



RAMBOLL

ER LEAN FORENELIG MED ANERKENDE KULTUR?

På overfladen ligner anerkendende kultur og Lean to direkte modsætninger. Anerkendende kultur fokuserer på succeserne, hvorimod Lean bl.a. handler om synliggørelse af spild og oprydning i arbejdsgange. I Hvidovre Kommune tog de chancen og kombinerer med stor succes de to begreber.

Hvidovre Kommune har igennem de seneste tre år arbejdet med at udrulle anerkendende kultur i hele organisationen. Projektet er først og fremmest baseret på lederudvikling via interne konsulenter og en involverende ledelsesfilosofi, der praktiseres på alle niveauer i organisationen.

Lean-implemtering omfattende hele kommunen

For et år siden besluttede kommunen at kombinere den anerkendende kultur med en omfattende Lean-implemtering, der skulle baseres på uddannelse af egne konsulenter og som udgangspunkt omfatte alle forvaltninger. Lean skulle således ikke erstatte den anerkendende kultur men i stedet fungere som en overbygning for at sikre en fortsat høj effektivitet i kommunens opgavevaretagelse.

I anvendelsen af Lean som fuldt integreret i virksomhedskulturen er ledelses-

funktionen beskrevet som involverende, dialogbaseret og uddelegerende – altså ikke langt fra den form for ledelse, der danner fundamentet for anerkendende kultur. Alligevel indeholder Lean-værktøjskassen en række elementer, der på overfladen kan virke uforenelige med anerkendende kultur. Det drejer sig bl.a. om synliggørelsen af spild, der er en central del af Lean, samt den meget problemorienterede analyseform, der anvendes ved værdistrømsanalysen, hvor udvalgte arbejdsgange analyseres for bl.a. at identificere overflødig spild.

Koblingen imellem Lean og anerkendende kultur

I samarbejde med Rambøll Management Consulting satte Hvidovre Kommune sig for at finde en gylden middelvej, hvor gevinsterne ved Lean kunne realiseres uden at gå på kompromis med den anerkendende ledelseskultur. Det betød i første omgang, at alle kommunens otte kommende interne Lean-konsulenter blev undervist i sammenkoblingen og snitfladerne mellem de to begreber og ikke mindst, hvor snitfladerne giver anledning til opmærksomhed. Desuden blev styregruppen for Lean-projektet delvist bemanded med repræsentanter for kulturprojektet, hvilket skabte mest mulig overlap og gennemsigtighed imellem de to udviklingsprojekter.

På trods af hensynet til den anerkendende kultur besluttede kommunen, at Lean-begreberne skulle anvendes ved deres oprindelige navn og i deres fulde substans. Målet med Lean-implemteringen blev dog formuleret i en positiv ånd, hvorfor alle Lean-projekter blev igangsat med fokus på at skabe bedre borgerservice, kortere sagsbehandlings-tid og bedre arbejdsmiljø. Endvidere blev alle Lean-projekter formuleret og igangsat af afdelingerne selv, hvilket skabte det altafgørende medejerskab blandt afdelingslederne og de deltagende medarbejdere.

Betydelige forbedringspotentialer

Efter en projektperiode på et år kan Hvidovre Kommune se tilbage på seks gennemførte Lean-projekter, der alle har synliggjort betydelige forbedringspotentialer. De første to projekter blev gennemført af konsulenter fra Rambøll Management Consulting og anvendt direkte i undervisningen af kommunens egne interne Lean-konsulenter. Suppleret med målrettet undervisning blev de interne konsulenter herefter sluppet løs på de resterende fire projekter, hvor de i tæt samarbejde med afdelingslederne skulle facilitere Lean-implemteringen – med mulighed for løbende sparring med de eksterne konsulenter.

Både Hvidovre Kommune og Rambøll Management Consulting var fra starten af projektet opmærksomme på risikoen forbundet med tidligt i projektløbet at forankre Lean-implemteringen på uerfarne (i Lean sammenhæng) interne konsulenter. Kommunens arbejde med anerkendende kultur viste sig dog at være en stærk katalysator i forbindelse med Lean. Både medarbejdere og afdelingsledere, der deltog i Lean-implemteringen, gik meget aktivt ind i projektet og medvirkede til at lette identifikationen af spild og udviklingen af mere effektive arbejdsprocesser.

25 potentielle Lean-projekter

På alle niveauer i organisationen var meget af den modstand mod forandring, der ofte skaber vanskelige forhold for Lean-implemteringen, reelt set fraværende i Hvidovre Kommune. Denne

udtalte accept af forandringer og lyst til deltagelse i projektet blev tydelig allerede i starten af Lean-implemteringen. For at finde de seks Lean-projekter blev alle afdelinger i kommunen inviteret til at indsende forslag til projekter i egen afdeling – inklusive deres bud på forventede effekter. Øvelsen resulterede i hele 25 velkvalificerede forslag, hvorfra styregruppen kunne håndplukke de bedst egnede i forhold til realiserbarhed, potentielle gevinster og anvendelighed i undervisningen af de interne konsulenter.

Den afsluttende evaluering af Lean-implemteringen har afsøgt forskellige årsager til den megen medvind, projektet oplevede på alle niveauer i kommunen. På trods af flere vellykkede beslutninger undervejs i implementeringen er det med overvejende sandsynlig-

hed den tætte kobling til den anerkendende kultur, der har haft den største positive effekt i en særdeles vellykket igangsætning af den fortsatte Lean-implemtering.

Fortsætte Lean-udrulningen

Hvidovre Kommune fortsætter i 2010 udrukningen af Lean og arbejder i øjeblikket med Lean i 10 forskellige afdelinger. Projektet drives via et internt Lean-kontor med forankring i direktionen og 7 interne Lean-konsulenter tilknyttet. Rambøll Management Consulting leverer fortsat sparring og kvalitetskontrol af projekter, men det praktiske arbejde med den videre implementering udføres alene af Hvidovre Kommunes interne Lean-konsulenter.

KONTAKT

Hvidovre Kommune
Hanne Rasmussen
Kommunikationschef
Tel: +45 3639 3012
E-mail: har@hvidovre.dk

Rambøll Management Consulting A/S
Thomas Kræmer Schmidt
Manager
Tel: +45 2469 7834
E-mail: ths@r-m.com