitet i vores arbejde! Samtidig bliver løbende effektiviseringer et 'must' – vi skal derfor arbejde videre med at skabe en kultur, hvor vi automatisk ser på en opgave ud fra følgende vinkel: Hvordan bliver den løst 'bedst, billigst og mest effektivt'.

Herefter fik medarbejderne mulighed for at stille spørgsmål og ledelsen for at besvare dem:

Skal vi fyres?

Ingen ved, hvad fremtiden bringer, det er derfor, vi vil forsøge at skabe besparelser via effektiviseringer og gode ideer fra jer.

Hvorfor skal vi effektivisere?

Det er der jo ikke noget nyt i, vi skal simpelthen sikre, at vi både nu og i fremtiden er de bedste til prisen. Samtidig er det jo en god mulighed for at påpege ting, som irriterer jer, og som gør jeres daglige arbejde besværligt.

Skal vi så sjuske med opgaverne?

Nej selvfølgelig ikke men vi skal være bevidste om, hvad koster det at levere og til hvilken kvalitet.

Efter en god og konstruktiv debat var deltagerne klar til at rykke udenfor på 'feltarbejde i naturen'.

Effektiviseringer i felten - 'Lean i det grønne'

Det er bemærkelsesværdigt, hvad der kan komme af gode ideer, når man slipper en gruppe konstruktive mennesker løs med effektiviseringsbriller på. Hvor kan der spares og hvordan?:

'Standardisering af affaldsspande', 'hvor højt skal græsset være, når vi slår det?' 'hækkebredde i forhold til effektivitet ved klipning' ' placering af chikaner' mv.

For en udenforstående er det umuligt at bedømme kvaliteten af ideerne, men det er der også nedsat en projektgruppe til, som endvidere skal arbejde med prioriteringen og implementeringen af ideerne. Hvad skal vi iværksætte først og hvordan?

Deltagerne var også selv var med til at præmiere det bedste forslag. Humøret var højt og jorden gødet for at tænke videre ad samme vej fremover.

Må man prale af sig selv?

Vi rundede dagen af med at sætte fokus på alle de opgaver, som gruppen løser rigtigt godt. Det gjorde vi ved hjælp af 'den gode historie', hvor deltagere i grupper blev sat til at fortælle om de største succeser:

'Vi har fået masser af ros af borgerne for vores snerydningsindsats sidste vinter', 'generelt er kommunen meget velholdt' 'vi er gode til at samarbejde' 'planlægningen af vores arbejde fungerer rigtigt godt, der er ikke meget spild her' mv.

Eksemplerne var heldigvis mange og pointen var, at selvom gruppen også fremadrettet skal kigge efter mulige effektiviseringer, er det lige så vigtigt at huske det, som fungerer godt og ikke mindst at fortælle det til både ens egen organisation og til kunderne – i dette tilfælde borgerne. For selv om man er midt i en spare-tid er det vigtigt, at huske at prale lidt af sig selv!

De gode historier vil blive skrevet ned og sendt til den lokale presse.