

Lean redder trængt pleje

Nye forsøg med at lede efter lean-principper og samtidig fokusere på et bedre arbejdsmiljø begejstrer ledere og medarbejdere i plejesektoren. De skaber mere værdi for brugerne og reducerer sygefraværet markant. Beskæftigelsesministeren opfordrer nu kommunerne til at gøre forsøget efter

AF SUSANNETHOLSTRUP

Syv forsøg på at forbedre arbejdsmiljøet i ældreplejen ved at indføre lean management i Roskilde og Ringsted kommuner viser efter et år så overbevisende resultater, at beskæftigelsesminister Inger Støjberg nu vil have bredt resultaterne ud til hele den kommunale sektor.

Sygefraværet rasler ned, borgernes tilfredshed stiger, arbejdsglæden øges, og nu holder budgetterne.

Næsten for godt til at være sandt, men tallene taler deres tydelige sprog, konkluderer Social- og sundhedsdirektør i Roskilde Kommune Yvonne Barnholdt.

»Koblingen mellem lean og arbejdsmiljø bærer fremtiden i sig og betyder meget for de store udfordringer, vi har. Vi skal finde en begavet måde at håndtere det udfordrende, vi står over for, og det er min skræk, at vi kommer til at råde nedskæringer mange år i træk, hvis vi ikke forstår de nye muligheder i lean og bedre arbejdsmiljø,« siger Yvonne Barnholdt.

Roskilde og Ringsted Kommuner har med støtte fra Forebyggelsesfonden udvalgt syv områder inden for pleje, hvor de i godt et år har arbejdet med lean-management støttet af konsulenthuset Dios og med det klare fokus, at få medarbejderne til at drive en forandringsproces og tage ejerskab for den.

I første fase blev lederne af de syv områder uddannet

som lean-agenter, som herefter på ugentlige møder har brugt lean-værktøjer til at få medarbejderne til at pege på alle de rutiner, som kan forbedres, så de skaber mere værdi for brugerne og/eller koster færre ressourcer.

»Vi har simpelt hen taget fat på driftsledelse, det har vi ikke tidligere haft meget fokus på, men vi ved, at vi her kan finde de effektiviseringer, som fjerner en masse frustrationer hos medarbejderne, og som frigiver ressourcer. Der er heller ikke tradition for at give medarbejderne medansvar og mulighed for at sige »hov, hvorfor gør vi egentlig det her på denne måde - vanens magt er jo utrolig i store driftsorganisationer,« fortæller Yvonne Barnholdt.

Mere præcis måling

En af de helt store gevinster opstår, når driftsorganisationen får beskrevet, hvad det er for et produkt eller ydelse, den skal levere, og så få defineret nogle få, nøje udvalgte succeskriterier for at opfylde de fastsatte mål. Medarbejdere og ledere måles nu på færre parametre, men til gengæld er det nu mere præcist, det der måles.

»Udfordringen er at få effektiviseringsgevinsterne omsat til udvikling af medarbejdere og til innovation. Det skal indarbejdes i ledelseskulturen, at vi hele tiden skal finde effektiviseringer for at finde rum til udvikling og innovation,« forklarer hun og fortsætter:

»Vi har valgt en metode, hvor vi skaber innovation fra nederen i organisationen, hvor ledere og medarbejdere analyserer egne arbejdsopgaver og rydder op i dem og fjerner de daglige frustrationer.«

Hun understreger, at plejesektoren i kommunen samtidig forlader det paradigme, at hvad der er godt for ét plejecenter, er ikke nødvendigvis godt for et andet, når man ser på arbejdsmetoder og arbejdsglæde. Medarbejderne på de enkelte centre har fået friheden til selv at optimere den produktion, som de i fællesskab leverer.

»Det nye paradigme i vores ledelse går ud på mere strategisk og langsigtet at sætte nogle mål og rammer, som medarbejderne kan udfolde sig inden for. Det er ikke længere ledelsens primære opgave at være koordinator. Vi omdefinierer altså, hvad ledelse går ud på,« siger hun.

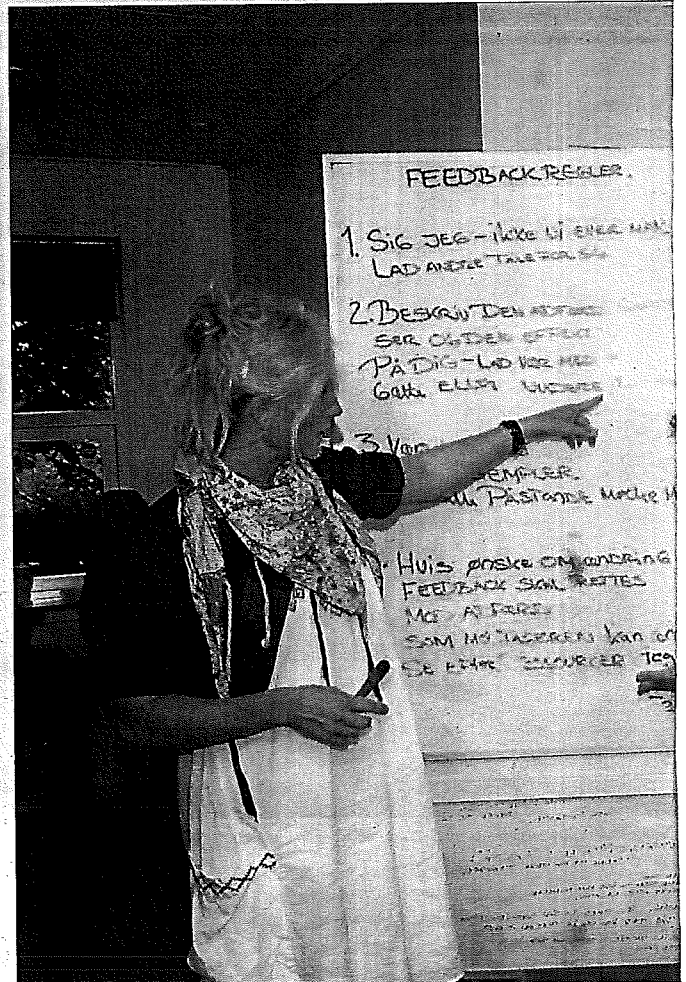
Adm. direktør og partner for konsulenthuset Dios Kim Pedersen ser store perspektiver for lean og arbejdsmiljø i alle landets kommuner.

»I projektet her i Roskilde har vi set sygefraværet falde fra 11 til 7 pct., og vi har gennemført en brugerundersøgelse, hvor 94 pct. af de adspurgte svarede, at de er tilfredse eller meget tilfredse med ydelserne. Plejeområdet i Roskilde tæller 1600 medarbejdere, og hvis vi breder det ud i alle 99 kommuner, så batter resultaterne,« siger Kim Pedersen.

Forudser ny lean-bølge

Han har tidligere påvist i andre undersøgelser, at antallet af langtidssyge i store organisationer stort set er konstant. Andelen af folk, der får cancer eller andre sygdomme, der kræver lang sygdomsgennemgang er stort set ens. Det kortvarige sygefravær, derimod, skyldes ofte arbejdsmiljøet.

»Vi ved fra forskningen, at hvis man tydeligt ved, hvilken rolle, man spiller på arbejdspladsen, jo mindre sygefravær har man. Derfor



kan vi lave en mere effektiv drift, når vi skaber et attraktivt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere ikke fristes af at lugge en fredag eller mandag grundet dårlig trivsel,« forklarer Kim Pedersen.

Han forudser en ny bølge af leanskylle ind over offentlige sektorer, hvor lean, og dermed effektiviseringer, går

hånd i hånd med bedre arbejdsmiljø og mindre fravær. »Når man får arbejdsmiljøet ind over leantanken, er der god mulighed for at få medarbejderne til for alvor at bide til bolten, som vi set det både i Ringsted og i Roskilde,« siger han.

Yvonne Barnholdt supplerer: »Vi skal selvfølgelig ikke

udvikle en kultur, hvor man skal skamme sig over at være syg. Men det gennemsnitlige sygefravær skal vi holde øje med. Vi skal skabe en bedre økonomi i de ydelser, vi leverer, men det er ikke godt at have det som det eneste punkt på agendaen.«

susanne.tholstrup@borsen.dk

Business Institute
USEFUL EDUCATION™

MBP
Master in Business Psychology
- en psykologisk MBA

Inspirerende og innovativ 2-årig masteruddannelse for den ambitiøse leder, der ønsker en mere psykologisk vinkel på sit lederskab. Du får som leder evnen til, gennem din psykologiske indsigt og menneskelige forståelse, at frembringe det skjulte potentiale i dine medarbejdere og gå fra ord til handling. Derfor vil uddannelsen blandt andet sætte fokus på stresspolitik, kompetencefaktoring, teamudvikling, og procesledelse. Første hold starter oktober 2009 i Aalborg

VERDENSNYHED

Vesterbro 18, 9000 Aalborg • Telefon 70 26 57 80
info@business-institute.dk • www.business-institute.dk

BELLE BALANCE

www.Multimediepakken.dk

Pr. 1. januar 2010 kan hele multimediepakken indgå i en fleksibel lønspakke. Medarbejderne kan derfor tilbydes store multimediepakker - uden at det koster arbejdsgiver noget.

Kontakt Belle Balance på tlf. 33 32 77 00 - vi hjælper dig!

Bredbånd Telefon! Pc Mobilbånd bredbånd Mobiltelefon!

Nu er der brug for fleksibilitet og værdifuld erfaring

Unik ernæningsbank med interviewede, erfarne ledere, klar til interim- eller fastansættelse

Ring og få præsenteret egnede kandidater omgående.
Ring ØST: 33 14 42 34 eller VEST: 75 72 30 66
Læs nyhedsbreve og case stories på www.seniorservice.dk

SeniorService
SEARCH & SELECTION

sektor



OFFENTLIG LEDELSE

»Jeg har erkendt, at det kræver mere af mig som leder at turde give slip og overlade processen til medarbejderne,« siger områdeleder Pia Schwerdtfeger (tv). I midten social og sundhedshjælper Charlotte Gulstoff og til højre sygeplejerske Birgitte Lysen.

»Vi vender bøtten på hovedet«

Pia Schwerdtfeger er områdeleder i Hjemmeplejen Gadstrup i Roskilde Kommune, og hun har nu i godt et år med succes arbejdet med lean og arbejdsmiljø sammen med de 34 ansatte. »Fraværsprocenten er faldet fra 11 til 6; budgettet holdes, scoren i seneste brugerundersøgelse ligger i top, og jeg kan mærke på medarbejderne, at der er mere smil i driften, og de tager ansvar i det daglige,« fortæller Pia Schwerdtfeger og føjer til:

»Vi har vendt hele bøtten på hovedet med det resultat, at vi er kommet af med »åh det kan vi ikke attitude« og i stedet fået en problemløsende adfærd, en »vel kan vi så attitude«.

Pia Schwerdtfeger var nyansat som områdeleder, da hun sammen med seks andre ledere i Roskilde og Ringsted kommuner blev uddannet som lean-agent og udstyret med sin egen forbedringstavle, der er omdrejningspunktet i »Projekt plejer i fokus«.

Hver dag skriver medarbejderne på tavlen, hvad de er stødt på i deres arbejdsrutiner, som kan gøres smartere. En gang om ugen samles alle for at diskutere de indkomne forslag. Der ud nævnes en tovholder for de forslag, der vedtages, så de med sikkerhed omsættes til ny praksis.

De ugentlige tavlemøder varer cirka en halv time, og i første fase ledede Pia Schwerdtfeger møderne, men nu holder medarbejderne selv møderne og inviterer kun områdelederen med, hvis der punkter, der handler om kroner og øre, eller hvis de ønsker hendes sparring. Fra at være ledelsesdrevet, er møderne nu ledelsesstøttet, forklarer hun.

»Jeg har erkendt, at det kræver mere af mig som leder at turde give slip og overlade processen til medarbejderne.

Men den store faldgrube er, at man ikke tør slippe ansvaret og tro på, at medarbejdere, der kan koordinere et hjem med mange børn, også kan koordinere deres arbejds gange, så de undgår spildtid og skaber mere tilfredse brugere og kolleger,« siger Pia Schwerdtfeger.

Krystal klare udmeldinger

Hendes rolle som leder er nu at melde sine forventninger og målsætninger krystalklart ud til medarbejderne og hele tiden sørge for, at de kender de rammer, som de skal operere inden for. Og de rammer skal hele tiden udvikles og afstemmes.

»Den store udfordring er at kanalisere den tid, som vi sparer på nye arbejdsrutiner, hen til forbedringer af serviceniveau og til udvikling af medarbejderne. Men de er nu begyndt at stille krav til egen udvikling, eksempelvis undervisning i vores elektroniske journalsystem,« oplyser hun.

Medarbejderne har også selv taget initiativ til at lave en hel væg med retningslinjer for diverse opgaver. Eksempelvis har det betydet både frustration og spildtid for især nye medarbejdere, at en opgave som »daglig oprydning« ikke er præcist beskrevet. Det er den nu.

»Det er spændende som leder at udvikle en helt ny kultur, som er i stadig forandring; og vi bliver aldrig færdige, for kravene ændrer sig hele tiden – det er langt mere plejekrævende patienter, der i dag skrives ud fra sygehuse, end det var for halvandet år siden, og dem skal vi lære at passe og finde tid til det ved at udnytte lean til at lette vores arbejds gange,« siger Pia Schwerdtfeger. santh

Store perspektiver for plejesektoren

Beskæftigelsesminister Inger Støjberg, V, ser en stor og lovent fremtid for lean i plejesektoren efter resultaterne i Roskilde og Ringsted.

»Projekt »Lean i plejesektoren« er et godt eksempel på, hvordan man i praksis i plejesektoren kan skabe arbejdsmiljøforbedringer, en effektiv organisering af arbejdet og aktiv medarbejderinddragelse. Jeg håber, at Roskilde og Ringsted Kommuner nye udviklingsprojekter vil være med til at skabe arbejdspladser med godt arbejdsmiljø, lavt sygefravær og høj brugertilfredshed i plejesektoren,« siger Inger Støjberg.

Hun understreger, at fastholdelse af medarbejderne i plejesektoren og forebyggelse af nedslidning står højt på regeringens dagsorden. Siden 2007 har Arbejdstilsynet gennemført særlige

tilsynsindsatser i nedslidnings-truede brancher for at forebygge fysisk og psykisk nedslidning – og en af de brancher er netop plejesektoren.

Håber på inspiration

»Jeg håber, at projektet kan inspirere andre kommuner til også at søge om økonomisk støtte i Forebyggelsesfonden til at forbedre arbejdsmiljøet,« siger Inger Støjberg.

Hun har skrevet forordet til pjecen »Lean i plejesektoren«, hvor konsulentvirksomheden Dios, Roskilde og Ringsted Kommuner øser af deres erfaringer med den nye måde at lede sektoren på. santh

Beskæftigelsesminister Inger Støjberg
Foto: Jens Nørgaard Larsen/Scanpix



Lisberg Executive Search



Har ansat Birgitte Orlík, MBA, som Client Partner.

Birgitte kommer fra en stilling som Senior Associate hos Korn/Ferry International.



Lisberg
EXECUTIVE SEARCH