

Oversættelse af Lean i Favrskov Kommunes Tandpleje

Christoffer Bidstrup

Speciale

Kandidatuddannelsen i Politik & Administration

Aalborg Universitet



Standardtitelblad

til seminaropgaver, praktikrapporter, projekter og specialer
Titelbladet placeres i opgaven umiddelbart efter selvvalgt forside

Til **obligatorisk** brug på alle ovennævnte opgavetyper på:

- BA - politik og administration
- BA – samfundsfag som centralt fag og tilvalgsfag
- Kandidat – politik og administration
- Kandidat – samfundsfag som centralt fag og tilvalgsfag
- Cand. it i it-ledelse

(Alle felter skal udfyldes)

Uddannelse: Kandidat – Politik og Administration	Semester: 10
Udarbejdet af (Navn(e)) Christoffer Bidstrup	Modul Speciale
Opgavens art (seminaropgave, projekt, bachelorprojekt, praktikrapport eller speciale): Speciale	
Titel på opgave: Oversættelse af Lean i Favrskov Kommunes Tandpleje	
Vejleders navn: Jeppe Agger Nielsen	
Afleveringsdato: 2/1-2013	
Antal normalsider (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste): 70	
Antal anslag (excl. bilag, indholdsfortegnelse og litteraturliste): 167.432	
Tilladte normalsider jf. studieordning/formalia i moodle: 180.000	

OBS! Hvis du overskrider de tilladte antal normalsider, kan din opgave afvises efter aflevering

Forord

Aalborg, januar 2013

Dette speciale er udarbejdet ved Aalborg Universitet i perioden 1. oktober 2012 til 2. januar 2013.

Jeg vil gerne takke Favrskov Kommunes Tandpleje for medvirken i specialet.

En særlig stor tak skal lyde til Steen Lundgaard, Jørgen Kjær, Lone Sander og Karin Eriksen, for deres medvirken i interviewene. Uden deres bidrag ville dette speciale ikke have været muligt.

Derudover vil jeg gerne takke min vejleder, Jeppe Agger Nielsen, for god og konstruktiv vejledning.

Christoffer Bidstrup

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	5
Problemstilling.....	7
Lean.....	8
Lean i den offentlige sektor.....	9
Favrskov Kommunes Tandpleje.....	10
Oversættelsesteori.....	11
Problemformulering.....	13
Teori.....	14
New Public Management.....	15
Lean.....	17
Introduktion:.....	17
Baggrunden for Lean:.....	18
Toyota Production Systems:.....	19
Lean konceptet:.....	21
Oversættelsesteori.....	27
Introduktion:.....	27
Idéer på rejse:.....	28
Czarniawska og Joerges oversættelsesmodel:.....	31
Metode.....	38
Det kvalitative casestudie:.....	38
Det kvalitative interview:.....	41
Interviewtype:.....	42
Interviewets kvalitet:	43
Interviewpersoner:.....	45
Analyse.....	47
Fase 1, Idé.....	48
Fase 2, Objekt.....	54
Fase 3, Handling.....	64
Fase 4, Institution.....	75
Konklusion.....	77
Litteraturliste.....	80
Bilag 1.....	82
Bilag 2.....	93
Bilag 3.....	104
Bilag 4.....	111
Bilag 5.....	119
English summary.....	120

Indledning

I gennem de sidste år har den offentlige sektor i Danmark undergået mange forandringer. I takt med at samfundet udvikler sig, må også den offentlige sektor følge med og forandre sig i takt med samfundet omkring den. Kravene der stilles til den offentlige sektor i dag, er større end nogensinde. Det kræves at den offentlige sektor udføre et kvalificeret stykke arbejde, med høj service og effektivitet, samtidig med at omkostningerne holdes nede. Dette har medført en række ændringer i den offentlige sektor, fra store organisationsomlægninger, ned til små forbedringsprojekter i enkelte afdelinger.

I 2007 blev kommunalreformen gennemført, hvilket medførte mange ændringer; både i form af nye organisationsstrukturer og nye arbejdsopgaver. Derudover har verden oplevet en global finanskrise. Denne har også i høj grad påvirket Danmark, og dermed også den offentlige sektor. Fokus på økonomien er stor, og der bliver konstant snakket om besparelser.

Ud over disse udfordringer har flere kommuner været i offentlighedens søgelys som følge af diverse uheldige sager. Her kan blandt andet nævnes misbrugssager af børn, hvor flere socialforvaltninger er blevet kritiseret. Disse sager har skabt en debat om, hvorvidt den offentlige sektor er struktureret rigtig, i forhold til de krav der bliver stillet. Kritikere har flere gange stillet krav om store ændringer i alle dele af det offentlige.

En af de løsninger som den offentlige sektor er kommet med, er reformer baseret på nye ledelses- og organisationskoncepter. Målet er at skabe bedre service og større effektivitet, samtidig med at man sparer ressourcer. Over de seneste mange år har der været mange forskellige koncepter fremme. Nogle har været effektive, mens andre hurtigt er forsvundet igen.

Et koncept som der lige nu er i hastende vækst i det offentlige er konceptet Lean også kaldet Lean Management. Lean går i sit grundprincip ud på at fjerne spild. Konceptet stammer oprindeligt fra Toyota fabrikkerne, men er siden blevet bredt ud til mange andre sektorer.

Dette speciale vil se på, hvordan Lean implementeres og anvendes i den offentlige sektor. Med udgangspunkt i en case fra en dansk kommune, vil der blive set på brugen af Lean. Både ud fra Lean teorien, men også ud fra oversættelsesteorien der har rødder i skandinavisk

nyinstitutionalisme. Casen der er valgt, er Favrskov Kommunes Tandpleje. Her startede man i 2009 en implementering af Lean. Projektet har vist sig at være en succes, og målet med dette speciale er dels, at se på hvordan Lean er blevet oversat og brugt i tandplejen, og dels hvilken effekt dette har haft på implementeringens succes.

Projektet vil starte ud med et uddybende afsnit omkring problemstillingen. Her vil de punkter, der er blevet nævnt her i indledningen blive uddybbet, således at det fra start står klart hvad dette projekt handler om. Der vil især blive lagt vægt på hvad de to teorier, Lean og oversættelsesteori, handler om, og hvordan de relaterer sig til casen og problemstillingen.

Herefter følger projektets problemformulering, som er det overordnede spørgsmål som dette projekt ønsker at besvare.

Efter problemformuleringen, vil det næste kapitel være teori. Her vil teorierne hver få sig blive gennemgået i dybden og diskuteret. Det næste kapitel vil omhandle projektets metode. Herunder en gennemgang af det kvalitative casestudie og det kvalitative interview. Dernæst følger analysen, hvor empirien fra projektets case vil blive sat op mod den omtalte teori, og analyseret ud fra dette. Analysen vil i sidste ende munde ud i en konklusion, der besvare projektets problemformulering.

Problemstilling

Kravene til den offentlige sektor i dag er enorme. Både borgere såvel som politikere forventer, at den offentlige sektor kan levere service af en meget høj kvalitet, men samtidig med minimale omkostninger (Bendix *et al.*, 2007). Dette kommer på samme tid som der foregår en stor organisationsmæssig forandring af den offentlige sektor.

Den vel nok største forandring i den offentlige sektor i de sidste mange år må siges at være strukturreformen, også kaldet kommunalreformen fra 2007. Her blev 271 kommuner lagt sammen til 98, og de 13 amter blev erstattet af 5 regioner. Dette medførte en helt ny organisationsstruktur. Lige pludselig skulle kommuner, der tidligere havde været selvstændige, til at arbejde sammen som én enhed. Herved får man altså nogle kommuner, hvor man har medarbejdere der kommer fra vidt forskellige organisationer, med vidt forskellige kulturer og strukturer. For at de nye kommuner kan arbejde effektivt, kræver det en fælles struktur, hvor alle arbejder ens. Ellers risikere man at borgerne får en meget forskelligartet service, samtidig med at de økonomiske ressourcer ikke bliver brugt optimalt. Den anden problemstilling i dette er manglen på en fælles kultur. En fælles kultur er vigtig for at en organisation skal fungere optimalt, men når en række kommuner slås sammen står man uden en fælles kultur. Den skal først skabes, og dette er ikke så ligetil.

Et andet problem som den offentlige sektor i dag står overfor, er sager i medierne, hvor forskellige dele af den offentlige sektor udstilles som værende problematisk. De sidste par år har medierne for eksempel været fyldt med historier om kritisable forhold i landets socialforvaltninger. Diverse sager om mishandling af børn i blandt andet Brønderslev, Tønder, Rebild med flere, har været med til at skabe et billede af socialforvaltningerne, som nogle organisationer i dyb krise. Sådanne sager har været med til at skabe et negativt billede af den offentlige sektor, og disse sager har ofte medført krav om ændringer og reformer i det offentlige fra flere sider.

Landets kommuner, regioner og andre dele af den offentlige sektor står alle med en række problemer og udfordringer. Dels har en række sager været med til at skabe et negativt billede af det offentlige. Samtidig stilles der øgede krav om bedre service for færre ressourcer. Alt dette sker på et tidspunkt, hvor de offentlige organisationer konstant forandres og omorganiseres.

Når der stilles krav om øget produktivitet uden at budgetterne bliver sat op, har kommuner og regioner reelt kun tre muligheder; spare (skære i mandskab og/eller service), tvinge medarbejderne til at løbe stærkere, eller effektivisere arbejdsgangene.

Her vælges ofte den sidste mulighed, nemlig at effektivisere arbejdsgangene. Til at gøre dette bruges en lang række forskellige ledelses-, forbedrings-, og organisationsredskaber. Disse værktøjer eller koncepter har forskellige metoder og forskellige delmål. Men alle har dog som overordnet mål at effektivisere, således at man kan yde den samme service og klare de samme opgaver (og eventuelt flere), men med lavere omkostninger. Siden 1980'erne har man i vidt omfang brugt koncepter med oprindelse i den private sektor (Greve, 2002). Disse kaldes ofte under en samlet betegnelse for New Public Management. Betegnelsen er dog ofte debatteret, da det spænder så vidt, at mange idéer der bærer NPM betegnelsen intet har med hinanden at gøre. Dette ændre dog ikke ved, at der er stor interesse for nye ledelses- og organisationskoncepter i den offentlige sektor.

Lean

Et af de koncepter der har haft størst popularitet i de sidste år er Lean (Bendix *et al.*, 2007).

Konceptet der oprindeligt stammer fra Toyota fabrikkerne, har en række store fordele, der gør at det i høj grad er tiltalende at anvende i forhold til de udfordringer som den offentlige sektor står overfor (Arlbjørn *et al.*, 2008).

Lean stammer som nævnt fra den japanske bilfabrik Toyota, hvor man allerede i 1950'erne begyndte at lave nogle ledelsesværktøjer til at forbedre produktionen, senere kendt som Toyota Production Systems (Liker, 2004). Disse blev analyseret af en amerikansk forskningsgruppe i 1980'erne og herefter blev betegnelsen Lean skabt. Betegnelsen som blev brugt første gang i en bog af James P. Womack, Daniel T. Jones og Daniel Ross, og blev i løbet af 1990'erne bearbejdet af en række forskere, især fra USA. I denne proces blev begrebet finpudset, og på et tidspunkt begyndte det at blive overført til den offentlige sektor.

Den overordnede grundtanke i Lean er, at undgå spild. Alt hvad der ikke skaber værdi er spild og skal derfor fjernes (Liker, 2004) (Liker & Meyer, 2006) (Arlbjørn *et al.*, 2008). Spild kan være mange ting, blandt andet overproduktion, for megen ventetid, for mange fejl, unødvendig transport, dobbeltarbejde og så videre. Værdi defineres grundlæggende ud fra hvad der er værdi for kunden. Fokus er på kunden, og det er altså det der har værdi for kunden der kan defineres som havende værdi.

Den overordnede grundtanke, eller filosofi, suppleres med en række principper som i høj grad følger når man arbejder med Lean idéen (Arlbjørn *et al.*, 2008: 57). De er som følgende :

- Specificere hvad der skaber værdi for kunden
- Identificere hele værdistrømmen, og identificer ikke-værdiskabende arbejde
- Skab flow
- Producer kun hvad der trækkes fra kunden.
- Lav løbende forbedringer

Meningen er at disse principper sammen med den overordnede filosofi, kan skabe en organisation der er mere strømlinet, og fri for unødige arbejdsprocesser. Herved opnår man, hvis idéen implementeres korrekt, at spare mange ressourcer, samtidig med at man giver kunderne (borgerne) et bedre produkt og en bedre service. Lean indeholder desuden en masse forskellige såkaldte værktøjer, altså metoder til hvordan man kan indføre disse Lean principper i en organisation.

Lean fremstår altså som et koncept, eller idé om man vil, som kan hjælpe de offentlige organisationer med deres problemer omkring store krav om høj service samtidig med at der bruges færre ressourcer.

Lean er samtidig et fremragende værktøj til at skabe en forbedret og mere sammenhængende virksomhedskultur (Bendix *et al.*, 2007). En del af Lean idéen er nemlig, at mange af forbedringerne skal komme fra medarbejderne selv, da det er dem der kender arbejdsgangene bedst. Denne medarbejderinvolvering skaber gode resultater, men sørger samtidig for at involvere medarbejderne i forbedringsopgaven, og i den proces kan man skabe en kulturforbedring.

Lean er altså ikke blot et koncept, der kan løse en eller to ting. Det er en meget helhedsorienteret løsning, der ser på alle dele og aspekter af en organisation eller virksomhed. Man kan bruge det til at skabe forbedringer, reducere omkostninger, øge produktiviteten, forbedre organisationskulturen og meget mere. Derfor fremstår Lean som værende et meget tiltalende koncept for den offentlige sektor.

Lean i den offentlige sektor

Lean konceptet er allerede blevet indført mange steder i den danske offentlige sektor. Som nævnt består selve Lean konceptet af en del forskellige principper og værktøjer. Og som det vil blive vist i

teorikapitlet, så er Lean idéen beskrevet af mange forskellige teoretikere og forfattere. Derfor er der også stor forskel på hvordan konceptet opfattes og bruges. Derfor ser man også, at implementeringerne af Lean i de danske kommuner er af forskellig karakter (Arlbjørn *et al.*, 2008) (Arlbjørn *et al.*, 2010). Der lægges vægt på forskellige begreber, og kommunerne har forskellige syn på hvad Lean er, og hvordan det skal implementeres. En undersøgelse fra en forskningsgruppe under Syddansk Universitet har vist, hvor store forskelle der er på de danske kommuners syn på Lean (Arlbjørn *et al.*, 2010). Blandt andet ses der en stor forskel i synet på, om Lean er noget nyt, eller blot et koncept som ligner så mange andre. Samtidig er der også forskel på, hvad kommunerne opfatter som værende en del af Lean. Blandt de ting som flest ser som Lean er: kortlægning af arbejdsgange, fokus på at fjerne spil, og løbende forbedringer (Arlbjørn *et al.*, 2010: 17). Herefter ses det, at mange af de mere specifikke værktøjer ikke bliver nævnt så ofte, når man skal betegne hvad der forstås ved Lean. Selvom Lean er blevet populært i den offentlige sektor i Danmark, så opfattes Lean altså ikke ens.

Det står klart at begrebet Lean har sine rødder i tunge produktionsmiljøer. Det er derfor nærliggende at spørge, hvordan et begreb der er så inspireret af en bilfabrik i Japan, kan overføres til kommunal administration i Danmark. Det er naturligvis klart at de offentlige institutioner i Danmark arbejder i en hel anden kontekst end Toyota. Den umiddelbare udfordring ligger i, hvordan man bruger koncepter og idéer fra en produktionsvirksomhed i en administrativ virksomhed eller en servicevirksomhed.

Favrskov Kommunes Tandpleje

Lean vil i dette speciale blive belyst gennem en case. Den organisation der danner grundlag for casen er Favrskov Kommunes Tandpleje. Her implementerede man med start i 2009 Lean, som en måde at skabe forbedringer.

I forbindelse med kommunalreformen i 2007 blev Favrskov Kommune dannet af de tidligere kommuner; Hadsten, Hammel, Hinnerup, Hvorslev, samt nogle områder fra den gamle Langå kommune.

Den gamle Hvorslev Kommune havde en samarbejdsaftale med en række privatpraktiserende tandlæger i kommunen, der betød at de tog sig af tandplejen af kommunes børn. Denne aftale fortsatte efter kommunesammenlægningen. Dette betød at den nye Favrskov Kommunes Tandpleje kom til at bestå af tandplejerne fra de tre gamle kommuner; Hadsten, Hammel og Hinnerup, som

altså lagt sammen til én samlet tandpleje. De tre tandplejer havde hver deres måde at gøre tingene på og hver deres kultur. Samtidig blev den nye samlet tandpleje pålagt en besparelse. Der var altså på mange måde grobund for at indføre en metode til at skabe forbedringer. I det at kommunen allerede var i gang med at arbejde med Lean i andre organisationer, valgte man at bruge Lean i Favrskov Kommunes Tandpleje.

Projektet har i høj grad været en succes. Der er blevet skabt en række forbedringer, samtidig med at der er blevet lavet en fælles kultur.

Det er helt bevist at valget er faldet på et succesfuldt Lean projekt. Som nævnt tidligere har der ofte været kritik af den offentlige sektor, og det er derfor oplagt at kigge på de negative sider af den offentlige sektor, og på projekter der har været problematiske eller endda fejlet helt. Målet med dette speciale derimod at se på et projekt der har haft succes. Idéen er, at man ved at se på et succesfuldt projekt, kan identificere hvad det er der har medført denne succes. Denne viden kan så bruges til at skabe succesfulde projekter fremadrettet.

I dette speciale er det valgt at gøre brug af et singlecase studie. Man kunne have valgt at se på flere forskellige projekter, og sammenligne dem i forhold til, hvordan der er blevet skabt succes eller skabt fiasko. Det er dog vurderet, at en sådan undersøgelse vil være alt for omfangsrig i forhold til de rammer der ligger for dette speciale. Derfor er der valgt én case, som så bliver beskrevet og analyseret grundigt.

Til at hjælpe med at skabe et stærk empirisk grundlag for projektets analyse, er der blevet fortaget fire interviews med centrale aktører i processen. Det er henholdsvis en kommunal Lean konsulent, samt overtandlægen, en tandlæge og en klinikassistent fra Favrskov Kommunes Tandpleje.

Oversættelsesteori

Det er netop blevet beskrevet, hvordan den offentlige sektor i Danmark står overfor en række udfordringer, og at Lean kan være en løsning på disse udfordringer. Der er lavet undersøgelser af brugen af Lean i danske kommuner. Denne opgave vil dog skille sig ud fra andre undersøgelser, idet casen og Lean begrebet vil blive analyseret ud fra en teori der kaldes oversættelsesperspektivet eller oversættelsesteori. Denne teori som har sine rødder i skandinavisk nyinstitutionalisme (Czarniawska og Joerges, 1996), går overordnet ud på, at man ser koncepter og værktøjer som idéer

der rejser rundt mellem organisationer i tid og rum. På et tidspunkt, og af forskellige grunde, vil sådanne idéer rejse ind i en organisation og blive kontekstualiseret ved hjælp af en række translationer eller oversættelser (Røvik, 2007). Idéernes skæbner er vidt forskellige, men fælles er, at de som regel vil undgå en form for oversættelse i organisationen, således at dele af idéen ændres eller tilpasses til den nye organisation den kommer ind i. Teorien omkring idéer på rejse består primært af to dele; dels hvordan en idé bliver født og taget ud af dens originale kontekst/organisation, og dels hvordan en idé rejser ind i en ny organisation. (Røvik, 2007)

Lean konceptet kan ses som en sådan idé. Lean idéen stammer som nævnt fra Toyota, men har rejst igennem mange organisationer over en lang årrække, og har været genstand for en lang række oversættelser. Det kan blandt andet tydeligt ses på det faktum, at idéen nu bruges i en helt anden kontekst end den oprindelig blev udarbejdet i.

I dette projekt vil der altså blive kigget på Lean, som en idé der rejser ind i en organisation (Favrskov Kommunes Tandpleje), og i den forbindelse bliver genstand for en række oversættelser, der gør at idéen tilpasser sig denne organisation. Disse oversættelser vil være interessante at belyse, idet en god oversættelse, er vigtigt for at en idé bliver implementeret succesfuldt (Røvik, 2007). Idet at Lean implementeringen i Favrskov Kommunes Tandpleje umiddelbart har været en succes, er det yderst interessant at se på, hvordan Lean idéen er blevet oversat, og hvilke dele af denne der har været succesfuld. En sådan viden må formodes at kunne overføres til andre implementeringsprojekter, og skabe en viden om, hvad en god oversættelse indeholder.

For at få et godt billede af Lean implementeringen og oversættelsen af denne, vil analysen blive inddelt efter Barbara Czarniawska og Bernward Joerges oversættelsesmodel, som indeholder fire faser som en idé gennemgår når den rejser ind i en organisation (Czarniawska og Joerges, 1996).

Problemformulering

Målet med dette speciale er, at se på hvordan Lean som idé implementeres, og hvordan det i denne implementering oversættes. Der vil blive set på et succesfuldt projekt, da dette vil kunne give nogle retningslinjer for, hvordan en idé bedst oversættes således at den bliver en succes i den organisation den sættes ind i. Derfor vil projektet også se på, i hvilken grad oversættelsen har betydning for selve implementeringens succes.

På den baggrund vil dette speciales problemformuleringen være følgende:

Hvordan er Lean idéen blevet oversat i forbindelse med implementering af Lean i Favrskov Kommunes Tandpleje, og hvilke effekter har dette haft på succes af implementeringen?

For at forstå hvordan Lean idéen er blevet oversat i forbindelse med implementeringen af Lean i Favrskov Kommunes Tandpleje, er det nødvendigt at se på to underspørgsmål:

- Hvordan Lean er blevet implementeret og brugt, ud fra en mere klassisk Lean teoretisk tilgang.
- Hvordan er Lean idéen rejst ind i- og rundt i organisationen.

Disse to underspørgsmål vil fungere som en guideline i projektet, og vil løbende blive analyseret og besvaret. Uden denne tilgang vil det være endog meget svært at lave en korrekt vurdering af oversættelsen og dens betydning.

Der vil altså i analysen også blive sat fokus på hvilke Lean elementer der er blevet brugt i implementeringen, og ikke bare hvordan de er blevet oversat. Dette kræver en god forståelse for Lean som begreb/teori, og dette vil derfor blive gennemgået nøje i kapitlet Teori.

Samtidig vil der blive sat fokus på idéen rejse i organisationen. Dette gøres ligeledes for at give det bedste udgangspunkt for en besvarelse af problemformuleringen.

Teori

I dette kapitel vil de teorier der danner grundlag for-, og bliver brugt i, analysen blive gennemgået. Som beskrevet i indledningen er de to hovedteorier i dette projekt henholdsvis Lean og oversættelsesteori. Disse to teorier vil i dette kapitel blive gennemgået og diskuteret grundigt.

Jeg vil dog lægge ud med kort at præsentere New Public Management som en slags indledning til afsnittet om Lean. Lean kan ses som en form for NPM, da det er en teori som stammer fra det private erhvervsliv, og som nu forsøges overført til den offentlige sektor. På den måde vil jeg skabe et bindeled mellem NPM delen og så den mere specifikke Lean del som følger bagefter. Dette vil også være med til at sætte opgaven i et mere generelt perspektiv.

I afsnittet om New Public Management vil jeg belyse de teorier og metoder man har gjort brug af, og kort diskutere hvilken indflydelse, positiv såvel som negativ, NPM har haft.

Herefter følger beslysningen og diskussionen af Lean. Lean er ikke et præcist fastlagt koncept, men trækker på flere forskellige principper og værktøjer. Flere forfattere har givet deres idéer omkring hvad Lean præcist er. Jeg vil dog med baggrund i Toyota Production Systems (TPS) forsøge at beskrive Lean, og forsøge at skabe en definition der vil danne rammen for diskussion af Lean i opgavens analyse.

Til sidst vil der blive redegjort for oversættelsesteorien. Dette afsnit vil starte med en beskrivelse af konceptet omkring idéer på rejse. Herefter vil begrebet skandinavisk nyinstitutionalisme blive beskrevet. Dette begreb er stammer fra bogen ”*Translating Organizational change*” fra 1996 af Barbara Czarniawska og Guje Sevón. I denne bog udvikler Barbara Czarniawska og Bernward Joerges en model til oversættelse. Denne model, som danner grundlag for analysens opbygning vil blive analyseret.

Til sidst vil der blive sat fokus på Kjell Arne Røvik og hans teorier om oversættelsesregler, samt gode og dårlige oversættelser.

New Public Management

New Public Management er en fællesbetegnelse for en række ledelses- og organisationsreformer i den vestlige verden som opstod i 1980'erne og 1990'erne. Det er vigtigt at understrege, at der ikke er tale om en egentlig teori, men mere en fællesbetegnelse for en række reformprojekter i offentlige sektorer i den vestlige verden. Begrebet stammer oprindeligt fra England og har siden bredt sig. I Danmark brugte man i 80'erne betegnelsen modernisering, om det der ligende NPM. (Greve, 2002: 1-2)

New Public Management handler i høj grad om at overføre ledelsesredskaber fra den private sektor over i den offentlige sektor. Målet var at den offentlige sektor skulle have langt større fokus på konkurrence og målstyring. Man ønskede at fjerne den offentlige sektor fra den klassiske bureaukratiske og hierarkiske form, der blev opfattet som stift og uflexibelt, og føre dem over i noget der mindede om den private sektor med langt større fleksibilitet. Desuden skulle der være langt større fokus på ledelse, og lederes evne og mulighed for at lede. (Greve, 2002: 2)

”Skal man udlede, hvad det er, der i dag er budskabet fra NPM, kan man sige, at det er plads til at udøve offentlig ledelse samt at skabe incitamentsstrukturer gennem opsplitting af organisatoriske enheder.” (Greve, 2002: 3)

Blandt de ting som særligt ses som værende en del af NPM bølgen er indførelsen af konkurrence drevet elementer fra den private sektor; målstyring, fokus på output og resultater, større effektivisering og så videre (Greve, 2002). På denne måde får man skabt en offentlig organisation der i langt højere grad læner sig op ad den private sektor.

Når man i dag snakker om New Public Management tænkes der ofte på alt, hvor man indføre ledelsesprincipper eller organisationsændringer fra det private erhvervsliv, og føre dem over i en offentlig organisation.

”NPM er derfor på godt og ondt blevet lig med forandring i en bestemt retning; mere ledelse og mere opsplitting og selvstændiggørelse af offentlige organisationer.”

(Greve, 2002: 3)

New Public Management er et begreb der over de senere år har fået en noget negativt lyd. Der ses med skepsis til begrebet, blandt andet fordi flere NPM projekter i 1990'erne slog fejl (Greve, 2002). NPM kritiseres for at have alt for stor fokus på strømligning, effektivisering og ikke mindst økonomiske besparelser, udført på en måde hvor man fuldstændig glemmer de særlige karakteristika der nu engang er ved en offentlig organisation. En anden opfattelse er, at NPM hylder alt hvad der kommer fra det private erhvervsliv. Så længe det kommer derfra kan det bruges. Dette har været med til at give begrebet en voldsom kritik.

Problemet med NPM er i høj grad, at det er blevet synonym med næsten alle moderne ledelsesbegreber, der ofte stammer fra det private erhvervsliv. Mange begreber, reformer, teknikker og teorier bliver benævnt NPM uden nogensinde at have været en del af reformbølgen i 1980'erne og 1990'erne. Hvis man anvender denne meget brede forstand af begrebet danner der sig et mere varieret billede af NPM.

NPM er medtaget i denne opgave, er det fordi Lean i denne sammenhæng kan ses som en form for NPM, da det er en teori som stammer fra det private erhvervsliv, og som nu forsøges overført til den offentlige sektor. Lean begrebet er ikke en del af den oprindelig NPM bølge. Men det har en række af de karakteristika der kendetegner en række af de projekter der blevet udført under NPM banneret. At Lean nu finder vej ind i den offentlige sektor kan altså blandt andet ses som en del af den udvikling den offentlige sektor har gennemgået siden NPM slog igennem i 1980'erne.

Lean

Introduktion:

Hvad er Lean? Svaret på det spørgsmål er både enkelt og kompliceret. Lean er nemlig et koncept som indeholder både filosofier, principper og værktøjer, som er samlet ind og begrebsliggjort over en længere årrække. Hvad der helt præcist er Lean, er der ikke 100 procent enighed om. Nogen vægter filosofien, mens andre mere vægter værktøjerne. Dog ser man generelt Lean som værende affødt Toyota fabrikernes succes, og heraf følgende feltstudier hos Toyota. Helt generelt kan man sige, at Lean er et ledelseskoncept, der kombinerer både ledelses- og udviklingsfilosofi med helt konkrete værktøjer med det klare mål, at skabe målbare forbedringer i produktionen hos den enkelte virksomhed. Det gælder først og fremmest om at minimere spild (Arnbjörn *et al.*, 2008). Dette element er helt afgørende. Ved at eliminere spild i alle dele af produktionen, kan man skabe den bedste kvalitet til den laveste omkostning, og dermed skabe den største værdi for kunden. (Liker, 2004)

Jeg vil i det følgende afsnit forsøge at forklare hvad Lean er, hvem der har begrebsliggjort det og hvordan det bruges

Jeg vil starte med at kigge på det historiske perspektiv bag Lean, og hvilke teorier og praksis der danner grundlaget for det der i dag kaldes Lean. Herunder vil jeg især ligge vægt på Toyota fabrikkerne. Netop Toyota ses, som tidligere nævnt, som grundæggeren af Lean. Dette skyldes de systemer der her blev udviklet fra især 1950'erne og frem, nemlig Toyota Production Systems (TPS) og det heraf affødte Just-In-Time (JIT). Disse systemer, samt den særlig filosofi hos Toyota, er det der kan kaldes The Toyota Way (Liker, 2004) (Liker & Meyer, 2006).

Den næste del vil beskæftige sig med, hvad den mere brede definition af Lean egentlig er.

Det skal med det samme siges, at Lean på mange måder er Toyota Production Systems (TPS) og omvendt. TPS er det system, der igennem en årrække er blevet udviklet på Toyotas fabrikker. Og det er som nævnt studiet af disse der har ført til begrebet Lean. Derfor er Lean på mange måder identisk med TPS, nogle vil mene at det er én og samme ting. Derfor vil beskrivelsen af TPS og

Lean overlapper hinanden på flere områder, ligesom der vil være gentagelser af elementer som er helt centrale i begge teorier.

Når jeg i denne opgave har valgt at skille de to ting ad, skyldes det i høj grad ambitionen i dette projekt om at diskutere Lean i den danske offentlige sektor. Ved at adskille de to begreber vil det være muligt at påvise en udvikling i begrebet, fra et rent produktionsmærssigt koncept fra bilindustrien, over til et mere bredt begreb der nu er i stand til, at blive indført i organisationer som ligger så langt fra den produktionstunge bilindustri, som man næsten kan komme.

Jeg vil forsøge at opsætte en række karakteristika for Lean og dermed begrebsliggøre Lean. Dette gøres ved at fokusere på Lean i tre stadier, nemlig: Grundtanke, Principper og Værktøjer. De forskellige dele vil blive diskutere yderligere og sat ind i et system, således at de forhåbentligt vil kunne danne et fyldestgørende billede af hvad der i denne opgave defineres som Lean.

Som nævnt er der til tider uenighed om en præcis definition af Lean. I denne opgave vil der trækkes på nogle af de mest fremtrædende bidrag til teorien, herunder især Jeffrey K. Liker. Desuden står et par danske publikationer helt centralt, for på denne måde at kunne indsætte begrebet i den danske kontekst. Dette formodes at ville kunne skabe den bedste ramme for casestudiet og dermed altså også analysen.

Baggrunden for Lean:

Lean begrebet stammer fra de processer og arbejdsgange man skabte på den japanske bilfabrik Toyota efter 2. verdenskrig, og de videnskabelige studier man gjorde af disse i 1980'erne. Selve ordet Lean menes at stamme fra englænderen Colin Chapman, grundlæggeren af bilmærket Lotus der i 1960'erne og 1970'erne havde stor succes med deres Formel 1 program. Hans filosofi var, at man skulle skabe en racerbil der havde den lavest mulige vægt. Dette gjorde man ved at se på alle elementer af bilen. Når bilen havde nået det lavest mulige vægt, sagde Chapman at den var "Lean" (Arlbjørn *et al.*, 2008: 19).

Begrebet Lean som det kendes i dag, stammer fra bogen "*The Machine That Changed The World*" fra 1990 (Arlbjørn *et al.*, 2008: 45). Bogen er skrevet af James P. Womack, Daniel T. Jones og

Daniel Ross, og var baseret på det internationalt forskningsprojekt "IMVP" på Massachusetts Institute of Technology i USA. Denne bog og den efterfølgende "*Lean Thinking*", også af Womack og Jones, fra 1996 ses som værende grundlaget for Lean begrebet.

Womack og Jones byggede deres bøger på en lang række feltstudier af Toyotas fabrikker. Toyota var, og er, en meget succesfuld virksomhed, og i Womack og Jones' studier så de hvordan Toyota var i en særklasse når det gjaldt effektivitet og kvalitet. Dette skyldes hovedsageligt det man kalder Toyota Production Systems (TPS).

TPS, som vil blive nærmere beskrevet nedenfor, er kort fortalt en produktionsfilosofi der gør Toyota i stand til at producere utrolig effektivt. TPS danner altså, på baggrund af især Womack og Jones, hovedgrundlaget for Lean. (Liker, 2004)

Womack og Jones står altså som en form for grundlægger af Lean begrebet. Men de slår det selv klart, at baggrunden for deres forskning er TPS og Toyotas udvikling af dette (Liker, 2004: 15). Derfor vil jeg nu beskrive Toyota Production Systems (TPS), og dets centrale del Just-In-Time (JIT).

Toyota Production Systems:

Toyota Production Systems (TPS) og det centrale omdrejningspunkt Just-In-Time (JIT) blev udviklet på Toyota fabrikkerne i 1950'erne (Liker, 2004). Toyotas grundlægger og hans cheffingeniør havde før 2. verdenskrig studeret masseproduktion på Fords fabrikker i USA. For at kunne bruge denne tankegang i Japan måtte Toyota tilpasse masseproduktionen således, at den kunne bruges på det japanske marked. Dette blev udviklet til det man i dag kalder TPS. (Arlbjørn *et al.*, 2008)

Det ses altså her hvordan TPS og dermed Lean, kan spore sine rødder tilbage til Fords idé om masseproduktion. Der er altså tale om et system med en klar rod i det klassiske produktionssystem, og dette gør det interessant at se på i forhold til en del andre idéer fra New Public Management, som har mere klassisk ledelsesbaggrund. Som jeg vil redegøre for i dette, og følgende afsnit, er Lean dog meget mere end blot en teori eller en samling værktøjer til at køre en hurtig og effektiv produktion. Det er nemlig først og fremmest en filosofi. En måde at anskue virksomhedskulturen på. Det handler om at samtlige medarbejdere, fra topledelse til manden på gulvet, har samme mål, nemlig at

skabe en organisation der er Lean.

Kernen i Toyota Production Systems er, som nævnt i indledningen, først og fremmest at minimere spild (Liker, 2004). Dette kan gøres på forskellige måder. Man starter med at se på, hvad der giver værdi for kunden, da netop dette er et afgørende element, både i TPS og i Lean generelt. Når man snakker om værdi skal man altid se på, hvad der er værdi for kunden. Hvis der er noget i virksomheden der ikke skaber værdi, er det som udgangspunkt spild, og skal derfor elimineres.

En anden meget væsentlig del i TPS såvel som Lean er, at der skal skabes ”flow”. Med dette menes, at der hele tiden skal være gang i alle dele af produktionen, der skal være flow. Et godt flow sikre et godt produkt til lave omkostninger (Liker, 2004).

Når man kombinere flow med et såkaldt pull-system, samt en række andre elementer får man Just-In-Time konceptet, som er en af hovedpillerne i TPS ifølge Liker (se Liker, 2004: 33) . Med pull-system menes der, at man først producere når der er behov for det. I stedet for at have et stort og dyrt lager, producere man når ordrene er der. På denne måde undgår man overproduktion. (Liker & Meyer, 2006: 9). Just-In-Time begrebet stammer fra udviklingen af Toyota Production Systems (Arlbjørn *et al.*, 2008: 48). Det handler om at man skal:

”Levér og producér ting præcist når og hvor, det er nødvendigt” (Arlbjørn *et al.*, 2008: 48)

Som nævnt ovenfor skal der være et flow i produktion, og man skal undgå store lagre. Man arbejder med såkaldte minimums- og maksimumslagre for hele tiden at kunne levere det kunderne vil have, når de vil have det (Arlbjørn *et al.*, 2008: 48-49). Man kan illustrere JIT ved at forestille sig en produktion med en række processer, med hver deres tilhørende lager. Når process 4 bruger materialer bruger det materialer fra lager 4. Når lager 4 når minimumsgrænsen aktivere det process 3 til at producere til lager 4. Kæderne aktiveres altså bagud hele tiden og der skabes flow, samtidig med at man hele tiden producere til kundens behov. Arlbjørn *et al.* definerer dette som behovsstyret produktion (Arlbjørn *et al.*, 2008: 48-49).

Dette koncept bære umiddelbart meget præg af et klassisk produktionsmiljø. Men man kan faktisk nemt forestille sig Just-In-Time konceptet anvendt i en administrativ enhed, herunder i den offentlige sektor. Konceptet med at holde et flow, undgå flaskehalse og producere til kundens til en hver tid gældende behov, giver god mening i en offentlig administration.

Denne korte gennemgang har diskuteret nogle af hovedelementerne i Toyota Production Systems (TPS). TPS består af en række principper, teknikker og værktøjer der er udviklet eller videreudviklet på Toyotas fabrikker. Samlet set er idéen, at man ved at minimere spild og kreere flow i produktionen, skaber en hurtig og mere effektiv vare, der altid styres af kundens

efterspørgsel. Man opnår herved et produkt af høj kvalitet til en lav omkostning.

I store træk er idéen i Toyota Production Systems altså at:

- Minimere spild
- Skab værdi for *kunden*
- Skab flow
- Brug pull
- Just-In-Time

Som vi vil se i det næste afsnit stammer principperne i Lean i høj grad fra Toyota Production Systems (TPS). Hovedprincipperne går igen, og dette er ikke overraskende når man ser på den historiske udvikling af begrebet. Netop denne lighed er vigtig at holde sig for øje. Det blev indledningen vist, hvorledes der var stor forskel på hvordan man i den danske offentlige sektor opfatter Lean. I den undersøgelse var der en del ledere i danske organisationer der havde den opfattelse at Lean blot er "*gammel vin på nye flasker*" (Alrbjørn, 2010: 18 og 19). En af grunden til et sådant udsagn kan skyldes at man ikke er kendt med denne stærke kobling mellem TPS og Lean.

Lean konceptet:

Definitionen af Lean kan sættes op i tre kategorier på hver deres niveau (Alrbjørn *et al.*, 2008):

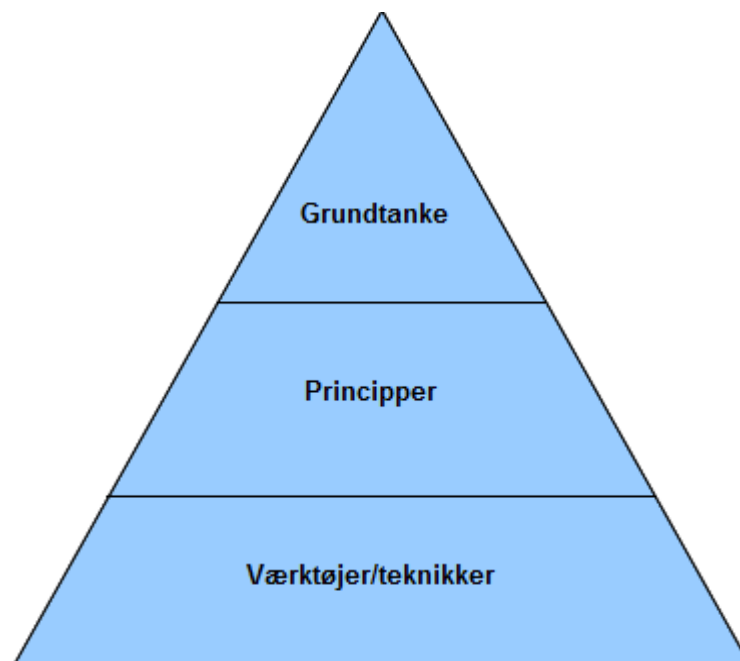
1. Grundtanke
2. Principper
3. Værktøjer/teknikker

Disse niveauer repræsenterer hver et stadie i Lean. For at indføre Lean i en organisation er det vigtigt at holde sig opmærksom på alle tre niveauer. Holder man sig for eksempel kun til det nederste niveau har man, ifølge flere eksperter ikke indført "rigtig" Lean, men kun et brudstykke af det (Bendix *et al.*, 2007).

Om dette så alligevel kan være succesfuldt vil blive diskuteret senere. Kort kan man sige, at brugen

af enkelte værktøjer sagtens kan hjælpe en organisation på nogle områder, men for at få det fulde udbytte og den store succes er det nødvendigt at inddrage alle tre niveauer i større eller mindre grad. Man kan for eksempel sagtens gøre brug af grundtanken, nogle af principperne, og kun enkelte af værktøjerne, og stadigvæk opnå en meget succesfuld Lean implementering. Konceptet med kun at bruge nogle dele af Lean, kaldes undertiden Lean light (Bendix *et al.*, 2007). Her bruger man ikke alle dele af Lean konceptet fuldt ud, men nedtoner visse dele, og fokusere meget på andre. Men der bruges stadig dele fra alle tre niveauer.

De tre niveauer kan illustreres som i en pyramide, hvor det øverste niveau er mere filosofisk og nederste niveau er ren teknik.



Kilde: Arlbjørn *et al.* (2008: side 55)

Grundtanke:

Grundtanken i Lean er at eliminere spild. Det er her det hele starte, og det er udgangspunktet for at skabe en organisation der er Lean. Tankegangen med hele tiden at fokusere på at identificere spild og fjerne det, går igen i hele Lean konceptet. (Liker, 2004) (Liker & Meyer, 2006) (Arlbjørn *et al.*, 2008)

Der kan defineres forskellige typer af spild, dette kaldes *Muda*. De er ifølge Ohno (kilde: Arlbjørn *et al.*, 2008: 55-56):

- Overproduktion
- For megen ventetid
- Unødvendig transport
- Overbearbejdning
- For store lagre
- Unødvendig bevægelse
- For mange fejl

Det er værd at bemærke, at disse forskellige typer spild er spredt ud over hele produktionen. Det er et fremragende bevis på, at når man arbejder med at gøre en organisation Lean, er det nødvendigt at kigge på *alle* dele af produktionen. Man vil kunne eliminere spild ét sted, men dette vil være nyttesløs, hvis man ignorerer andre steder, hvor der så i stedet skabes flaskehalse. Det er nødvendigt at identificere spild i alle dele af organisationen/produktionen.

Når man starter med at indføre Lean i en organisation/produktion, vil man næsten altid starte med at identificere og eliminere spild. Det har nogle klare gevinster i form af bedre, hurtigere og mere effektiv produktion, samt lavere omkostninger. Men når minimering af spild nævnes som grundtanke øverst i pyramiden, skyldes det også at det er hele filosofien i Lean. Det er nemt at glemme filosofien bag Lean. Og netop filosofien er yderst vigtig for at en Lean implementering skal være succesfuld, fordi uden denne vil Lean idéen aldrig slå igennem hos samtlige medarbejdere. Medarbejderne er meget vigtige for en succesfuld implementering. Når man skal identificere områder med spild, er det i høj grad de menige medarbejdere man spørger. Det er dem der har indsigt i produktionens dagligdag, og de har derfor en god idé om, hvor der eksisterer spild som kan elimineres. Ved succesfuldt at starte en Lean implementering ved at sætte fokus på spild og filosofien bag, opnår man at Lean filosofien bliver en del af organisationskulturen. Og dette er som nævnt afgørende for implementerings succes. Hos Toyota er der netop også enorm fokus på filosofien. Den er enorm fremtræden, og spiller en stor rolle hos alle medarbejdere. (Liker, 2004)

Principper:

I bogen "*Lean uden grænser? - Lean i offentlige og private virksomheder*", opstiller Arlbjørn *et al.*, taget fra Hines og Taylor (2000), fem principper som de mener Lean hviler på (Arlbjørn *et al.*, 2008: 57-61). Disse er:

- Specificere hvad der skaber værdi for kunden
- Identificere hele værdistrømmen, og identificer ikke-værdiskabende arbejde
- Skab flow
- Producer kun hvad der trækkes fra kunden.
- Lav løbende forbedringer

(Arlbjørn *et al.*, 2008: 57)

Man kan tydeligt se forbindelsen mellem disse fem principper og hovedpunkterne i TPS, som der blev beskrevet tidligere. Ligesom i TPS handler det om at skabe; flow, pull, værdi for kunden og så videre.

Det første princip handler om, at identificere hvad der skaber værdi, og hvad der ikke skaber værdi. Dette kan ses som værende almindeligt sund fornuft. Det specielle fokus her ligger dog på, at man ser på værdi som værende værdi for kunden. Kundens behov skal altid være i centrum således, at man ikke producere ting som ikke skaber værdi for kunden. Dette vil i så fald jo være spild jf. grundtanken i Lean.

Der er dog en række funktioner, der er ikke direkte skaber værdi for kunden, men er nødvendige i forhold til at få "produktionen" til at køre. Disse såkaldte support funktioner kan for eksempel være administrationen, der sørger for bogføring, ordrebehandling, planlægning og så videre (Arlbjørn *et al.*, 2008: 123-124). Når man arbejder med Lean og den offentlige sektor, vil man også se en række funktioner, som ikke er direkte værdiskabende for kunden. Dette kunne for eksempel være lovbestemte kontrolfunktioner af dele af administrationen. Dette vil dog i stedet kunne kategoriseres som værende en kvalitetssikrende funktion. Ifølge Liker & Meyer er det vigtig at opbygge en kultur, hvor man sørger for at løse problemer så snart de opstår og allerhelst komme dem i forkøbet.

Herved sikre man en god kvalitet i alle færdige produkter og dermed minimere man risikoen for at skulle gentage et arbejde, fordi det første job ikke blev udført korrekt eller i en god nok kvalitet.

(Liker & Meyer, 2006:10)

Det næste princip handler om at skabe en værdistrømsanalyse. Her identificere man alle aktiviteter, værdiskabende, såvel som ikke-værdiskabende. Herefter følger man hvordan alle aktiviteterne kommer fra start til slut. På denne måde får man et godt og solidt overblik over organisationens aktiviteter. (Arlbjørn *et al.*, 2008: 58-59) Ud fra sådan en værdistrømsanalyse kan man nemmer identificere områder med spild og hvordan de kan fjernes. Værdistrømsanalyse kaldes også for arbejdsgangsanalyse.

Hernæst handler det om at skabe flow i værdistrømmen. Flow handler som tidligere nævnt om, at der hele tiden skal være gang i alle dele af produktionen. Men det skal samtidig fordeles jævnt ud på hele produktionen. Det nytter for eksempel ikke, at man producerer en bestemt ting i meget højt antal ét sted, hvis det blot kommer til at stå på et lager, fordi der ikke er kapacitet til at viderebearbejde det på den næste station i processen. Et godt flow sikrer et godt produkt til lave omkostninger (Liker, 2004). En anden fordel ved at skabe et optimalt flow er samtidig, ifølge Liker & Meyer, at problemer i produktionsprocessen viser sig hurtigere, og derved bliver flow kilden til de løbende forbedringer, der er vigtig i såvel TPS som Lean (Liker & Meyer, 2006: 9).

Det næste princip handler om kun at producere hvad der trækkes fra kunden. Med dette menes at indføre et pull system. Idéen og anvendelsen bag pull systemet blev tidligere i opgaven beskrevet under TPS afsnittet. Her blev pull som en del af JIT beskrevet. Det er på mange måder det samme der her gør sig gældende. Når kunden ønsker en vare sendes ordren ned igennem systemet. Hver del af systemet leverer sin del, således at man kun producerer det kunden har brug for når kunden har brug for det. (Arlbjørn *et al.*, 2008)

Det sidste princip går ud på at man konstant skal tilstræbe perfektion. Dette skal gøres gennem løbende forbedringer, hvilket omtales med det japanske ord *Kaizen* (Arlbjørn *et al.*, 2008: 60-61). Målet er at skabe en kultur der fokuserer på konstant at lære og forbedre (Liker, 2004). *Kaizen* er således et princip der både indeholder en praktisk del og en mere filosofisk del. Filosofien med løbende forbedringer bør som nævnt plantes i hele organisationskulturen. Det gælder for alle medarbejdere, fra ledelsen til gulvet. Alle skal tænke på løbende forbedringer (Arlbjørn *et al.*, 2008: 60-61). Netop *kaizen* er noget af det man oftest ser når Lean indføres i den offentlige sektor i Danmark (Arlbjørn *et al.*, 2010: 17). Dette gøres som regel ved brug af såkaldte *kaizen*-møder og *kaizen*-tavler. I de enkelte afdelinger holder man med nogle ugers mellemrum *kaizen*-møder. Her

diskurteres, hvor der i organisationen findes spil, og hvor der kan trimmes. Herefter brainstormer man så på, hvordan problemet kan løses. Idéerne og løsningsforslagene skrives herefter op på en tavle, kaizen-tavlen, hvor man kan se de forskellige forbedringsprojekter der er i gang, og hvordan det går hvert enkelt projekt. (Arlbjørn *et al.*, 2008: 141-42)

Der er altså tale om en kraftig involvering fra medarbejdernes side, der på denne måde bliver inddraget i løsninger af problemerne, og minimeringen af spild. Det her to fordele, dels kan man identificere flere former for spild, da de enkelte medarbejdere ofte har et mere detaljeret kendskab til deres arbejdsområde forhold til chefen. Desuden får man medarbejderne involveret, hvilket skaber en ejerskabsfølelse. På den måde bliver forbedringskulturen som er så væsentlig jf. Liker til en naturlig del af hver enkelt medarbejders kultur. Det samlede Lean projekt bliver desuden nemmere at indføre, hvis medarbejderen kan se at de er med i processen og der bliver lyttet til- og gjort noget ved, deres problemer.

Værktøjer/teknikker:

Der findes utallige værktøjer og teknikker der bliver betegnet som hørende under Lean (Arlbjørn *et al.*, 2008: 61). Nogle er mere konkrete end andre, og det er svært at definere hvad der præcist er Lean, og hvad der stammer fra andre ledelses og produktionskoncepter. Man kan dog påstå at et værktøj eller teknik er Lean, så længe det hjælper med at løse et problem i forhold til de ovennævnte principper i Lean. Da målet med dette projekt ikke er, at identificere og analysere samtlige værktøjer der er brugt til at indføre Lean i casen, vil der heller ikke være en udførlig præsentation af samtlige værktøjer der kan opfattes som Lean. Der henvises i stedet til blandt andet (Liker, 2004), (Liker & Meyer, 2006), (Arlbjørn *et al.*, 2008) med flere.

Oversættelsesteori

Introduktion:

I de følgende afsnit vil opgavens anden hovedteori, oversættelsesteori, blive præsenteret. Navnet oversættelsesteori er valgt ud fra Kjell Arne Røviks beskrivelse af hvordan idéer rejser ind i organisationer og bliver kontekstualiseret ved hjælp af en række translationer eller oversættelser (Røvik, 2007). Røviks teori omkring oversættelse kan ses som en del af en række teorier omkring idéer og koncepters rejser ind i organisationer, særlig den position der kaldes skandinavisk nyinstitutionalisme. Denne retning er blot en af flere der koncentrerer sig omkring emnet, ”hvad sker der med idéer når de møder organisationer?”. Der er tale om et meget bredt emne med mange forskelligartede bidragsyderer og forskningstraditioner. Af denne grund vil dette afsnit starter med en præsentation af konceptet ”idéer på rejse” og den hovedtanke der ligger bag dette. Hovedvægten vil dog klart ligge på skandinavisk nyinstitutionalisme, da det af flere grunde er det der bedst passer til denne opgaves problemstilling. Emnet er som nævnt også meget bredt, og derfor er det nødvendigt at lave en tidlig og klar afgrænsning af emnet.

Efter at have gennemgået konceptet med idéer på rejse overordnet, vil jeg fokusere nærmere på skandinavisk nyinstitutionalisme. Hvem har frembragt denne retning, hvad kendetegner den, og hvorfor er den særlig fordelagtig at anvende i forhold til dette projekts konkrete problemstilling.

Betegnelsen skandinavisk nyinstitutionalisme blev ifølge Røvik første gang brugt i bogen ”*Translating Organizational change*” fra 1996 af Czarniawska og Sevón (Røvik, 2007: 37). I teksten ”*Travels of ideas*” opstiller Barbara Czarniawska og Bernward Joerges en model til forklaring af idéers rejse ind i en organisation. Denne model vil jeg gennemgå med henblik på at bruge den som ledetråd i den senere analyse. I denne gennemgang vil der også indgå en beskrivelse af nogle centrale begreber, ikke blot for modellen, men for hele oversættelsesbegrebet generelt.

Efter at have gennemgået og diskuteret Czarniawska og Joerges model, vil jeg gennemgå Røviks mere præcise definition af begrebet oversættelse. Røvik opstiller en række regler for oversættelse, samtidig med at han definerer forskelle på gode og dårlige oversættelser, herunder hvilke kompetencer det kræves for at lave en vellykket oversættelse. Det sidste vil også hjælpe med at fremvise nogle centrale elementer i teorien, som vil være væsentlig i analysen. Røviks teori om oversættelse samt Czarniawska og Joerges model vil sammen udgøre fundamentet for analysen.

Idéer på rejse:

Organisationsændringer, som er en meget væsentlig del af organisationers liv, sker i høj grad ved at ny idéer og koncepter implementeres i organisationen (Czarniawska og Joerges, 1996). Disse idéer er mange og forskelligartede. Som nævnt tidligere i dette kapitel har der siden 1980'erne for eksempel været stor fokus på ledelseskoncepter fra den private sektor, den såkaldte New Public Management bølge. Af nye idéer herunder kan nævnes balanced scorecard, Total Quality Management, målstyring, medarbejdersamtaler og mange flere (Røvik, 1998). Men hvor kommer disse idéer fra? De opstår ikke bare ud af den blå luft, og endnu vigtigere; de bliver ikke bare sådan lige overført og brugt i en anden organisation. Idéer flytter sig mellem organisationer, de udvikler sig i tid og rum, og de ændre sig alt efter hvilken kontekst de indgår i. Dette fænomen kan betegnes som idéer på rejse. Idéerne i tid og rum mellem organisationerne, og denne rejse er både kompleks og fascinerende.

"Ideas are images which become known in the form of pictures or sounds (words can be either one or another)." (Czarniawska og Joerges, 1996: 20)

Der er stor forskel på hvor konkrete idéer er, når de rejser rundt mellem organisationer. Som Czarniawska og Joerges skriver ovenfor, så er en idé et billede indlagret i ord, tale eller billeder. Der er altså ikke tale om en fysisk håndgribelig genstand, men noget mere immaterielt. Dette er også en af forklaringerne på, hvordan idéer kan spredes over store afstande på relativt kort tid (Røvik, 1998). Idéerne er forskellige i både, hvor store de er såvel, som i hvor konkrete de er. Nogle idéer er meget konkrete i forhold til regler, principper, modeller og så videre, mens andre mere har antagelse af generelle idéer (Røvik, 1998). Dog gælder det for alle, at de på deres rejse i tid og rum mellem organisationer, ændre form. Dette skyldes i høj grad, at alle organisationer er forskellige. Forskellen på organisationer varierer meget. Nogle ligner naturligvis hinanden utrolig meget. Men selv de mindste ting, som en ændring i tid og rum, kan have betydning for hvordan en idé kontekstualiseres eller dekontekstualiseres.

Når man ser på idéers rejse, kan man groft sagt dele rejsen op i tre dele: dekontekstualisering, rejse og kontekstualisering. Dekontekstualisering er den process hvor et koncept trækkes ud af en organisation og gøres til en idé (Røvik, 2007). IMVP studiet af Toyota og den efterfølgende bog af Womack, Jones og Ross (se afsnit "Baggrund for Lean"), er et eksempel på et koncept der trækkes ud af en organisation og gøres til en idé. Dog skal det nævnes at dette er et meget håndgribeligt eksempel på dekontekstualisering. Ofte ses det at starten på en idé ikke er fuldstændig til at kortlægge (Czarniawska og Joerges, 1996: 26).

Når en idé er dekontekstualiseret, begiver den sig ud på en rejse mellem organisationer; en rejse som foregår i tid og rum (Czarniawska og Joerges, 1996). På denne rejse kommer idéerne i kontakt med mange forskellige organisationer. Nogle organisationer bliver påvirket af idéen, mens andre ikke bliver. En lang række aktører er med til at sprede idéen (Sevón, 1996), og i denne process ændres og omformes, som tidligere nævnt, idéen således at den kommer til at optræde forskelligt (Sahlin-Anderson, 1996).

Når en idé så rammer en organisation begynder kontekstualiseringen. Denne opgaves fokus ligger netop på kontekstualiseringen: ”Hvad sker der med en idé når den rejser *ind* i en organisation?”. Dette valg skyldes flere ting. Først og fremmest er det opgavens mål at se på hvad Lean konceptet bidrager med i den enkelte organisation og ikke mindst, hvordan det er blevet oversat. Målet med opgaven er ikke at se på, hvordan Lean som koncept er blevet taget ud og gjort til en idé og, hvordan denne idé så er rejst rundt. Et sådan studie vil tage en anden karakter, og det er ikke målet med denne opgave. Derfor er det valgt at fokus i denne opgaven ligger på kontekstualiseringsfasen. Samtidig anerkendes det, at blandt andet Røviks oversættelsesteori ser på dekontekstualiseringsfasen (Røvik, 2007). Dog mener jeg, at dekontekstualisering og kontekstualisering godt kan skilles ad, og at man sagtens kan se udelukkende på kontekstualiseringen uden, at teorien mister sin troværdighed.

Derfor vil resten af dette kapitel komme til at handle om kontekstualiseringen, eller oversættelsen. Før der dykkes nærmere ned i dette koncept er det dog nødvendigt, at introducere den forskningsgren som dette opererer i, nemlig skandinavisk nyinstitutionalisme. Dette afsnit vil både referer tilbage til dette afsnit om idéer på rejse, samt ligge vejen for den videre udvikling af oversættelsesbegrebet.

Skandinavisk nyinstitutionalisme:

Begrebet skandinavisk nyinstitutionalisme stammer som tidligere nævnt fra bogen ”*Translating Organizational change*” fra 1996 af Barbara Czarniawska og Guje Sevón. Her argumentere de for brugen af begrebet skandinavisk nyinstitutionalisme som en videreudvikling af, eller et tillæg om man vil, til den almindelige nyinstitutionalisme. Czarniawska og Sevón mener, at nyinstitutionalismen mangler fokus på forandring. De argumentere for, at nyinstitutionalismen undervurderer betydningen af forandring, idet de mener at forandring er en stor del af

organisationer, og ikke bare en undtagelse fra reglen. (Czarniawska og Sevón, 1996)

”Change and stability together become an organizational norm, as the logic of appropriateness is seen as complementary to the logic of consequentiality” (Czarniawska og Sevón, 1996: 5)

Der er altså fokus på at forandring og stabilitet spiller *sammen* i organisationer. Som de yderligere nævner, stammer denne antagelse blandt andet fra den mere pragmatiske tradition som de anvender (Czarniawska og Sevón, 1996: 5).

Kjell Arne Røvik bruger i bogen *”Trender og translasjoner. Ideer som former i det 21. århundrets organisasjon”*, betegnelsen skandinavisk nyinstitutionalisme til at dække over arbejdet fra en række skandinaviske organisationsforskere fra 1980'erne og frem (Røvik, 2007: 37).

”Skandinavisk neoinstitusjonalisme skiller seg fra den amerikanske først og fremst ved at opmærksomheten i atskillig større grad er rettet mot ideenes mottaksside,...” (Røvik, 2007: 37)

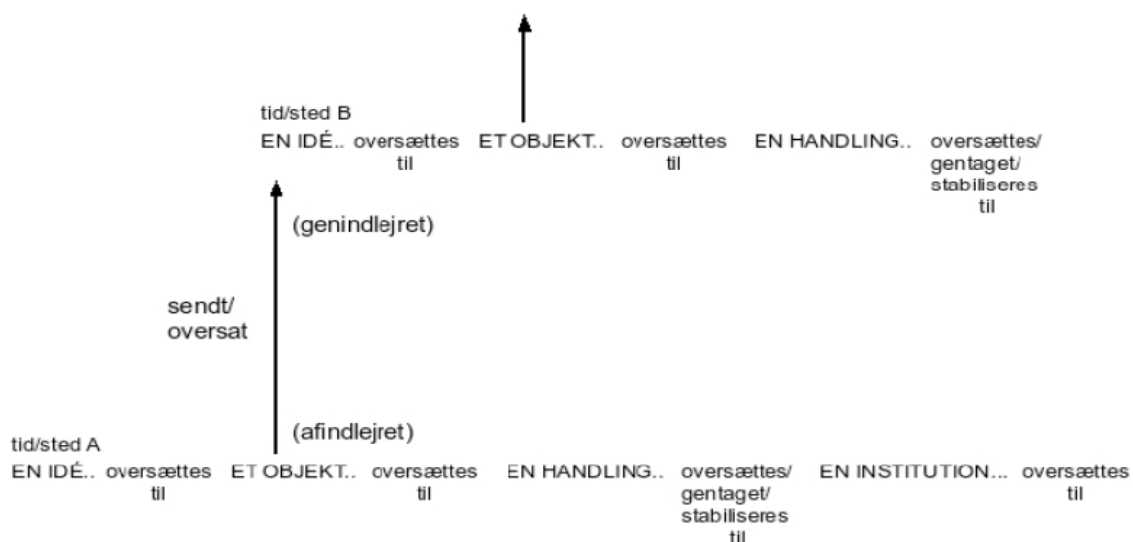
Den skandinaviske nyinstitutionalisme ser altså i høj grad på, hvad der sker i det som Røvik betegner *”modtagersiden”*, altså hvad der sker med den enkelte virksomhed i forbindelse med at idéer rammer dem. Desuden har skandinavisk nyinstitutionalisme et ekstraordinært stort fokus på brugen af casestudier. Samlet for de undersøgelser, og den heraf følgende litteratur, som er skabt under betegnelsen skandinavisk nyinstitutionalisme er, at man gerne ser på enkelte cases, og hvad der sker med disse (Røvik, 2007). Herved gives der et godt billede på hvad der kendetegner den enkelte organisation i dens møde med reformidéer, managementløsninger og så videre. Netop dette fokus på oversættelsen af idéer i organisationer fremhæver Røvik som yderligere et kendetegn ved den skandinaviske nyinstitutionalisme (Røvik, 2007: 39).

Skandinavisk nyinstitutionalisme som det her er beskrevet, sætter fokus på forandring og oversættelse i organisationer, der bliver påvirket af idéer, altså i kontekstualiseringen. Dette gøres ved hjælp af casestudier, og derfor ses skandinavisk nyinstitutionalisme som værende fremragende til at hjælpe med at beskrive problemstillingen for denne opgave.

De modeller/teorier der i de følgende afsnit vil blive gennemgået, har det fællestræk, at de stammer fra den skandinaviske nyinstitutionalistiske tradition. Det første der vil blive gennemgået, er Czarniawska og Joerges oversættelsesmodel.

Czarniawska og Joerges oversættelsesmodel:

Czarniawska og Joerges oversættelsesmodel viser overordnet, hvordan en idé rejser ind i en organisation. På et bestemt tidspunkt og sted rammes en organisation af en idé. Denne idé oversættes så til et objekt, der så igen oversættes til en handling. Med tiden kan denne handling blive gentaget så ofte at den bliver stabiliseret og dermed bliver til en institution.



Kilde: Nielsen, 2010: 73. (Oversat fra Czarniawska og Joerges, 1996: 26)

Som man kan se i modellen indeholder den også et bevis på, hvordan et objekt bliver genindlejret som en idé i en ny organisation i et nyt tid og rum. Denne del vil dog ikke blive diskuteret i indeværende projekt, da det ikke er relevant for projekts problemstilling jf. tidligere afsnit.

Modellen skal i dette projekt ses på to måder: dels som en model der skal anvendes i analyse øjemed til at beskrive nogle af de processer der ses i casen. Dette vil blive nærmere uddybet i dette afsnit. Dels skal den ses som en guide til opbygningen af selve analysen. Som det vil blive nærmere beskrevet i Kapitlet ”Metode”, vil analysen blive delt op i forhold til de fire faser som Czarniawska og Joerges definerer: Idé, Objekt, Handling og Institution. Herved deles analysen op i fire tidsperioder, hvor selve implementeringen af Lean i tandplejen i Favrskov kommune vil blive analyseret. Målet er, at man i hver af de fire perioder vil kunne se forskellige typer oversættelse, med de forskellige aktører indblandet på forskellige måder. Czarniawska og Joerges model bliver altså brugt både som et teoretisk og metodisk redskab.

I det følgende vil modellens 4 faser blive gennemgået:

Idé:

Idéfase er den fase hvor organisationen bliver ramt af en idé. Begrebet ”idé” er blevet defineret tidligere i dette kapitel, så dette afsnit vil handle om hvordan og hvorfor en idé vælges. Som tidligere nævnt er det ikke altid muligt at klarlægge hvornår en idé kommer ind i en organisation.

””*Innreisen*” har som oftest verken en tydelig begynnelse eller slutt.” (Røvik, 1998: 113)

Ifølge Czarniawska og Joerges vil aktørerne til gengæld ofte komme med en rationel forklaring på idéens indtræden i organisationen, en forklaring der kan have karakter af en myte (Czarniawska og Joerges, 1996: 26). Aktørerne forsøger altså at give en meningsfuld forklaring på, hvorfor netop denne idé blev opdaget/valgt.

Andre gange vælges en idé mere bevidst. Guje Sevón forklare hvordan nogle organisationer forsøger at imitere andre organisationer der ligger inden for samme felt og som ses som værende succesfulde. En organisation vil spørge ”Hvem er jeg?” og ”Hvad vil jeg gerne værre?”, og så imitere ud fra dette. (Sevón, 1996).

I bogen ”*Moderne Organisationer. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*” identificerer Kjell Arne Røvik tre grunde til, hvorfor organisationer motiveres til at adoptere en idé (Røvik, 1998):

- **Det rationelle værktøjsperspektiv.** Bygger på antagelsen om at der er et problem internt i organisationen. En reel problemstilling som truer virksomheden og som derfor skal løses.
- **Symbolperspektivet.** Ifølge dette perspektiv skaber institutionelle omgivelser ikke blot problemløsninger, men også problemstillinger. Disse problemstillinger søges løst med specifikke værktøjer som hænger sammen med ovennævnte problemstilling.
- **Organisatorisk identitetsforvaltning.** Ifølge dette perspektiv søger og udvikler moderne organisationer identiteter. Opfattelsen af hvad der er den pågældende organisations problem styres af dens identitet og på samme måde vælges en løsning ud fra den identitet som organisationen søger at få.

Objekt:

Når en idé er blevet valgt af en organisation bliver de oversat til objekter. Dette gøres på flere måder, blandt andet ved hjælp af sprog og betsemte ord, herunder metaforer . En idé kan også objektiviseres i grafiske former, for eksempel billeder eller videoer. (Czarniawska og Joerges ,

1996: 32-33) Objekterne er altså med til at konkretisere idéen og gøre den mere håndgribelig. Det kan give idéen en form for identitet, og skabe en større forståelse for- og forståelse af idéen hos aktørerne i organisationen. Fasen kan betegnes som objektiviseringsfasen.

Handling:

Før et objekt kan blive til en handling, skal det have hvad Czarniawska og Joerges kalder et *"image of action"* (Czarniawska og Joerges, 1996: 40). Der skal altså præsenteres en form for visualisering af handlingen. Herefter følger en plan for selve handlingen, og endelig føres handlingen ud i livet (Czarniawska og Joerges, 1996). Handlingen er altså her hvor objektet, som er blevet oversat fra idéen, bliver omsat til handlinger. Dog er det ikke altid at handlingerne bliver udført som forventet, og det er heller ikke sikkert, at de udfoldes som man i første omgang havde tiltænkt dem. Dette kommer meget an på oversættelsen, både mellem objekt og handling, og i selve handlingen.

Institution:

En idé der er blevet objektiviseret og gjort til en del af organisationen igennem handling, vil til sidst blive en institution, hvis den accepteres af organisationen, og er til stede længe nok. En idé der igennem lang tids bearbejdelser af aktørerne i organisation opfattes som en naturlighed eller en selvfølgelighed, kan siges at være institutionaliseret (Nielsen, 2010). Institutionsfasen kan også opfattes, som det man kan kalde hverdagen. Her er der ikke på samme måde tale om en implementering af et koncept, men i stedet er konceptet blevet en naturlig del af organisationen og noget man bruger i dagligdagens arbejde. Der stilles ikke på samme måde spørgsmålstejn ved idéen/konceptet, da det på dette stadie er blevet en institution i organisationen og blandt dennes aktører. Dog kan det ikke udelukkes at idéen stadig bearbejdes og omformes, især fordi organisationer i høj grad er i konstant forandring.

Oversættelsesbegrebet:

I dette afsnit vil der blive sat fokus på Kjell Arne Røviks definition af oversættelsesbegrebet. Der vil især blive set på to ting: Røviks fire oversættelsesregler (kopiering, fratrækning, addering og omdannelse), og Røviks definition af gode og dårlige oversættelser.

Ud over disse to ting har Røvik i bogen *"Trender og translasjoner. Ideer som former i det*

21. århundrets organisasjon” også endnu en vigtig pointe. Det omhandler den model der kaldes ”den hierarkiske oversættelseskæde” (Røvik, 2007: 294). Denne model er ifølge Røvik udledt af modernistisk-rationel tænkning, og bygger på fem antagelser om, hvad der sker når en idé kontekstualiseres i en organisation. De fem kendetegn er følgende: Top-down orientering, problembetinget søgning efter løsninger, begrænset frihed til oversættelse, stimulus-respons baseret sekvensialitet, og fra det abstrakte til det konkrete (Røvik, 2007: 294-295). Røvik præsenterer disse fem kendetegn, og argumenterer herefter for, at de har nogle klare begrænsninger og derfor må suppleres (Røvik, 2007: 294). Når den hierarkiske oversættelseskæde er nævnt her, skyldes det, at de fem kendetegn virker let genkendelige i forhold til det, man umiddelbart vil forvente at se i en implementering når man første gang giver sig i kast med emnet. Som Røvik selv nævner har det meget til fælles med en rationel implementeringsproces (Røvik, 2007: 294). Men som han videre nævner, så er det slet ikke altid sådan det fungerer. Det er meget mere komplekst, og der er mange flere aktører der agerer, og interagerer i mange forskellige lag i implementeringsprocessen.

Oversættelsesregler:

Ifølge Røvik handler en stor del af en oversættelse om:

”..hvor stor frihed oversetteren har til å forme om det som oversettes” (Røvik, 2007: 306)

Der er mange forskellige grunde til, at en organisation vælger at bruge en ny idé. Det kan blandt andet være som løsning på et specifikt problem, ønsket om en ny identitet, at idéen er moderne og mange flere. Det er dog næsten altid et ønske om at få del i nogle af de fordele som den pågældende idé har givet andre steder (Røvik, 2007: 306). Men det er ikke altid at idéen kopieres direkte i dens originale form. Røvik påpeger at en organisation eller en oversætter kan have et ønske om at videreudvikle idéen eller blot bruge den som referenceramme i et projekt (Røvik, 2007: 306). Der er altså tale om, hvilken form for oversættelse man vælger at bruge. For oversættelse er ikke nødvendigvis blot en gengivelse af idéen i en ny tid og et nyt sted. Det kan også være en videreudvikling, af idéen. Røvik identificerer fire oversættelsesregler, som repræsenterer forskellige oversættelser: kopiering, fratrækning, addering og forvandling (Røvik, 2007: 307). Disse deles ind i tre modus: det reproducerende (kopiering), det modificerende (fratrækning, addering) og det radikale modus (omdannelse).

Disse fire oversættelsesregler har alle deres anvendelser, og hvorvidt den ene eller den anden regel bruges, afhænger meget af idéen såvel som modtagerorganisationen og oversætteren.

Kopiering er, når en idé tages fra én organisatorisk kontekst og overføres til en anden, uden at der ændres væsentligt på den. Man kan også kalde det en direkte oversættelse. Tanken er, ifølge flere teoretikere, at en ideel oversættelse er en kopiering, da man derved når tættest muligt på den originale idéns anvendelse (Røvik, 2007: 309). Hvorvidt kopiering bør anvendes hænger ofte sammen med kompleksiteten af idéen og ligheden mellem den organisation idéen stammer fra, og den organisation idéen er kommet ind i. Jo mere kompleks og teknisk idéen er, jo svære er det at ændre i, uden at meningen går tabt. En løs idé vil nemmere kunne ændres end en mere specifik, da en løs idé har som udgangspunkt, at den skal ændres og videreudvikles.

Fratrækning og addering går sammen ind under betegnelsen ”det modificerende modus”. Begge dele ligger op til en balance mellem at være tro mod den originale idé og at have en frihed til at ændre den således, at den kan tilpasses en ny kontekst (Røvik, 2007: 311). Ved addering tillægges idéen nogle elementer, mens den ved fratrækning fratrækkes nogle elementer. Der er altså tale om en position, hvor man ændre visse dele af en idé hvad enten det er et koncept, en teori eller lignende. Dog uden at idéen mister dens originale udseende.

Addering kan ske på flere måder. Dels ved at man tillægger idéen nogle elementer som den ikke før havde, men stadig nogle elementer der ligger tæt op ad den originale idé. En anden måde addering kan foregå, er ved, at man tydeligere og fremtrækker nogle bestemte elementer i idéen. Elementer som måske før ikke var specielt konkretiseret, kan i forbindelse med en oversættelse konkretiseres, således, at idéen nu ændre karakter (Røvik, 2007: 312). På samme måde kan man addere ved at forstærke meninger fra originalen i den oversatte version. Røvik kalder dette for ”eksplisitering” (Røvik, 2007: 312).

Fratrækning er på mange det modsatte af addering. I fratrækning fjerner man eller nedtoner visse elementer i originalidéen. Hvor man i addering bruger ”eksplisitering” bruger man i fratrækning ”implisitering” (Røvik, 2007: 312). ”Implisitering” handler altså om at elementer nedtones eller gøres mere generelle. På samme måde kan man sige, at fratrækning udelader visse elementer, dog uden at originalidéen går tabt. Hvor meget der kan trækkes fra, og i addering lægges til, uden at man ændre idéen radikalt, kan diskuteres.

Hvorfor en organisation vælger addering eller fratrækning kan have mange grunde. Ofte sker det fordi at enkelte elementer fra en idé ikke passer ind i den nye kontekst de bliver sat i. Der kan være kulturforskelle der gør det nødvendigt at nedtone visse elementer for ikke at ødelægge implementeringen og på samme måde kan kulturforskelle gøre det nødvendigt at lægge mere vægt

på nogle elementer der i originalidéen ikke har en så stor betydning. Andre gang sker addering eller fratrækning utilsigtet.

Den sidste oversættelsesregel er omdannelse. Omdannelse kan også påtales som forvandling eller ændring. Der er tale om en radikal omdannelse som og navnet, det radikale modus, antyder.

”Med «omvandling» menes her en grunnleggende endring av en praksis og/eller en idé – gjerne både av form og innhold, og på slike måter at den lokale varianten som utvikles, snarere enn å være en representasjon av en bestemt ekstern praksis/idé fremstår som en lokal innovasjon» (Røvik, 2007: 315)

Det er interessant her at bemærke, at Røvik omtaler det som værende en form for lokal innovation. Der er altså tale om en meget bevist handling når omdannelse bliver brugt. Det er ifølge Røvik en vigtig betingelse for radikal omdannelse, at den pågældende organisation eller oversætter er bevist om at der ikke ønskes en kopiering af en idé, men mere at idéen skal være inspiration for en lokal udviklet idé eller praksis (Røvik, 2007: 316). Man ønsker altså at udvikle sin egen opskrift, som har en udefrakommende idé som inspirationskilde.

Gode og dårlige oversættelser:

Hvorledes en idé der rejser ind i en organisation, bliver en succes eller er, handler i høj grad af hvordan den oversættes. En dårlig oversættelse kan få en idé, der ellers har været en succes i andre organisationer, til at fejle for eksempel ved at der skabes frikobling, frastødning eller idéen giver nogle meget utilsigtet og uhensigtsmæssige effekter (Røvik, 2007: 320).

I de forudgående afsnit er det blevet beskrevet, hvordan en idé rejser, samt hvilke former oversættelsen af denne kan se ud. En væsentlig del af denne process er oversætteren. Oversættern er den eller de personer, der har ansvaret for håndteringen af idéen når den rammer organisationen. Forskellen på en god og en dårlig oversætter kan betyde forskellen på, om et projekt bliver en succes eller ej. Som det er vist i de tidligere afsnit, er en idé's rejse ind i en organisation en kompleks process, hvilket blot understreger behovet for en dygtig oversætter.

En dygtig oversætter er mange ting. Røvik identificere en række kompetencer som den dygtige oversætter skal besidde, og som gør ham eller hende i stand til at oversætte en idé bedst muligt. Disse er: Den kundskabsrige og flerkontekstuelle oversætter, den modige og kreative oversætter,

den tålmodige oversætter, samt den stærke oversætter. (Røvik, 2007)

Disse kategorier dækker over en række egenskaber som en dygtig oversætter må beside, og de dækker samtidig over nogle af de opgaver, som oversætteren har i forbindelse med overførelsen af idéer. Den kundskabsrige og flerkontekstuelle oversætter er nødvendig for at kunne forstå begge sider af en idé, altså både den kontekst den kommer fra, og den kontekst den skal ind i.

Oversætteren skal altså både have indsigt i kontekstualisering og dekontekstualisering (Røvik, 2007: 325-329). Generelt kan man sige, at oversætteren skal have indsigt i- og forståelse for den idé der skal indføres i organisationen.

Oversætteren skal være modig og kreativ i den forstand, at han/hun skal kunne turde tage de rigtige beslutninger om, hvordan en ny idé skal italesættes. Oversætteren skal kunne identificere vigtige begreber i en idé og overføre dem med ord til den nye organisation. Organisationer er forskellige, og derfor kan det sagtens ske at et ord, der giver mening i én organisation, på ingen måde giver mening i en anden. I denne situation er det vigtigt med en dygtig og kreativ oversætter, der kan give begrebet et nyt ord, og dermed føre meningen ind i den nye organisations kontekst.

Et andet meget vigtig aspekt i indførelsen af en ny idé er oversætterens evne til, at vælge det rigtige oversættelsesmodus jf. afsnittet om oversættelsesregler. Som vist tidligere er der stor forskel på de forskellige modus, og succesen af en implementering afhænger ofte af, hvilket modus der vælges. Her er det vigtigt med en modig og kreativ oversætter til at vælge det rigtige modus alt efter, hvilken organisation han/hun befinder sig i. (Røvik, 2007: 330-332)

De sidste to egenskaber som Røvik nævner, den tålmodige oversætter og den stærke oversætter, knytter sig primært til de faser, hvor idéen er begyndt at sprede sig i en organisation. En organisation består af mange forskellige individer og i mange tilfælde også forskellige afdelinger med forskellige kulturer. Derfor kan en idé ofte møde modstand. En idé vil ikke altid rodfæste sig så hurtigt, som man måske kan ønske sig. Her er det oversætterens rolle at være tålmodig og have målet for øje, samtidig med at man ikke haster ting igennem, som kan skade på længere sigt. En idé kan også møde stor modstand fra aktører, der ser den som en trussel mod den kendte organisationsstruktur/kultur. Her er der brug for en stærk oversætter der kan klare den modstand, og få medarbejderne overbevist om idéens fordele og, hvorfor den bør gennemføres. (Røvik, 2007)

Metode

Dette kapitel vil indeholde en præsentation af projektets metodiske tilgang.

De væsentligste dele er valget af det kvalitative casestudie, samt brugen af kvalitative interviews. I kapitlet vil valg og fravalg begrundes og diskuteres

Det kvalitative casestudie:

Den metodiske tilgang til dette projekt er det kvalitative casestudie.

Denne metode er valgt ud fra det overordnede mål med dette projekt. Målet er, at se på nogle ting der gøres godt i den offentlige sektor; noget som kan være en succes og hjælpe den offentlige sektor med, at løse nogle af de problemer den står overfor. Målet er ikke at se på samtlige løsninger der findes, ej heller at komme med en lang række løsninger. Målet er derimod, at se på ét specifikt projekt der er lykkedes og se på, hvorfor dette netop er lykkedes så godt. Til at belyse dette er der valgt en teori, oversættelsesteori, der ser på emnet med et sæt nye briller. Derved er det målet at man opnår, både at se hvad der er sket, og hvorfor det er gået godt.

Der findes forskellige typer af casestudier. Med hensyn til hvor mange cases man gør brug af findes der singlecase studier og komparative studier. Det er i dette projekt valgt at gøre brug af en singlecase analyse. Frem for en komparativ analyse, hvor man i høj grad vil sætte empiri fra to eller flere cases overfor hinanden, er målet i singlecase at sætte empiri overfor en eller flere teorier, og så sætte det op mod hinanden. I dette projekt sker det ved at belyse implementeringen af Lean i Favrskov kommunes tandpleje, ved hjælp af oversættelsesteori.

Der skelnes desuden mellem forskellige retninger eller idealtyper af casestudier. Antoft *et al.* identificere fire typer: ateoretiske, teorifortolkende, teorigenererende og teoritestende casestudier (Antoft *et al.*, 2007: 33-34). I dette projekt vil der blive anvendt det teorifortolkende casestudie. Det teorifortolkende casestudie har som mål at skabe ny empiri. Dette gøres ved at anvende allerede eksisterende teori, som så testes på noget empiri, i dette projekt en singlecase. (Antoft *et al.*, 2007)

Målet i det teorifortolkende casestudie passer godt ind i målet for dette projekt, og derfor ses det som værende oplagt at vælge som metodisk tilgang til undersøgelsen.

Den valgte case er Favrskov Kommunes Tandpleje. Den består af tandplejerne fra de tre tidligere kommuner; Hadsten, Hammel, Hinnerup

Den gamle Hvorslev Kommune havde en samarbejdsaftale med en række privatpraktiserende tandlæger i kommunen, der betød at de tog sig af tandplejen af kommunes børn. Denne aftale fortsatte efter kommunesammenlægningen, og derfor er tandplejen i den gamle Hvorslev Kommune ikke en del af Favrskov Kommunes Tandpleje.

Favrskov Kommunes Tandpleje har i dag ca. 40 medarbejdere fordelt på ni decentrale klinikker.

I Favrskov Kommunes Tandpleje valgte man i starten af 2009 at indføre ledelses- og organisationskonceptet Lean. Beslutningen for indførelsen af Lean blev ikke taget fordi herskede nogle store problemer i tandplejen. Casen er alligevel interessant at se på i forhold til projektets problemstilling, da projektet er blevet betegnet som en succes, der har haft positiv indflydelse på organisationen.

Det empiriske grundlag for undersøgelsen af casen er fire interviews med centrale aktører i processen. De er:

- Steen Lundgaard, HR- og arbejdsmiljøkonsulent hos bogmestersekretariatet og HR i Favrskov Kommune.
- Jørgen Kjær, overtandlæge i Favrskovs Kommunale tandpleje.
- Lone Sander, tandlæge i Favrskovs Kommunale tandpleje.
- Karin Eriksen, tandklinikassistent i Favrskovs Kommunale tandpleje.

De fire interviewpersoner vil blive nærmere beskrevet senere. De er udvalgt fordi de menes at repræsentere fire forskellige personalegrupper i denne implementering, samtidig med at de alle har været centrale aktører. De har altså alle sammen et indgående kendskab til processen, men de har samtidig haft forskellige udgangspunkter. Det må derfor formodes at disse fire interviews tilsammen kan indfange et præcist og nuanceret billede af implementeringen af Lean i tandplejen.

De fire interview er foretaget i perioden 26-28 november 2012. Herefter er de blevet transskriberet

til skrift.

Interviewene er vedhæftet opgaven i form af de skriftlige transskriberinger, henholdsvis bilag 1, 2, 3 og 4. Optagelserne af interviewene findes på lydfiler, som kan rekvireres af opgavens forfatter på forlangende.

Valget af case og casetype er sket ud fra en betragtning om, at disse er bedst til at besvare projektets problemstilling.

Valgene har dog også sine begrænsninger. Især er det med den valgte metode svært at lave generaliseringer. Da der kun ses på én case, kan det ikke præcist afgøres, om man ville have opnået den samme succes andre steder, hvis Lean var blevet oversat på samme måde. Men meningen med dette projekt er ikke at udvikle en generel måde at oversætte og implementere Lean. Meningen er at se på, hvordan man kan gøre samt, hvilke oversættelsesmekanismer der er centrale i netop denne case. Dette er altså en analyse af et projekt, hvor det er gået godt.

Dog bør det være muligt at se nogle specifikke træk ved dette projekt, som har gjort at det har været en succes. Træk som bør kunne anvendes i andre offentlige sektorer. Men fokus vil hele tiden være på singlecase og det teorifortolkende casestudie.

Det kvalitative interview:

”Forskningsinterviewet er en særlig form for menneskelig interaktion, hvor der udvikles viden gennem dialog. Interaktionen er hverken så anonym og neutral, som når en person besvarer et spørgeskema, eller så personlig og emotionel som et terapeutisk interview.”
(Kvale, 1997: 130)

Opgavens mål er at se på, hvordan Lean idéen er blevet anvendt og især oversat i Favrskovs kommunale tandpleje. For at forstå denne case, samt de mekanismer og aktører som har været centrale i processen, er det nødvendigt med en empirisk viden om, hvad der er sket og hvorfor. En måde hvorpå man kan erhverve sig en sådan viden, er gennem kvalitative interviews. I et kvalitative interview, får man indblik i den interviewedes livsverden, samt han eller hendes oplevelse og forståelse af et bestemt emne (Kvale, 1997: 40). Dette giver især svar på hvad der er sket og hvem der har været centrale aktører. Herefter transskriberes de forskellige interviews, og der laves en analyse på baggrund af dette materiale. Det er i denne proces at man kommer frem til, hvorfor det er sket. Det er nemlig i høj grad forskeren egen opgave at finde ud af hvorfor tingene er sket som de er, altså analysen (Kvale, 1997: 136). Dog forholder det sig også sådan, at der i det ideelle interview i vid grad fortolkes på interviewet under dette (Kvale, 1997: 149). Altså at interviewereren stiller opklarende spørgsmål under selve interviewet. Dette vil blive behandlet videre nedenfor.

I dette konkrete projekt har det været nødvendigt at stille nogle ”hvorfor” spørgsmål. Det skyldes at emnet/empirien bliver set med to slags teoretiske briller. Dels er der Lean teori og dels oversættelsesteori. For at kunne aflæse hvor og hvordan der er sket oversættelse, har det i nogle tilfælde været nødvendigt at stille spørgsmål til, hvorfor man har arbejdet med Lean, som man nu engang har. Svaret herpå kan så anvendes til at analysere på, hvilken oversættelse der er foregået og hvorfor.

Interviewtype:

Der findes forskellige typer af interviews. Overordnet set ligger forskellene ofte i hvor struktureret interviewet er. Nogle interviews er meget struktureret, mens andre er helt ustruktureret. Valget afhænger blandt andet af, hvad man skal undersøge, og hvilken informationer man ønsker at få ud af interviewet. I denne opgave er det valgt at gøre brug af det halvstrukturerede interview, også nogle gange kaldet det semi-strukturerede interview.

I et struktureret interview ønskes svar på nogle helt konkrete spørgsmål, og man ønsker ikke at bevæge sig udenfor disse spørgsmål. I det ustrukturerede interview er banen helt åben. Her kan den interviewede snakke om, hvad personen ønsker.

Det halvstrukturerede interview er som navnet antyder, en blanding mellem et struktureret og et ustruktureret interview. I interviewet ønskes der svar på en række spørgsmål. Men samtidig er interviewet åbent overfor ændringer, således at man kan forfølge emner, som den interviewede kommer ind på (Kvale, 1997).

Før interviewet er der udviklet en god teoretisk viden om emnet. Desuden er casen og målet med undersøgelsen kendt. Dette gør, at det er muligt at udvikle en interviewguide, der sætter fokus rigtigt i forhold til målet med undersøgelsen. Der ønskes dog stadigvæk et yderligere og mere dybdegående kendskab til de interviewedes livsverden, eller deres opfattelse af implementeringsforløbet, blandt andet fordi at en del oversættelser jf. teorien, ikke kan ses ud fra eksempelvis præsentationer og mødereferater. Derfor er det halvstrukturerede interview at foretrække.

”Qualitative interview – as opposed to ”talking questionnaires” (Potter and Wetherell, 1987) – are relatively loosely structured and open to what the interviewee feels is relevant and important to talk about, within the bounds of what appears to be relevant given the interest of the research project.” (Alvesson & Deetz, 2000: 71)

Overstående citat beskriver meget godt den blanding mellem struktur og åbenhed, som ønskes i det halvstrukturerede interview. Denne blanding opnås ved, at anvende en spørgeguide der udformes med analysen for øje. Spørgeguiden opdeles i forhold til de fire faser, som også analysen deles op efter, nemlig: Idé, objekt, handling og institution. Hver del indeholder en række spørgsmål som ønskes besvaret, og som skal afdække hvordan de interviewede opfattede forløbet omkring Lean implementeringen. Spørgsmålene er af en karakter, der gør at de hverken bliver for lukkede eller for åbne. Der er i de fleste tilfælde tale om spørgsmål, der ikke skal besvares med et ja eller et nej, men

mere nuancerede. Herved opnår man at man får en samtale, hvor det er den interviewede og dennes svar der er i fokus. Omvendt er spørgsmålene af sådan en karakter, at der stadig ligges op til at svarene skal holde sig inde for det på forhånd fastsatte emne.

Herudover vil der løbende blive fulgt op på svarene der gives, og derved bevæger man sig uden for spørgeguiden. Dette gøres igen for at holde fokus på den interviewede (Kvale, 1997). Der kan for eksempel sagtens opstå den situation, at den interviewede fortæller om ting, som interviewereren ikke på forhånd kendte til, men som er relevant i forhold til undersøgelsen. Her vil den gode interviewer sørge for at forfølge dette (Kvale, 1997).

Interviewets kvalitet:

Steinar Kvale opstiller i bogen "*InterView*" seks kvalitetskriterier for et interview (Kvale, 1997: 149). Disse seks vil nu blive listet op sammen med en kommentar om, hvorledes de enkelte kriterier er opfyldt i de fire interviews, der er foretaget i forbindelse med denne opgave.

Interviewene er som nævnt, vedhæftet opgaven i form af skriftlige transskriberinger, henholdsvis bilag 1, 2, 3 og 4. Optagelserne af interviewene findes på lydfiler, som kan rekvireres af opgavens forfatter på forlangende.

1. Omfanget af spontane, righoldige, specifikke og relevante svar fra den interviewede.

Dette kriterium synes at være nået til fulde. Samtlige interviews indeholder gode, relevante og fyldestgørende svar, der kan anvendes i opgavens analyse.

2. Jo kortere interviewerens spørgsmål og jo længere interview personens svar er, desto bedre.

Det ses tydeligt i transskriberingen, at interviewpersonens svar er meget længere end interviewerens spørgsmål. Det er i høj grad interview personen der taler igennem hele interviewet. Herved opnås det også, at svarene er meget nuancerede, og derved skaber et godt udgangspunkt for en efterfølgende analyse.

3. I hvilken grad interviewereren forfølger og afklarar meningen med relevante aspekter af

svarene.

Dette kriterium er også opfyldt. Gentagende gange i alle fire interview spørger interviewerens ind til interviewpersonens svar for at afklare eller videre forfølge et svar. Dette kan illustreres med følgende udsnit fra bilag 1:

JK:

Altså, jo det vil jeg sige. Det er altså ikke noget, den vej frem er der ikke. Og det ved jeg godt... det ved jeg godt når man siger det, så blokere det nogle steder, ikke også, for så kan det også blokere for de små ting.

CB:

Men det føler du ikke at det gjorde?

JK:

Nej det synes jeg ikke.. ikke ...

(Bilag 1)

4. Det ideelle interview fortolkes i vid udstrækning under interviewet.

Flere gange under interviewene sørger interviewerens at få afklaret visse meninger og svar. Dette gøres på en måde således, at svarene yderligere fortolkes.

5. Intervieweren forsøger at verificere sine fortolkninger af interviewpersonens svar i løbet af interviewet.

Dette ligger sig lidt op ad det fjerde kriterium. Igen er kriteriet opfyldt. Det kan illustreres med følgende eksempel fra bilag 2, hvor interviewerens stiller et spørgsmål om, hvorledes han har forstået et udsagn korrekt, og altså derved verificere sin fortolkning:

CB:

Okay ja.

Så.. Du nævner selv at i ligesom fandt ud af nogle ting, men idéen med telefonpasning den

startede som sådan en spontan idé på et medarbejdermøde. Det var ikke fordi i lavede en værdistrømanalyse af tandplejen, og så fandt frem til at det er her vi skal sætte ind. Det var simpelthen ren ide, er det rigtig forstået? (Christoffer Bidstrup, bilag 2)

6. Interviewet er ”selvkommunikerende” - det er en historie, der er indeholdt i sig selv og ikke kræver mange yderligere kommentarer og forklaringer.

Dette krav er i høj grad opfyldt. Hvis man læser transskriberingerne af de fire interviews uden forudgående kendskab til casen, vil man i høj grad kunne forstå hvad det handler om. Det er klart at en fuldstændig forståelse kræver et kendskab til især den teoretiske baggrund for projektet. Men interviewene i sig selv giver god mening. De kan i stor udstrækning kategoriseres som værende selvkommunikerende.

Interviewpersoner:

Jørgen Kjær:

Jørgen Kjær er over tandlæge i Favrskovs Kommunale tandpleje.

Han er den daglige administrative leder for hele tandplejen. Samtidig er han teamleder for Team Hadsten, den ene af de tre enheder som tandplejen består af.

Steen Lundgaard:

Steen Lundgaard er HR- og arbejdsmiljøkonsulent hos bogmestersekretariatet og HR i Favrskov Kommune.

Han er uddannet Cand.scient.pol fra Århus Universitet. Var før kommunesammenlægningen ansat i Langå Kommune, og var med i samlingssekretariatet i forbindelse med kommunesammenlægningen.

Lone Sander:

Lone Sander er tandlæge i Favrskovs Kommunale tandpleje.

Hun er klinikchef og teamleder for Team Hinnerup.

Karin Eriksen:

Karin Eriksen er tandklinikassistent i Favrskovs Kommunale tandpleje.

Hun er uddannet tandklinikassistent, men fungerer i dag som en slag sekretær, og står for pasning af tandplejens fælles telefon, samt forskellige administrative opgaver. Denne rolle har hun fået som følge af et konkret projekt i forbindelse med implementeringen af Lean i tandplejen.

Analyse

Dette kapitel vil indeholde analysen. Målet med denne analyse er at beskrive og diskutere, hvordan Lean konceptet er blevet oversat i Favrskov Kommunes Tandpleje, og hvilken indflydelse dette har haft på succes af implementeringen.

For at kunne analysere hvordan Lean konceptet er blevet oversat, er det nødvendigt også at se på, hvilken form for Lean der er blevet anvendt og, hvilke elementer af teorien der er blevet brugt. Som nævnt i afsnittet om Lean i kapitlet Teori, så er Lean et meget bredt begreb der indeholder mange forskellige ting; herunder filosofier, principper, teknikker og værktøjer. Som nævnt i beskrivelsen af casen, har der ikke fra starten af projektet været en klar definition af, hvad Lean præcist er, og hvordan det ønskes anvendt i tandplejen. Dette har i høj grad været op til de to af de ledende aktører, Steen Lundgaard og Jørgen Kjær, at henholdsvis definere hvad Lean er, og hvordan Lean skal bruges. Der vil derfor blive lagt vægt på dette i analysen, da det ved at analysere deres interviews kan blive klart, hvordan Lean defineres i den pågældende case, og hvordan det er blevet anvendt.

Disse iagttagelser, som vil blive analyseret med Lean teoretiske briller, vil løbende blive sat overfor det oversættelsesteoretiske perspektiv. På denne måde bliver det muligt at se, hvordan Lean konceptet er blevet oversat set med oversættelsesteoretiske briller. Man kan altså lidt groft sagt sige, at jeg med det Lean teoretiske perspektiv vil se på *hvad* der er sket, og med det oversættelsesteoretiske perspektiv se på *hvorfor* det er sket. Håbet er, at denne måde kan frembringe en analyse, der bedst kan besvare problemformuleringen.

Analysen vil, som tidligere nævnt, blive delt op i fire afsnit svarende til de fire faser i Czarniawska og Joerges oversættelsesmodel, nemlig: Idé, Objekt, Handling og Institution. I alle fire afsnit vil der blive analyseret ud fra de kriterier der er nævnt ovenfor. Efter hvert afsnit vil der være en sammenfatning, som samler op på de ting der er blevet diskuteret i det pågældende afsnit.

En stor del af analysen er baseret på fire interviews med centrale aktører som omtalt i kapitlet Metode. Interviewene er vedhæftet opgaven i form af skriftlige transskriberinger, henholdsvis bilag 1, 2, 3 og 4. Optagelserne af interviewene findes på lydfiler, som kan rekvireres af opgavens forfatter på forlangende.

Fase 1, Idé

Den første fase er idéfasen. Det er, som nævnt i teori afsnittet, den fase hvor idéen kommer ind i organisationen. Interessant i denne case, i forhold til mange af de cases som er nævnt i forbindelse med oversættelsesteorien, er, at tandplejen er en organisation i en større organisation. Tandplejen er i sig selv en organisation, men den tilhører en langt større og vidt favnende organisation, nemlig Favrskov Kommune. Dette er vigtigt at bide mærke i, da det på nogle områder adskiller denne case, og dermed opgaven, fra de cases der oftest omtales i oversættelsesteorien. Den vigtigste forskel er på den baggrund den rolle som Leankonsulent Steen Lundgaard spiller. Han er på en og samme tid både en ekstern og en intern medarbejder. Han er, som det bliver vist i dette afsnit, den centrale aktør i Lean idéens rejse ind i tandplejen. Det er altså ham der bringer idéen ind i organisationen, men samtidig er han også central i rollen som *oversætter*. Denne dobbeltrolle er som sådan ikke usædvanlig. En konsulent er ofte både idébringer og central aktør i oversættelsen. Men det der er specielt i denne case er, at Steen Lundgaard jo ikke som sådan er en ekstern aktør i den forstand, at han kommer fra en organisation, der ikke er forbundet med den organisation, som han bringer idéen ind i.

Af denne grund vil dette afsnit også begynde med en analyse af, hvordan Steen blev opmærksom på idéen Lean, da dette har betydning for konceptets indførelse, brug og oversættelse i tandplejen.

Steen Lundgaard blev præsenteret for Lean på en konference afholdt af Kommunerne Landsforening:

”Så der var vi nogle stykker der tog på og den konference og blev tændt på det. Vi havde en rigtig god visionær direktør på det tidspunkt, der brændte meget for Lean. Så det.. efter efter den dag, der besluttede vi at vi laver en ansøgning. Den skal være rigtig god, så vi bliver en af de fire.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Idéen Lean er altså overført til Steen Lundgaard fra en person på denne konference. Som citatet viser, bliver han allerede der tændt på idéen. Idéen rammer organisationen Favrskov Kommune lidt tilfældigt, men bliver altså meget bevidst taget ind i organisationen.

Den form for Lean som Steen præsenteres for til start, altså den idé vi her i projektet snakker om, kommer altså primært fra KL. Det er her værd at bemærke at den form for Lean, som KL præsenterede allerede var ændret i forhold til den originale Lean. Som nævnt i teori afsnittet, så blev

Lean allerede tidligt ændret af de førende forskere, eksempelvis Liker og Womack & Jones (Liker, 2004). Lean som koncept er, som tidligere nævnt meget bredt, og selve konceptet er under konstant udvikling. Derfor kan man antage at idéen, som kom fra KL, allerede havde haft en lang rejse, og var blevet oversat mange gange. Denne diskussion omkring Lean idéen rejse inden den møder Favrskov Kommune, vil dog ikke uddybes i dette projekt, da det som nævnt er afgrænset fra at se på Lean idéens fulde rejse fra begyndelse. Det skal blot konstateres at den idé som Steen i første omgang blev præsenteret for, med al sandsynlighed er en idé allerede havde været genstand for oversættelse.

Men hvilken idé er det så Steen Lundgaard bringer ind i tandplejen? Som tidligere nævnt er det hans syn på idéen der præsenteres til lederen af tandplejen Jørgen Kjær. Og som derfor også i høj grad er den der anvendes.

”Jamen Lean ser jeg som sådan.. det er jo meget... det er jo meget stort, det er jo ikke bare sådan ét lille værktøj det er.. det kan jo være meget altomfattende, ikke også. Og du kan hive mange forskellige typer af værktøjer ind. Men det der sådan set er kernen i det, det er jo og prøve at gøre tingene smartere. Hurtigere, færre ressourcer og fjerne spil.” (Steen Lundgaard, bilag 2).

Dette er Steen Lundgaards overordnede syn på Lean. Han præsenterer her et ord som går igen hos samtlige interviewpersoner, nemlig: At gøre tingene *smartere*. Det er et kendt begreb i Lean teorien, men det er tydeligt i interviewene at netop dette specifikke ord er helt centralt i organisations implementering. Steen Lundgaard tager et ord og gør det, bevidst eller ej, til et centralt begreb i Lean i denne organisation.

Steen Lundgaard fortæller, at han i hans første projekt i Favrskov kommune (i Borgerservice) havde nogle eksterne konsulenter at læne sig op ad. Men efterfølgende var der ikke rigtig andre end ham til at implementere Lean i kommunen:

”Så derfor så indførte jeg faktisk den her, en form for sådan, forbedringsmøder, Lean light. Hvor jeg simpelthen kommer ud i en afdeling. Og så havde vi... så havde vi det her, den her introduktionsdag. Og så de her.. så var jeg med to gange, ikke også. Men.. men det var meget forskelligt hvordan enhederne ligesom.. tog det ind kan man sige. Og der lærte jeg jo så, kan man sige, det der med den ledelsesmæssige forankring, at den er utrolig vigtig, ikke også. Og det her med at star.. få nogle gode små succeser fra starten, ikke også. Jeg fandt

også ud af, at folk skal helst have et forhold til det samme produkt.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Her præsenterer Steen Lundgaard konceptet ”Lean light”. Altså en ”let” udgave af det originale Lean koncept. Dette ord, eller denne idé, er ikke unik for Steen Lundgaard, men er blevet brugt mange andre steder, blandt andet i Bendix *et al.* (Bendix *et al.*, 2007). Begrebet bliver i visse kredse set på med kritiske briller, blandt andet fordi det opfattes som værende en forsimplet udgave af Lean, og derfor ikke kan kaldes Lean. Men det er flere steder et effektivt middel til at indføre nogle af de gode koncepter fra Lean, uden en stor og kompliceret implementering (Bendix *et al.*, 2007).

Steen Lundgaard uddyber yderligere hvad der menes med Lean light:

”Det er og jo også fordi at det her forbedringskoncept, det er sådan.. Jeg kalder det lidt nogle gang, lidt Lean light. Fordi vi går ikke sådan for eksempel hardcore ind i arbejdsgangsanalyser og sådan nogle ting. Det er ikke det der er udgangspunktet. Vi kan godt tage det op, hvis det viser sig at der er en arbejdsgang der trænger til at blive gennemgået.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Vi ser altså her hvordan Steen Lundgaard, på baggrund af egne erfaringer og mulig inspiration andetsteds fra, har omsat den originale Lean idé til en mindre kompleks idé, med fokus på nogle specifikke områder, især at gøre tingene smartere, samt vigtigheden af kommunikation mellem alle i organisationen. Det kan diskuteres hvorledes denne oversættelse har fundet sted før idéen har ramt tandplejen eller omkring det tidspunkt hvor idéen rammer. Det kan dog i henhold til den tidligere diskussion omkring Steen Lundgaards lidt specielle dobbeltrolle, antages at denne oversættelse er en del af idéfasen. Han har altså allerede i den tidlige idéfase lavet en ret afgørende oversættelse af Lean idéen. En oversættelse som de videre faser bære præg af. I starten af objektiviseringsfasen udvikles begrebet og den idé som bliver brugt i tandplejen. Derfor vil Lean light blive behandlet yderligere i analysen af fase 2, Objektivisering.

Et centralt spørgsmål i den første fase er, hvorfor organisationen motiveres til at adoptere en specifik idé. Hvorfor lader tandplejen i Favrskov kommune Lean idéen indtræde i organisationen?

”For mit vedkommende var det jo, at jeg arbejde som Leankonsulent. Det var ligesom...det var det, det var den vare vi havde på hylden, kan man sige.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Det er altså Steen Lundgaard der bringer idéen ind i organisationen, og dermed begynder dens rejse. I teorien er der blevet beskrevet flere forskellige måder hvorpå en idé rejser ind i- eller rammer en

organisation. For tandplejen specifikt gælder det altså at det ikke var organisationen selv, der opsøgte og tog idéen ind, men derimod en udefrakommende aktør. Dog en aktør der indirekte er tilknyttet organisation.

Det er Steen Lundgaard der bringer idéen ind i organisationen. Men det er i høj grad Jørgen Kjær der som leder tillader idéen at komme ind i organisationen.

”Jeg kan egentlig ikke huske hvordan vi kom i gang med det med Steen. Men vi havde sådan et introduktionsmøde hvor Steen så kom og fortalte hele tandplejen om... om det hus (utydeligt) og høre om og så videre. Og fortalte om det og fortalte om den der modificeret form af Lean som man kan sige... eller tilpasset, eller hvad skal man kalde den. Som jeg synes var en rigtig god idé” (Jørgen Kjær, bilag 1)

Jørgen Kjær kan altså ikke huske præcist, hvordan kontakten med Steen Lundgaard, og dermed Lean idéen, startede. Dette passer meget godt i forhold til teorien, hvor det netop ofte ikke er muligt at fastlægge præcist hvornår og hvordan idéen kommer ind i organisationen (Røvik, 1998). Som Czarniawska og Joerges nævner, så gives der dog ofte en rationel forklaring (Czarniawska og Joerges, 1996). En af de forklaringer der gives er, at det imødekommer de besparelser for tandplejen, som allerede før idéens indtrædelse var blevet besluttet.

”Overtandlægen han ville gerne effektivisere så meget som muligt, så vidt jeg husker havde han nogle sparemaal hængende over hovedet, tror det var en 200.000-300.000 og så videre. Så han vidste jo at han skulle gøre et eller andet for ligesom at komme igennem det her, ikke også. Så det var sådan set indgangsvinklen til den snak som Jørgen og jeg havde kan jeg huske tilbage i to tusind og ja...nu kan jeg ikke engang om det er otte eller ni.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Disse besparelser var som nævnt besluttet inden Lean rejste ind i organisationen. Det er vigtigt at understrege at Lean blev brugt til at imødekomme besparelserne, og *ikke* for at finde besparelserne. Dette understreges af følgende citat fra Jørgen Kjær:

”Og det gode ved vores opstart på Lean da kommunesammenlægningen var blevet lavet, der var vores budgetter i de forskellige tandplejer, de blev slået sammen. Og så tog vi 95 procent af det, eller vi fik 95 procent. Så der var lavet en besparelse på... Den var der bare. Så Lean blev ikke præsenteret som et besparelspotentiale.” (Jørgen Kjær, bilag 1)

Han siger videre:

”Det blev lagt frem som en måde, hvad skal man sige, en måde at imødekomme de besparelser der allerede var blevet lavet.” (Jørgen Kjær, bilag 1)

”Og man kan jo godt betragte det som et besparelsesredskab, men man kan også betragte det som et tilpasningsredskab efter en besparelse, og det var jo så det vi gjorde, men...”
(Jørgen Kjær, bilag 1)

Lean blev altså, ifølge de centrale aktører taget ind for at imødekomme nogle allerede planlagte besparelser. Denne type argumentation passer på det Røvik betegner ”det rationelle værktøjsperspektiv” (Røvik, 1998). Steen Lundgaard og Jørgen Kjær nævner begge dette besparelsespotentiale, og at Lean har haft været en god måde at imødekomme dette. Men de nævner det ikke som værende den direkte grund til at man valgte at adoptere Lean idéen. Det ser ud til at være mere sandsynligt, at Lean har vist sig værende en god måde til at imødekomme de planlagte besparelser, og derfor har man så efterfølgende set dette som værende en god grund til at lade idéen rejse ind i organisationen. Det virker mere sandsynligt at svaret på spørgsmålet ”Hvorfor lader tandplejen i Favrskov kommune Lean idéen indtræde i organisationen?” mere skal findes i de usikkerheder om idéers oprindelser, som Czarniawska og Joerges beskriver (Czarniawska og Joerges, 1996: 26), end i Røviks teori om det rationelle værktøjsperspektiv.

Steen Lundgaard beskriver, hvordan Lean var *”den vare vi havde på hylden”*. Denne kommentar kan antyde at Lean blev bragt ind i tandplejen, fordi der havde været succeser med Lean i andre dele af kommunen. Lean har som nævnt den fordel, at det kan være effektivt i mange forskellige organisationer og løser mange forskellige udfordringer. Det kan derfor være nærliggende at antage, at man ikke behøvede en konkret problemstilling i tandplejen for at bringe Lean ind. Det faktum at Lean, især ifølge Steen Lundgaard, var og er en god måde at indrette organisationen efter, var grund nok til at tage det ind.

Sammenfatning:

I den første fase er det vist hvordan Lean idéen rejste ind i Favrskov Kommunale Tandpleje. Det konstateres, at Lean idéen har været genstand for en række oversættelser inden den har ramt tandplejen. Det er Steen Lundgaard der bringer idéen ind i organisationen. Den idé han bringer ind, er en version af Lean som han selv kalder for Lean light, en idé der overordnet går ud på at gøre tingene smartere. Allerede her er der altså sket en oversættelse eller en tilpasning af Lean idéen, således den passer ind i den type organisation som tandplejen er.

Det er blevet vist, hvordan det er Steen Lundgaard der bringer idéen ind i organisationen, men det

viser sig samtidig, at det i høj grad er Jørgen Kjær der lader den rejse ind i organisationen. Han er med på idéen fra start, men han kan umiddelbart ikke huske hvorfor idéen er blevet valgt. En af grundene som nævnes af flere aktører, er muligvis det besparelspotentiale som Lean kan give. En alternativ forklaring kan lyde på, at der er så mange fordele ved Lean, at det kan bringes ind fordi konceptet, ifølge blandt andet Steen Lundgaard er så godt.

Fase 2, Objekt

Den næste fase er objektiviseringsfasen. I denne case defineres objektiviseringsfasen, som værende perioden efter at idéen er blevet adopteret af tandplejens ledelse, altså Jørgen Kjær. I denne efterfølgende periode udvikles og defineres Lean idéen, og der udarbejdes en mere specifik plan for hvad og hvordan Lean skal implementeres i tandplejen. Desuden udarbejdes der et oplæg som præsenteres for medarbejderne på et fællesmøde og efterfølgende på personalemøder med de enkelte afdelinger. Disse præsentationer indeholder både planer for selve implementeringen og en powerpoint præsentation af Lean konceptet. Disse ting kan siges at være objektet, objektiviseringen af idéen Lean.

Dette afsnit, objektiviseringsfasen, vil derfor først og fremmest have fokus på, hvordan Lean idéen blev præsenteret for medarbejderstaben; hvilke ord blev der brugt, hvilke begreber blev der lagt vægt på, hvad var målene og så videre. Samtidig vil der blive set på, hvordan medarbejderne reagerede på disse introduktionsmøder.

I denne proces vil der blive tegnet et mere præcist billede af, hvad Lean idéen inderholder i netop denne case. Som nævnt i introduktionen til analyse kapitlet, er der forskel på, hvad en Lean implementering indeholder, og ved at se på introduktionsfasen kan man se et mere klart billede af hvad Lean vil sige i Favrskov kommunes tandpleje. På baggrund af dette vil der kunne gives en mere overordnet diskussion af, hvilken type oversættelse som der her er tale om, set i forhold til Røviks teori om oversættelsesregler.

Efter at det blev besluttet, at anvende Lean i tandplejen havde Jørgen Kjær og Steen Lundgaard nogle samtaler om, hvordan begrebet skulle anvendes. I denne periode sker der også en oversættelsesproces af Lean idéen. At Jørgen Kjær og Steen Lundgaard havde samtaler om Lean idéen inden den blev præsenteret for resten af medarbejderne, er ikke nogen tilfældighed. For Lean, såvel som for stort set alle forbedringskoncepter, gælder det, at det vigtigt med ledelsesmæssig forankring. Dette var noget som Steen Lundgaard var opmærksom på fra start, hvilket vises med følgende citat:

”Og det er en anden ting der er meget vigtigt, det er ledelsesinvolveringen. Altså hvis medarbejderne føler at lederen har skudt det her i gang, men gider ikke selv deltage. Så er det lidt op ad bakke.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

At ledelsen er med på projektet og involveret i det fra start, er blandt andet vigtigt for, at oversætteren indføres i den konkrete kontekst, og dermed sørge for at selve idéen oversættes korrekt. Men det er også vigtigt for at legitimere idéen overfor medarbejderne, hvilket følgende citat fra Jørgen Kjær viser:

”det er godt at starte op med at ledelsen er introduceret i det og hvad går det ud på og hvad ligger der i det. Og det er sådan set ledelsen der også kan bringe det videre, så der ikke er nogle der udefra kommer og siger: Nu skal i have Lean. Så det tror jeg betyder noget.”

(Jørgen Kjær, bilag 1)

Det viser altså at der fra starten af projektet har været fokus på at ledelsen skal spille en aktiv rolle i processen. I den forbindelse spiller det naturligvis også en rolle, at Jørgen Kjær personligt var meget optaget og fascineret af det Lean koncept, som Steen Lundgaard præsenterede ham for. Ved selv at tage stor del i de tidlige faser, sørger Jørgen Kjær ikke blot for at give idéen legitimitet i organisationen, men han bliver også en aktiv medspiller i oversættelsen af idéen. Steen Lundgaard bragte en idé ind, som allerede havde været igennem en oversættelse, både fra ham selv, men også fra KL konsulenter, og muligvis andre før dem. Men selvom det altså var en allerede oversat idé der blev bragt ind i tandplejen, så blev den videre oversat i løbet af projektet. Som vi skal se i det følgende, så ændredes idéen således at den passede ind i tandplejen. Og i denne proces var Jørgen Kjær en vigtig aktør.

Der var altså fokus på, at idéen skulle være forankret i ledelsen. Men der var omend endnu større fokus på, at selve imple i høj grad skulle ske igennem medarbejderne. Det var med andre ord allerede fra start helt essentielt, at medarbejderne blev involveret. Det var deres forslag og deres meninger, der skulle drive forbedringsprocessen, og igennem kontinuerlig involvering skulle medarbejderne i høj grad selv være aktive i forbindelse med de løbende forbedringer.

”Og det er også det, når jeg laver de her forbedringsseancer eller møder, så er det sådan set.. banen er helt åben. Jeg går jo ind og introducere Lean for medarbejderne og så går jeg ind og siger: nu er det sådan set op til jer i.. det er jeres idéer, det er fra jeres hverdag, ikke også. I skal ligesom komme frem og sige: jamen, de og de her ting fungerer ikke, og så videre. Jeg forsøger selvfølgelig at provokere dem lidt til at sige: jamen er der nogle steder i har fejl. Er der nogen steder i får klager fra jeres kunder og så videre, ikke. For ligesom at få dem med på en tankegang omkring.... Nogle gange når vi sidder der og siger: jamen forbedringer. Man er sovset ind i sin drift og dagligdag og tingene køre bare. Og ting som vi

andre vil komme ude fra og sige: det der, det fungerer da fjollet, ikke. Det er de blevet vant til og det er blevet dagligdag. Så der prøver jeg selvfølgelig at provokere dem lidt til at tænke i forbedringstankegang.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Dette citat af Steen Lundgaard illustrerer rigtig godt, hvordan medarbejderne blev opfordret til selv at være aktive deltagere i processen. Han nævner, at han introducere begrebet, og herefter forsøger han at få medarbejderne til selv, at komme frem med, hvilke problemer der er i organisation. Dette harmonere godt med klassik Lean tankegang, idet det er medarbejderne ”på gulvet” der er tættest på processerne i dagligdagen, og derved bedst ved hvor der er problemer. Som nævnt handler Lean især om at strømline og fjerne unødigt spild. Dette indebære at alle processer kigges igennem, og ofte er det de små ting, der kan vise sig at give stort udbytte når de ændres. Der blev i dette Lean projekt ikke lavet arbejdsgangsanalyser eller værdistrømsanalyser for hele organisationen. Men idet at medarbejderne allerede fra start involveres kan man sige, at man alligevel får kigget store dele af organisationen igennem, fordi medarbejderne som nævnt arbejder med de daglige processer. Det er ikke arbejdsgangsanalyser, da man ikke kigger på alle arbejdsgange systematisk. Men alligevel kan man på denne måde identificere en række områder, hvor der kan fjernes spild.

Det overstående citat viser også, at selv om medarbejderne har fingeren på pulsen og ofte vil kunne identificere områder i organisationen der kan forbedres, så er der en tendens til at de nemt kan blive for forvænt med tingenes tilstand. Forstået på den måde at man nemt kan stirre sig blind på den måde man gør tingene fordi ”sådan har man altid gjort”. Så ved at spørge ind til, og som Steen siger, ”provokere lidt”, kan man få medarbejderne til at tænke anderledes over processerne i dagligdagen. Og dermed løse det mulige problem med at medarbejdere blive for forvænt med tingenes tilstand.

Involveringen af medarbejderne skete først på introduktionsmøderne og senere på de såkaldte forbedringsmøder. Det første introduktionsmøde startede med en introduktion til medarbejderne om, hvad Lean er, helt tilbage fra Toyota fabrikkerne. Men der blev ikke sådan for alvor gået i dybden med alle detaljer i Lean konceptet.

”I selve opstarten der, jeg lagde meget, for det første lagde jeg meget vægt på at gøre det rimelig lavpraktisk. Jeg fortalte dem jo som sagt hvad det handlede om, og at det bestod af mange forskellige værktøjer. Men jeg gjorde, jeg ville meget gerne hurtigst muligt videre til, hvad kan man sige, det praktiske arbejde. Fordi altså det er jo en blandet flok af tandlæger, klinikassistenter og så videre. Og de er i grunden... i bund og grund så tror jeg ikke at de er så nørdede interesserede i Lean værktøjer. Så jeg vil ligesom meget hurtigt over

det stadie, så vi kom til at arbejde mede det konkret.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Dette viser meget godt at dette projekt i tandplejen ikke var et fuldt Lean projekt, som det beskrives i den mere klassiske litteratur som for eksempel Liker og Womack & Jones. Det er en mere forenklet model, der i høj grad tilpasses den kontekst, som den bliver sat ind i. Man kan godt indføre Lean i den brede forstand uden, at samtlige medarbejdere i en organisation kender hele teorien eller alle begreberne bag. Men når fokus ligges så meget på medarbejderne og deres involvering, som det gøres her, er det tydeligt at målet ikke er en komplet Lean implementering i en bred forstand, men altså det som Steen Lundgaard kalder for Lean light. Det er dog stadig Lean, da det stadig indeholder grundtanken fra Lean, nemlig at fjerne spild. Desuden findes der mange principper og filosofier fra den brede Lean. Dette vil blive grundigere diskuteret sidst i dette afsnit.

Efter denne introduktion i Lean historien gik Steen Lundgaard over til at præsentere det såkaldte Lean-hus (bilag 5). Lean-huset repræsenterer en form for objektivisering af Lean idéen. Her er en del af Lean idéen fremvist som en objekt, som den enkelte medarbejder kan forholde sig til. I midten ses et af de centrale begreber i Lean, nemlig Kaizen. Som nævnt i teorikapitlet handler kaizen om at skabe løbende forbedringer, ved hele tiden at tænke Lean. Kaizen princippet er helt centralt i den form for Lean som Steen Lundgaard bragte med ind i tandplejen.

”Det femte princip, kaizen.”

”Det var det jeg særligt fokuserede på.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

At kaizen princippet har en så fremtræden rolle harmonere godt med den tankegang om, at løsningerne i høj grad skal komme med hjælp fra medarbejderne. Netop kaizen gør muligt at sætte dette i system ved, at holde en række såkaldte kaizen-møder, hvor medarbejderne i høj grad har ordet, og hvor oversætteren er ordstyre, og ledelsen er passive observanter.

Et særligt træk ved brugen af kaizen-møder i tandplejen er, at de ikke omtales som kaizen. I stedet introducerede Steen Lundgaard dem som forbedringsmøder. Det var et helt bevist valg for bedre at få medarbejderne med på konceptet:

”Jeg har meget gjort det, at nu for eksempel sådan noget som kaizen ikke også, der har jeg. Altså de der japanske udtryk som jeg tror man nogen steder bruger meget og siger; nu har vi gang i Lean, så derfor har vi.. så bruger vi ord som kaizen og porioka og hvad er det alt mulig hedder. Dem, det kan godt være at jeg har sagt at det oprindelig hed kaizen, men så har jeg oversat det til forbedringsmøder. Fordi det er noget af det som jeg, sådan erfaringsmæssigt, ved at det kan folk stå af på hvis man står og bruger, dels en masse

fremmedord, men også sådan nogle, ja, fancy ord i folks øjne, ikke også. Så jeg tror at jeg har sagt, at jeg har selvfølgelig introduceret dem til og sagt, at det her er oprindelig et japansk redskab, og der hed det kaizen-møder og kaizen-tavle og så videre, vi kalder det forbedringsmøder.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Steen Lundgaard fortæller her, hvorfor han så bevidst bruger ordet forbedringsmøder i stedet for kaizen-møder. Han ligger vægt på, at man ved at bruge en masse japanske ord, i det her tilfælde også kategoriseret som fagtermer, risikere man at ”miste” en del medarbejdere der måske ser konceptet som værende for fjernt og kompliceret til deres hverdag. Som det er nævnt tidligere blev der lagt vægt på at holde det lavpraktisk, da man her havde med folk der i høj grad var fokuseret på deres primærydelse, tandpleje, frem for ledelses- og organisationsteorier. Derfor flugter ordvalget også godt med den overordnede filosofi for overførelsen af idéen. Oversættelsen af ordet kaizen til forbedringsmøder, er et godt eksempel på en meget konkret oversættelse som er fundet sted i dette projekt.

Fokus var fra start på at gøre det på en mere enkel og let måde, hvor medarbejderne skulle have stor indflydelse på hvor og hvordan der skulle forbedres. Brugen af forbedringsmøder var noget, som Steen Lundgaard havde besluttet at bruge allerede i idéfasen:

”Jeg beslutter mig jo hurtig for at vi vil skulle lave noget der hedder forbedringsmøder; fordi de kom ikke og sat.. de kom ikke og sat nogle problemer specifikt på dagsordnen, og sagde: vi har problemer med det og det, og så videre. (Steen Lundgaard, bilag 2)

Forbedringsmøderne var altså planlagte fra starten, og man ser også, hvordan dette havde den centrale rolle i forbindelse med introduktionen til medarbejderne.

”Jamen vi blev egentlig bare præsenteret for hvad sådan selve Lean var. Også så blev vi så... så smed vi bare en masse ting op i luften og så skrev vi det ned, og så begyndte vi sådan at sætte det ind i nogle kasser. Og så var det lige som ud fra det at vi ligesom handlede, ikke også. Så det var bare en masse ting, sådan frit fra hjertet. Og noget af det var småting, ikke også. Men sådan for at få en eller anden idé om hvor vi skulle starte, ikke; så var det ligesom måden vi gjorde det på.” (Karin Eriksen, bilag 4)

Dette citat er taget med for at vise hvordan medarbejderne tog i mod dette koncept med forbedringsmøder. Man kan se på den måde, hvorpå Karin Eriksen udtrykker sig på, at der er tale om et koncept som egentlig er brugt meget lavpraktisk, idet man egentlig bare opfordre medarbejderne til at brainstorme og komme med idéer ”fra hjertet”. Men det er gjort yderst

effektivt og effektivt. Især fordi det som ser lavpraktisk ud, faktisk er velplanlagt og godt styret. Som vi senere skal se, udmøntede disse forbedringsmøder sig i nogle helt konkrete tiltag, som i høj grad har gjort implementeringen af Lean i tandplejen til en stor succes.

Det er blevet vist, hvordan forbedringsmøderne var et effektivt middel til at få samtlige medarbejdere med på Lean idéen, og altså derved skaber grobund for nogle succesfulde initiativer. Samtidig viser det også, hvordan man kan få identificeret problemer i en organisation, uden at man nødvendigvis behøver at bruge arbejdsgangsanalyser på alle dele af organisationen. Dette kræver naturligvis en god oversætter, der er i stand til at holde styr på de mange inputs fra medarbejdere og skelne mellem, hvad der er vigtigt og knap så vigtigt. Og samtidig identificere de områder der måske har behov for en fuld arbejdsgangsanalyse. Så at det er lykkedes i denne proces må siges at være et bevis på, at Steen Lundgaard har fungeret som en god oversætter jf. Røviks teori om gode oversættelser. (Røvik, 2007)

”Jeg synes at.. dels med Steen som person, stor cadeau til ham, at han solgte idéen rigtig godt. Og det gjorde han til den samlede personalegruppe, som er vigtigt. Vi er jo mange forskellige kategorier i tandplejen. Og han formåede at få alle med og alle blev hørt, og.. og vi fik fælles input; meget vigtigt.” (Lone Sander, bilag 3)

Citatet opsummerer hvordan Steen Lundgaard havde succes som oversætter og idébærer. Det viser også den respekt, han har blandt medarbejderne. Det er Steen Lundgaard, der bringer Lean idéen ind i organisationen. Og i og med at han får medarbejdernes respekt og accept, så får idéen også dette. Herved indlejres idéen bedre i organisationen, da den opnår legitimitet igennem Steen Lundgaard.

Citatet viser også hvordan Steen Lundgaard formåede at få alle medarbejder hørt, hvilket skabte grobund for en skabelse af en fælles kultur, som er det næste der vil blive analyseret i dette afsnit.

Sammensmeltning af kulturer:

Introduktionen af Lean i tandplejen i Favrskov kommune fandt sted i perioden efter kommunesammenlægningen i 2007. Det betød at tandplejerne i Hadsten, Hinnerup og Hammel kommuner blev lagt sammen i den nye Favrskov Kommunes Tandpleje. Der var altså tale om at man lige pludselig skulle have tre tidligere selvstændige enheder til at fungere som én enhed. Det giver naturligvis nogle udfordringer. En af de største udfordringer i denne proces er at skabe en

fælles kultur for den nye enhed. En kultur som alle i tandplejen kan tage til sig, på trods af de tidligere kulturforskelle der har måtte være.

Her viste Lean sig at være et effektivt redskab til at lave en samlet kultur:

”og hvis vi nu skal over i Lean, noget som vi også synes har været godt ved Lean, det var den kultursammensmeltning i forbindelse med kommunesammenlægningen. Hvor jeg så tidligere var klinikchef, eller ja, leder af tandplejen i Hadsten, som er en af dem der blev slået sammen. Og så skulle vi have de kulturer til at spille sammen, og der har det der Lean været en rigtig god ting til det, fordi selvom vi ligger tæt på hinanden, så har kulturerne været vidt forskellige. Og det der så er fidusen det er jo egentlig og, det er jo at det ikke bare er ens egen kultur der er den rigtige. De andre har jo haft deres kultur i 25-30 år måske, så det er jo ligeså rigtig kan man sige. Og der var Lean god til at få det til at spille sammen og få snakket om det. Der var ikke nogen der kom og sagde ”vores det er den bedste”. Så vi fik introduceret Lean af Steen, det var sådan at man starter fra bunden og der nå siges det man vil, ik', og tage det frem man vil, og undre sig over det man vil. Så der var Lean godt til det. Og det medføre så at... at jeg som overtandlæge for det hele egentlig har været heldig at få det til at spille godt sammen, og være et godt forløb omkring det.” (Jørgen Kjær, bilag 1)

Dette lange citat er medtaget her, fordi det på fremragende vis viser hvordan Lean idéen har været med til at fremme en fælles kultur for hele den nye tandpleje. Som Jørgen Kjær siger, så skabte man et åbent forum, hvor alle kunne komme til orde, og hvor alle emner kunne tages op i et fordomsfrit miljø. Det er de forskellige forbedringsmøder, både de samlede, men også dem i de enkelte enheder, der har været grundlag for denne dialog.

Det aller vigtigste var altså at alle medarbejdere blev hørt, hvilket dette citat af Lone Sander viser:

”Jamen for det første at alle blev hørt. Det var væsentligt.” (Lone Sander, bilag 3)

Herved blive Lean, ved hjælp af forbedringsmøder, et middel til at fremme en ny fælles kultur, som var nødvendig i denne nye samlede enhed. Det står klart i flere af interviewsene, at netop evnen til at skabe fælles kultur og forståelse var en af de helt store styrker ved Lean. Lean bliver altså i tandplejen associeret med kulturforbedringer. Og kulturforbedringer bliver en del af den Lean idé, som flourerer i tandplejen i Favrskov kommune.

Det er i den forbindelse værd at bemærke, at Steen Lundgaard i hans interview ikke nævner ordet kultur. Han siger, at en af de vigtige ting i hans måde at lave Lean er, at der er fokus på arbejdsmiljø. Og en god kultur er ofte en forudsætning for et godt arbejdsmiljø. Men ordet ”kultur” bliver altså ikke brugt. Men det er en væsentlig ting i implementeringen af Lean i tandplejen. Det

kan derfor antages, at denne sammensmeltning af kulturer er sket som en lokal oversættelse af Lean idéen.

Oversættelsesregler:

Der er i dette afsnit blevet vist nogle centrale dele af Lean idéen, som den ser ud i tandplejen. Disse koncepter udgør sammen med andre det, som Steen Lundgaard kalder Lean light. Begrebet Lean light blev nævnt i afsnittet om fase 1, idé. Som sagt var det en betegnelse, som Steen Lundgaard brugte om den forenklet og mere simple tilgang til Lean, i forhold til de mest komplekse og omfattende udgaver som en del af Lean teorien har grund i. Men når Steen Lundgaard siger Lean light, er der altså stadig tale om Lean. Det er bare en idé der har været genstand for oversættelse, hvoraf flere har fundet sted allerede inden idéen kom ind i tandplejen, som det også blev beskrevet i afsnittet om fase 1, idé.

Overordnet kan man sige, at det som Steen Lundgaard præsenterede for medarbejderne i tandplejen var Lean light; hvor man gør brug af visse elementer af Lean, mens andre udelades. Hvordan kan dette sættes op mod Kjell Arne Røviks teori om oversættelsesregler? I teorikapitlet blev det diskuteret, hvordan Røvik mener, at konceptet med den hierarkiske oversættelseskæde har mangler, og må suppleres (Røvik, 2007: 294-295). Det der er blevet beskrevet i denne analyse hidtil, giver grund til at give Røvik ret. Den hierarkiske oversættelseskæde passer i forhold til, at der fra start har været en form for top-down orientering. Idéen er kommet ind via ledelsen, da det er Steen Lundgaard som bringer idéen ind i organisationen, men det er i høj grad Jørgen Kjær der som leder tillader idéen at komme ind i organisationen. Men i forhold til de andre punkter i den hierarkiske oversættelseskæde er der mangler. Ifølge den teori er det for eksempel ledelsen, der tager en idé ind fordi den kan løse et bestemt problem. Men som det er vist i denne analyse, så kom ledelsen ikke med et bestemt problem der skulle løses fra starten jf. citat af Steen Lundgaard. Ligeledes kan man afvise idéen om, at der er begrænset frihed til oversættelse blandt medarbejderne. Det er vist tydeligt, at medarbejderne har haft stor indflydelse på idéen, og dens udformning og implementering i organisationen. Med samme argumentation kan man stille spørgsmålstejn ved fremkomsten af stimulus-respons baseret sekvensialitet, da udviklingen af idéen i høj grad er sket på tværs af organisationen, og ikke nedad som det foreskrives i den hierarkiske oversættelseskæde. Enkelte dele af den hierarkiske oversættelseskæde kan altså bekræftes, men hovedparten kan afvises. Så Røvik har ret, når han siger at man er nødt til at supplere teorien. I stedet vil der blive kigget på Lean idéen som den ser ud i tandplejen, ud fra Røviks teori om oversættelsesregler. Der er

som nævnt fire oversættelsesregler: kopiering, fratrækning, addering og forvandling. Disse deles ind i tre modus: det reproducerende (kopiering), det modificerende (fratrækning, addering) og det radikale modus (omdannelse). (Røvik, 2007) Så hvilket modus tilhøre idéen der blevet brugt i Favrskov kommunes tandpleje? Der kan argumenteres for tre af de fire oversættelsesregler; omdannelse, kopiering og fratrækning:

Der kan argumenteres for at der er tale om *omdannelse*. Røvik nævner blandt andet, at japanske idéer som ramte vestlige organisationer i 1980'erne, ofte kunne omformes ved hjælp af omdannelse (Røvik, 2007: 332). Og når man ser på de originale Lean idéer, herunder TPS, så er der stor afstand mellem det og så den form for Lean som anvendes i tandplejen. Der er dog samtidig også mange argumentationer imod, at der i denne case er tale om omdannelse. Først og fremmest skriver Røvik, at der ved omdannelse sker en sådan forandring i idéen, at den får karakter af en lokal innovation. Det er ikke tilfældet i tandplejen. Der er ingen der omtaler det som en lokal innovation, og der er heller ikke noget der antyder at dette skulle være tilfældet. Idéen som anvendes i Favrskov kommunes tandpleje er en idé, der har været på en lang rejse. På denne rejse er den blevet oversat og forvandlet mange gange. Derfor ser den nu noget anderledes ud end det, der kan kaldes den oprindelige Lean idé. Men det er ikke i denne organisation at den er blevet forvandlet så radikalt. Derfor vælger jeg at afvise *omdannelse* som værende det anvendte modus.

Den næste oversættelsesregel der kan argumenteres for, er *kopiering*. Man kan argumentere for, at den idé der anvendes i tandplejen er en kopi af den idé som Steen Lundgaard har anvendt i andre dele af Favrskov kommune. En idé der er blevet oversat i forbindelse med kommunes første Lean projekt som er omtalt i analysen af fase 1, Idé. Dette er også i mange henseende korrekt, men der er ændringer som kun gælder for netop tandplejen. Det er meget muligt, at den idé som Steen Lundgaard har anvendt andre steder, har indeholdt flere eller færre elementer, end den idé der bliver brugt i tandplejen. Og hvis man antager, at idéen er en kopiering af den idé som Steen Lundgaard hidtil har brugt, ja så er denne idé stadig anderledes, end den originale Lean idé. Det kan derfor antages at der her ikke er tale om *kopiering*.

Den sidste oversættelsesregel der vil blive argumenteret for, er *fratrækning*. Den Lean idé som er blevet beskrevet er Lean, men med færre elementer og desuden meget forenklet. Der findes i den idé som Steen Lundgaard præsenterede for medarbejderne, en lang række elementer fra den originale, eller brede, Lean idé, herunder blandt andet den overordnede filosofi om at mindske spild

og konceptet med kaizen-møder som altså her er oversat til forbedringsmøder. Så der er altså mange elementer fra ”almindelig” Lean, men mange af disse er nedtonet. Dog er originalidéen ikke gået tabt. Det handler stadig om at skabe mindre spild og gøre tingene smartere. Dette gøres primært ved hjælp af løbende forbedringer. Alt i alt må det konkluderes, at *fratrækning* er den oversættelsesregel som passer bedst på den idé, der er blevet brugt i Favrskov kommunes tandpleje.

Sammenfatning:

Den anden fase har haft stor fokus på, hvordan Lean idéen blev præsenteret for medarbejderne. Inden dette blev idéen forankret ledelsesmæssigt, idet at Steen Lundgaard satte Jørgen Kjær grundigt ind i idéen. Herved blev Jørgen Kjær en aktiv del, og dermed opnåede idéen yderligere legitimitet.

Herefter blev det vist, hvordan medarbejderne blev inddraget i Lean projektet. Dette skete primært igennem de såkaldte forbedringsmøder. Dette koncept stammer fra Lean under det japanske navn Kaizen. Men Steen Lundgaard valgte bevidst at anvende et dansk ord, for blandt andet at fastholde medarbejdernes interesse for projektet, men også for at holde konceptet på et mere enkelt plan. Konceptet Kaizen blev altså ikke blot oversat til et andet ord, men i denne oversættelse skete der også en ændring af konceptets rolle og betydning.

I forbindelse med analysen af forbedringsmøderne blev det desuden konkluderet, at Steen Lundgaard spillede en afgørende rolle som en god oversætter jf. Røviks teori om gode oversættere. Analysen af denne fase har også vist, hvordan Lean idéen bliver brugt til at skabe en sammensmeltning af de forskellige kulturer, der hidtil har været i tandplejen grundet, at de før kommunalreformen var selvstændige enheder. I den forbindelse er det blevet vist, at Lean idéen er blevet brugt som et middel til at skabe en ensartet og forbedret kultur, og herved er idéen blev synonym med kulturforbedringer.

Til sidst er Lean light konceptet, som Steen Lundgaard kalder den form for Lean som han bruger, blevet analyseret. Her er det blevet vist, at denne form for Lean kan kategoriseres som værende *fratrækning* jf. Røviks teori. Den Lean idé som anvendes i Favrskov Kommunale Tandpleje er altså en oversat form for Lean, hvor der er trukket nogle elementer fra, og lagt fokus på nogle færre elementer. Til gengæld er disse elementer så udvalgt fordi de passer til den type organisation som tandplejen er. Herved får man altså en idé/koncept som kan implementeres med succes.

Fase 3, Handling

Den tredje fase er handlingsfasen. Som nævnt i teorikapitlet, skal der først præsenteres en form for visualisering af handlingen. Herefter laver man en plan for selve handlingen, og endelig føres handlingen ud i livet (Czarniawska og Joerges, 1996). I forhold til dette projekts case defineres handlingsfasen, som værende den tid efter at idéen er objektiviseret og præsenteret for medarbejderne i tandplejen. Det er altså det man kan betegne som den reelle implementeringsfase, hvor selve Lean idéen blev overført til nogle praktiske tiltag, som så blev indført i tandplejen.

Der var forskellige tiltag, der blev arbejdet med i tandplejen, hver med forskellige aktører og målsætninger. I denne del af analysen vil der blive lagt vægt på tre projekter: indførelsen af en telefonordning, sammenlægningen af tandreguleringsafdelingerne (OR), og oprettelsen af en hjemmeside. Disse tre projekter er blandt de væsentligste i implementeringen af Lean i tandplejen, og især indførelsen af en telefonordning er af samtlige interviewpersoner nævnt som værende en stor succes. Dette projekt vil derfor være det der lægges størst vægt på i denne analyse.

Der var i forbindelse med Lean projektet en række andre små og store projekter, også kaldet forbedringsforslag. Her kan for eksempel nævnes: Kompetenceudvikling af forskellige medarbejdergrupper, ændring i sundhedsplanen, ændring i 1. årsindkaldelse og ændring af varebestillinger. Når det er valgt kun at beskæftige sig med de tre nævnte projekter i denne del af analysen skyldes det flere faktorer. Først og fremmest er de tre projekter i interviewene nævnt som værende de væsentlige. Det er disse projekter, som interviewpersonerne nævner når de bliver bedt om, at give eksempler på Lean projekter der blev indført. Desuden er der hverken tid eller plads til at gå i dybden med samtlige forbedringsforslag i dette projekt. De tre projekter der er udvalgt, er valgt således, at de menes at give et godt og repræsentativt billede af hvad der er sket i handlingsfasen, samt hvordan man har arbejdet med Lean idéen i praksis.

Alle tre projekter vil blive analyseret og diskutere ud fra, hvordan de blev implementeret og oversat i organisationen. Herunder vil det være nødvendigt at se på, hvordan selve processen fandt sted, samt hvem der var centrale aktører.

Set i forhold til Czarniawska og Joerges overnævnte definition af fasen, så kan man sige at visualisering af handlingen, er der hvor idéen kommer frem. Idéen må her ikke forveksles med den

den idé som hidtil i projektet er nævnt, nemlig den Lean idé som projektet overordnet beskæftiger sig med. Idéen er her ment som idéen til det forbedringsprojekt der ønskes indført, for eksempel oprettelsen af en hjemmeside. En sådan idé kommer et sted fra, og dette kan kaldes for visualiseringen af handlingen. Efter at idéen, som naturligvis er præget af Lean idéen, er kommet frem, og man er blevet enige om at anvende den, så bliver der lavet en plan, som så føres ud i livet. Herved følges altså den linje som Czarniawska og Joerges definerer som værende handlingsfasen.

Telefonordning:

I hele implementeringen af Lean i tandplejen i Favrskov kommune står ét projekt som værende årsagen til succesen mere end noget andet; nemlig indførelsen af en telefonordning. Ved at samle samtlige telefonopkald til tandplejen ét sted, hos én person, på ét telefonnummer, formåede man at fjerne en meget stor spildtid i tandplejen. Og det var samtidig en ting, som medarbejderne i høj grad var begejstret for, hvilket også har været med til at fremme resten af Lean implementeringen.

”Og det var første tiltag, det var at Karin..” ”...hun tager telefonen for alle ti klinikker. Det var en gave.” (Lone Sander, bilag 3)

Inden Lean blev indført foregik det sådan, at hver enkel klinik, i dag ni i alt, havde deres eget telefonnummer som borgerne kontaktede dem igennem når de skulle have bestilt tid, meldt afbud, stille spørgsmål og så videre. Telefonen blev passet af de klinikassistenter, der nu engang var på arbejde. Disse klinikassistenter var som oftest i gang med noget andet, når telefonen ringede, og man skulle forlade det man var i gang med. Dette kreere naturligvis spild af tid og ressourcer, da klinikassistenten afbrydes fra sit arbejde og derved mister fokus og koncentration, samtidig med at der er en gang frem og tilbage mellem arbejdssted og telefon.

”Der er det jo sådan at man står og behandler en af børnene ikke, tandlæge, klinikassistent, så ringer telefonen; hov, så må klinikassistenten ud og tage telefonen, ikke. Og altså hvis man nu står lige midt i, altså det må jo være enormt træls, ikke.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Ofte var det arbejde man var i gang med, at assistere en tandlæge under en behandling. Når telefonen ringede, var det altså ikke blot klinikassistenten der blev afbrudt, men også tandlægen der måtte sidde og vente, samt et barn der fik forlænget tiden hos tandplejen. Set i forhold til Lean teorien er dette et meget klart eksempel på unødigt spild, som er oplagt at fjerne.

Den løsning man fik indført var, at der kun skulle være ét telefonnummer som borgerne kunne kontakte tandplejen på. Klinikassistent Karin Eriksen fik jobbet som telefonpasser, sammen med en

række andre administrative opgaver. Det vil sige at alle indgående kald til tandplejen nu går igennem hende. De fleste opkald handler om bestilling af tider og afbud. Ting som Karin Eriksen nemt kan klare via en central aftalebog som gælder alle klinikkerne. Er opkaldene mere specifikke behandlingsspørgsmål kan hun, hvis det er nødvendigt, stille videre til de enkelte klinikker.

Det vil i det følgende blive belyst hvordan idéen kom frem, og hvilke faktorer der her spillede ind. Herefter følger en analyse af, hvordan idéen blev arbejdet ind i praksis, og hvilke elementer fra Lean der blev oversat, således at konceptet passede ind i tandplejen.

Idéen med at samle telefonerne ét sted kom allerede på flere af de intromøder som Steen Lundgaard holdt. Både Jørgen Kjær og Karin Eriksen nævner i interviewene, at problemet med de mange afbrydelser på grund af telefonerne var noget som mange nævnte på disse intromøder. Det opstod som en ren idé og ikke som følge af en arbejdsgangsanalyse, en flow chart eller andre konkrete Lean værktøjer. Men det betyder ikke, at det ikke var Lean tankegangen, der skabte fundamentet for den idé. Det viser sig netop at det var Lean idéen, der satte gang i den tankeprocess der førte til at idéerne kom frem på disse møder.

”På den der introdag, der brugte, altså hvor jeg nok brugte den første time til at fortælle og præsentere og fortælle om Lean. Så brugte jeg så nok også en time eller to på at fortælle om forskellige værktøjer. Og det her med at bruge, eller prøve at fjerne spild. Altså det der ikke giver værdi for kunden, ikke også. Jeg prøvede at vise dem sådan nogle simple arbejdsgange, og sige; jamen prøv og se her, hvis vi har, hvis.. når i har en behandling, ikke. Det kan i egentlig betragte som en arbejdsgang fra a til z. hvad er det der sker i den her arbejdsgang, ikke. Der prøvede jeg så, altså nu, jeg kendte jo ikke telefonproblematikken fra starten, men jeg prøvede at sige; jamen den arbejdsgang, jo flere afbrydelser der er i den, ikke, jo værre er det for jeres.. for det flow i arbejdet i har, ikke også. Og jo værre er det for den kunde i har liggende, altså barnet. Og det var så... det var så det der ligesom triggede hos nogen at de sagde; jamen, noget af det der er spild hos os det er jo at jeg skal, altså jeg skal gå ud og tage telefonen og så sidder der en betalt tandlæge og bare venter, ikke. Og ja...” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Dette citat er yderst interessant, og viser måske mere end noget andet, hvilken effekt Lean have og har på tandplejen. Tidligere i analysen er det blevet vist, hvordan den type Lean der er blevet anvendt tandplejen, ikke handler så meget om specifikke værktøjer, men mere om filosofien og principperne; det som Steen Lundgaard kalder ”Lean light”. I et ”klassisk” Lean projekt ville man formentlig starte med at lave nogle arbejdsgangsanalyser, som så sandsynligvis ville afsløre, at der i forbindelse med telefonerne var en stor mængde spild, som så burde fjernes. Det starter man ikke

med i dette projekt. I stedet ser man i citatet, hvordan Steen Lundgaard fortæller om principperne i Lean, hvilken betydning de har, og hvad man kan bruge det til. I stedet for at give dem nogle konkrete Lean værktøjer, giver han dem Lean idéen. Han sørger altså for, at medarbejderne selv begynder at tænke Lean, altså tænke på hvor der er spild, og hvor der kan forbedres. Dette fremprovokere en reaktion hos en række medarbejdere: ” *det var så det der ligesom triggede hos nogen.* ”. Medarbejderne tænker altså Lean, og derved kommer idéen frem. Det kan også ses ud fra følgende citat af Jørgen Kjær:

”Vi tog sådan nogle runder ikke også. Og så siger vi at vi har for lidt tid i dagligdagen til det vi gerne vil nå, ik’. Og så går vi ind og siger: hvad er det vi spiller vores tid på, eller hvad er det vi bruger vores tid på, hvad er det der tager tid ved det. Og der nåede vi så frem til, at et af dem var egentlig alle de forældre der ringer.” (Jørgen Kjær, bilag 1)

Her ses det tydeligt, hvordan idéen fra Steen Lundgaard bliver anvendt. Der fremgår nogle tanke på baggrund af Lean idéen, som så indgår i en dialog. Denne dialog tager tydeligt udgangspunkt i Lean. Så selv om idéen egentlig opstår uden brug af et Lean værktøj, så er selve idéen med telefonordningen en direkte oversættelse af Lean idéen. Det er det her, som man i tandplejen forstår ved Lean begrebet, altså at Lean i høj grad er at tænke smartere; hvilket også blev vist tidligere i analysen.

Idéen kommer altså frem fra flere steder, på baggrund af den Lean idé som medarbejderne er blevet præsenteret for. Idéen skal her efter konkretiseres. Det gjorde man blandt andet ved at gå mere i dybden omkring hvad problemet bestod i.

”Der siger vi; jamen så laver vi sådan en lille forundersøgelse alle steder, telefonen den ringer, er det internt eller er de udefra eller forældre eller hvad drejer det sig om.” (Jørgen Kjær, bilag 1)

Dette er et eksempel på et mere direkte Lean værktøj. Der er ikke tale om fuldstændig arbejdsgangsanalyse, men det kan alligevel godt sammenlignes med sådan en, idet man går ind og kigger mere konkret på hvad det er der sker i processen man ønsker at forbedre. Dette ligger sig altså godt op ad Lean konceptet.

Det er også i denne periode at Karin Eriksen melder sig frivilligt til at stå for telefonpasningen. Hun føler sig tiltrukket af tanken om at samle telefonerne i forhold til Lean tankegangen, og ser rollen som værende spændende og udfordrende (bilag 4). Herved bliver hun en central aktør i processen, og hun er i høj grad med til at definere både sin egen rolle, men også hvad hele telefonordningen skal indeholde. Blandt andet at der skal være en række administrative opgaver inkluderet, da dette

giver mening i forhold til at skabe mest flow. Ordet flow blev ikke brugt i interviewene, men tankegangen bag er den samme.

De centrale aktører i processen med indførelsen af telefonordningen bliver altså Karin Eriksen og Jørgen Kjær, som får hjælp af kommunens IT afdeling og i nogen grad også Steen Lundgaard. Målene for systemet var overordnet, at samle alle telefonopkald ét sted. Herved får man én person, der kan tage sig af opkaldende, og de opgaver disse medføre. Størstedelen af opkaldende som tandplejen får, drejer sig om forældre der ønsker at melde afbud eller ændre deres børns tider. Altså opkald der er af ren administrativ karakter, og som ikke kræver et særligt kendskab til barnet. At man kun kan ringe til ét nummer medføre, at det i perioder, specielt om morgenen, kan være svære at komme igennem til tandplejen end tidligere. Dette kan medføre irritation hos forældrene, som jo her er kunderne. Man har gjort det, at man kan indtale en besked på telefonsvareren, hvis ikke man kan komme igennem på telefon, eller man kan skrive en mail. Og man bliver så efterfølgende kontaktet. Men der er altså tale om, at kunden har svære ved at komme igennem, og dermed kan få en dårligere oplevelse. Når man ser på Lean, så handler det som nævnt om, at have fokus på kunden. Det er kun det der giver værdi for kunden der tæller som værdi. Man kan derfor umiddelbart godt få den tanke, at der her ikke er tale om værdi, fordi kunden får mindre værdi end tidligere i forhold til at komme igennem på telefon. Men telefonordningen gør samtidig, at tandlæger og klinikassistenter ikke afbrydes i behandlingerne som tidligere. Derved kommer børnene hurtigere igennem deres behandling, og der kan behandles flere børn end tidligere. Og behandling af børnene er tandplejens kerneydelse. Og her er der sket en voldsom forbedring for kunden. Den mindre værdi for kunden i form af kø på telefonen, opvejes altså i aller højeste grad af en større kundeværdi i behandlingen. Så alt i alt er der skabt en bedre værdi for kunden. Derfor kan man nemt kalde telefonordningen for et succesfuldt Lean projekt.

Selve udviklingen af systemet skete uden specifikke Lean værktøjer.

”vi tænkte jo bare over hvordan gør vi det her rent praktisk, ikke også. Og kan det lade sig gøre, og det der med teknikken og sådan nogle ting der.” (Karin Eriksen, bilag 4)

Der var altså mere tale om en rationel tilgang til det. Man så simpelthen på, hvordan det kunne lade sig gøre rent teknisk og inden for de rammer man havde. Dette skyldes flere faktorer. Dels at hovedaktørerne, Karin Eriksen og Jørgen Kjær, ikke havde erfaring med specifikke Lean værktøjer, men i høj grad skyldtes det, at der simpelthen ikke var nogle lignende projekter man kunne se på og

få inspiration fra:

”Men der var ikke nogen steder jeg kunne finde nogle oplysninger om det. Så vi havde nogle møder med IT-afdelingen om.. og Jørgen og.. Og så blev vi enige om at nu sætter vi simpelthen en dato, og så kaster vi os bare ud i det, og ser vi hvad der sker.” (Karin Eriksen, bilag 4).

På den baggrund udvikler aktørerne herefter telefonordningen. Man kastede sig altså bare ud i det, og udviklede et system der var tilpasset tandplejen. Med hjælp fra IT afdelingen i Favrskov kommune fik man installeret en ny telefon, samt telefonnummer som kunne tage sig af samtlige opkald fra borgerne. Man udarbejde også en central aftalebog, hvori samtlige aftaler for hver klinik indgik. På den måde kunne Karin Eriksen nu administrere alle aftaler, således at man udnyttede tiden bedst muligt. Samtidig sørgede Karin Eriksen og Jørgen Kjær for at udarbejde nogle retningslinjer for hvordan den nye ordning skulle bruges.

Lean tankegangen, som medarbejderne blev præsenteret for, går dog igen flere steder i telefonordningen. Så Lean var alligevel en stor del af processen i form af principperne. Det kan især ses ud fra følgende citat:

”Og så lavede vi selvfølgelig nogle.. nogle, hvad hedder det, skemaer sådan så man ligesom har en køreplan at køre frem efter, hvis det er store traumer, og små traumer og sådan noget. Sådan så at.. at der ligesom også blev lavet noget materiale, ikke også.” (Karin Eriksen, bilag 4)

Her kan man se, hvordan de satte tingene i system. Der blev lavet en køreplan over de forskellige ting, og hvordan de forskellige processer skulle håndteres. Dette ligner en del af Lean teorien. Man kan sige, at på denne måde får man udviklet nogle standarder for produktionen. Her går Lean tankegangen altså igen i projektet, men i en oversat form. Det bliver ikke omtalt som standarder for produktionen, men det er på mange måder det samme. Det er et godt eksempel på den oversættelse der finder sted fra den originale Lean idé, og så til den Lean idé der findes i tandplejen i Favrskov kommune.

Generelt kan man sige at projektet omkring telefonordningen, i høj grad var en proces hvor man brugte en blanding af egne erfaringer og behov, samt dele af klassiske Lean koncepter. På den måde fremkommer denne telefonordning, som altså på mange måder er unik. Karin Eriksen udtrykker det på følgende måde:

”Det har jeg egentlig ikke tænkt over så meget at vi ligesom skulle tilrette det efter noget. Jeg tror bare vi har lavet vores egen model.” (Karin Eriksen, bilag 4)

Ved at blande egne erfaringer og behov med dele af Lean konceptet, får man altså det som Karin Eriksen kalder for deres egen model. Og denne blanding har som nævnt vist sig at være effektiv. Systemet fungerer i dag fuldstændig efter hensigten, og den har fjernet meget spild, som er kommet kunderne til gode

”Det er simpelthen det bedste vi har gjort. Det er.. det er det jeg høre alle vegne, og altså de tilbagemeldinger jeg har fået, ja nu er det tre år siden at vi startede, det er at den telefon den ro på klinikkerne, som alle simpelthen efterlyste, ikke også.” (Karin Eriksen, bilag 4)

Tandregulering:

Et andet projekt som blev indført i tandplejen i forbindelse med Lean implementeringen var samlingen af tandreguleringsopgaverne på én klinik. I og med at Favrskov Kommunale Tandpleje består af tre tidligere tandplejer, så havde man tandreguleringsopgaverne spredt ud på forskellige klinikker. Dette medførte nogle uhensigtsmæssigheder, blandt andet i form af flytning af journaler. Derfor valgte man at samle alle opgaverne på én klinik, Tandreguleringsklinikken i Hadsten. Tandregulering kaldes i fagsprog for Ortodonti, derfor bruger man i daglig tale forkortelsen OR for tandregulering.

Processen med at samle tandreguleringsopgaverne viser nogle ret interessante ting, som her vil blive analyseret. Processen var den process, hvor man i størst grad gjorde brug af arbejdsgangsanalyser:

”Der kiggede vi simpelthen på Lean. Arbejdsgang der. Og jeg var så ikke med i gruppen selv, men der gik noget Lean og kørte alle de der processer igennem, hvad skal den og så hvordan optimere vi den.” (Jørgen Kjær, bilag 1)

Jørgen Kjær fortæller her, hvordan man gik arbejdsgangene og de tilhørende processer igennem. Det er en klar brug af arbejdsgangsanalyse, som er et almindeligt Lean værktøj. Her bruger man altså, i modsætning til projektet med telefonordningen, et rent Lean værktøj fra starten. Man tager processen, og ligger den ud som en mere klassisk produktionsproces, som også Lean teorien forskriver. Dette ses tydeligt i følgende citat:

”Så det man godt sige; det er sådan en arbejdsgang, forretningsgang, eller en produktionsgang, som... som gør det lidt lettere. Så det er jo ikke sådan vi kan sige at der

kommer flere ud i den anden ende, og alligevel kommer der nogle børn hurtigere og nemmere igennem. I hvert fald mere rationelt igennem så vi kan nå nogle flere. Hvad skal man sige.. Så vi også får brugt vores tid rigtig.” (Jørgen Kjær, bilag 1)

Jørgen Kjær beskriver her, hvordan man sammenligner tandplejens arbejde med en produktionsproces. Man får naturligvis ikke produceret i større mængder, men man gør det hurtigere, hvilket jo må være målet for en tandpleje. Det er altså et godt eksempel på en process, hvor man bruger et standard Lean værktøj. Men dog er der lavet en lille ændring, eller oversættelse om man vil, hvor man tilpasser brugen af produktionsbegrebet, således at det passer ind i tandplejen. Tandplejen skal naturligvis ikke have som mål at behandle (producere) flere børn, da dette i sagens natur vil betyde at der skal være flere børn med dårlige tænder. Til gengæld skal de satse på at gøre behandlingerne (produktionen) hurtigere, således at man kan få børnene igennem hurtigere og derved sparre ressourcer.

Det er tidligere beskrevet, hvorledes det er vigtigt at have medarbejderne med. Allerede i objektiviseringsfasen var medarbejderne centrale i processen. Det også er vigtigt at have medarbejderne med, da en idé ofte kan møde modstand i en organisation. Dette sker ifølge Kjell Arne Røvik som regel når idéen bliver anset af en gruppe aktører, som en trussel mod deres position (Røvik, 2007: 334-337). I forbindelse med centraliseringen af tandreguleringen, mistede en del medarbejdere denne arbejdsfunktion. Dette er en situation hvor der nemt kan opstå modstand mod idéen. Men dette skete ikke i tandplejen i Favrskov kommune:

”Tandregulering blandt andet. Vi har standardiseret således at tandregulering er på én klinik der hedder Orto-klinikken i Hadsten. Og det var for os tandlæger, eller vi tandlæger der havde været her i nogle år, var det et stort savn at vi skulle opgive den opgave. Jeg har lavet rigtig mange tandreguleringsopgaver. Så jeg synes også at der var noget der gik fra mig. Men jeg forstod godt bevæggrunden for det. Og derfor kan jeg godt acceptere det.” (Lone Sander, bilag 3)

Citatet her viser at Lone Sander, der var en af dem der mistede en jobfunktion, accepterede dette ud fra en rationel tankegang. Dette vidner om, at Lone Sander formår at tænke rationelt, og se på projektet i det store perspektiv. Dette hænger formentligt blandt andet sammen med, at hun er med i ledergruppen, og derfor har et godt indblik i de udfordringer som tandplejen står over for.

Men der er måske også en anden grund; nemlig god oversættelse. Som nævnt i kapitlet teori, må en oversætter være stærk når der mødes modstand. For at komme modstand til livs eller i lige så høj

grad, at undgå at der kommer modstand i første omgang, kræver det ifølge Røvik, at oversætterten og idéen har legitimitet i forhold til organisationen. Det er tidligere i analysens del 2 ”Objekt”, vist hvordan både Jørgen Kjær og Steen Lundgaard via deres handlinger, ledelse, oversættelse og præsentation har opnået stor legitimitet i organisationen. Og samtidig her med givet Lean idéen stor legitimitet. Dette kan være forklaringen på, hvorfor Lean idéen ikke måder modstand i en situation der eller godt kunne udløse modstand. Det ses altså her, hvordan god oversættelse har en stor indflydelse på projektets og implementeringens succes.

Hjemmeside:

Det sidste projekt der vil blive kigget på i denne del af analysen er oprettelsen af en hjemmeside for tandplejen.

”Jeg kan huske en anden ting som jeg også synes blev afledt af Lean. Det var at vi fik lavet en hjemmeside. Det synes jeg var vigtigt, at vi fulgte med i tiden. Og det der er problemet med en hjemmeside, det er at den er forældet når du har trykket på det sidste punktum. Så problemet nogen gange kan være at få den opdateret og ajourført hele tiden. Men jeg synes at det var et positivt tiltag som også blev.” (Lone Sander, bilag 3)

Lone Sander beskriver altså hjemmesiden som en ting der blev afledt af Lean. Og hun konstaterer samtidig at hun ser det som værende et positivt tiltag. Selve idéen i projektet, at lave en hjemmeside, og det endelige resultat, den hjemmeside man fik lavet, skal også ses som værende positivt.

Hjemmesiden i sig selv var altså egentlig en god ting. Men der var et problem, nemlig at der gik lang tid med at få det færdiggjort. Processen tog lang tid. Så selv om det endelige resultat var godt, så gjorde forsinkelsen at projektet i en periode blev set som værende en skuffelse. Dette ses i følgende citat af Steen Lundgaard:

”Hvorimod det der projekt med hjemmesiden; der var en arbejdsgruppe, og den trak virkelig ud. Og jeg tror at op til et halvt år efter, var de ikke kommet sådan særlig meget længere med den. De var ikke færdige med den. Så den type forslag og forbedringer skal man helst ikke have for mange af.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Steen Lundgaard beskriver her hvordan, at det kan give problemer hvis man har projekter der trækker ud. Selvom projekterne ender med at blive gode, så kan de give problemer i den periode hvor de trækker ud. Han vider udbygger dette synspunkt:

”Og så kan man så sige, at det der egentlig er godt i sådan et projekt her, det er hvis man

kan få.. hvis man kan få sådan en vindingsag eller vindingsprojekt fra starten. Og det var den med telefonordningen, den var lidt sådan. Hvis man kan få sådan en hurtig succes. Eller de lavthængende frugter som man også nogle gange kalder det. Sådan at allerede i, tidligt i det her forløb så kan de se; okay, der var noget der blev ændret, og der var noget der blev lettere. Og den funktion havde den der telefonordning, ikke også.” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Det er altså ifølge Steen Lundgaards vigtigt, at man fra start får det, han kalder en vindingsag. Og det var, som han nævner det, telefonordningen. Havde man haft forsinkelser også på dette projekt kan man sagtens forestille sig at hele implementeringsforløbet omkring Lean i tandplejen var gået anderledes. I forhold til det som blev nævnt ovenfor omkring modstand, kunne man sagtens forestille sig, at uden nogle succesprojekter kunne Lean idéen miste sin legitimitet. I stedet fik man fra start en succes, der gjorde at medarbejderne kunne se fordelene ved Lean. Herved kunne man så også nemmere håndtere at sådan noget som hjemmesiden trak ud. For man kunne jo se at Lean nok skulle give succes. Så det kan konkluderes at en af succesfaktorerne for Lean implementeringen i tandplejen var, at man fra start fik et succesprojekt.

Sammenfatning:

Denne tredje del af analysen har vist, hvordan der er blevet arbejdet med tre forskellige projekter, og hvilke oversættelser der har fundet sted i den forbindelse.

Det første projekt der blev analyseret telefonordning. Dette projekt, som anses for at have været en stor succes, startede ikke fra en arbejdsgangsanalyse, men derimod som en ren idé. Idéen er dog ikke en ren tilfældighed, men sker i høj grad fordi at Steen Lundgaard får introduceret medarbejderne til *idéen* Lean. De begynder altså at tænke Lean, og derved fremkommer idéen om en telefonordning. Herefter blev det vist, hvordan projektet samlet set gav større værdi for kunderne, da det reducerede spildtiden i forbindelse med telefonpasning på de enkelte klinikker. I forbindelse med udarbejdelse af projektet prøvede man sig frem, men Lean tankegangen lå hele tiden i baghovedet. Projektet omkring telefonordningen, i høj grad var en proces hvor man brugte en blanding af egne erfaringer og behov, samt dele af klassiske Lean koncepter.

Det næste projekt var omkring ændring af tandreguleringen. Man gjorde i dette projekt brug af arbejdsgangsanalyse. Dog oversat således at konceptet passede til de arbejdsgange som foregår i tandplejen. Herefter blev det vist, at god oversættelse med stor sandsynlighed har forhindret modstand mod projektet, og derved skabt bedre chance for succes.

Det sidste projekt der er blevet kigget på er den nye hjemmeside. Dette projekt viste sig at have nogle problemer, idet at det tog lang tid at færdiggøre. I den forbindelse blev det diskuteret, hvordan det er vigtigt, ikke at have så mange af sådan nogle projekter i starten af implementeringen, men at det derimod er vigtig med nogle succesfulde projekter i starten, således at medarbejdernes tro på Lean idéen øges eller fastholdes.

Fase 4, Institution

Den sidste fase som vil blive analyseret er den fjerde fase, institutionsfasen. Hvis en idé accepteres af en organisation og anvendes over en længere periode, vil den til sidst få status som værende en institution. I denne fase opfattes idéen som værende en del af organisationen, og noget der tages for en naturlig del af dagligdagen. Idéen nævnes muligvis ikke på samme måde som under selve implementeringsfasen, men den er stadig i større eller mindre grad en del af organisationens identitet.

I denne del vil det blive undersøgt om Lean idéen er blevet institutionaliseret, og i hvor høj grad den bruges i dag. I den forbindelse er det oplagt at se på, om Lean idéen opfattes som succes, da dette som regel danner grundlag for at en idé bliver en institution.

Implementeringen af Lean opfattes af samtlige interview personer som en klar succes. Deres svar er meget klare og entydige. Ingen af de fire interview personer hverken tøver eller giver udtryk for en tvivl.

”det er min klare overbevisning at det har været en god ting og en succes” (Steen Lundgaard, bilag 2)

Der er altså ikke nogen tvivl om, at interview personerne anser Lean implementeringen for at have været en succes. Og derfor bliver det også stadig brugt i organisationen. Det er dog efterhånden fire år siden at Lean idéen første gang blev præsenteret for medarbejderne i tandplejen, så derfor bruges idéen anderledes i dag. Som det kan ses på de næste to citater fra henholdsvis Lone Sander og Karin Eriksen, så bruges Lean stadigvæk i tandplejen:

”Vi bruger det på den måde, at det er et gennemgående punkt på vores teammøder, at spørge om der er nogle processer som vi kan optimere. Og om der er nogle gode forslag. Om der idéer. Og så laver vi jo handleplaner hvis der er. Og det sidste nye som vi kommer til, jamen det er jo IT, ikke altså som. Vi har fået skiftet journalsstyringsystemet og vi har fået digital røntgen nu, og på den måde er der stadig noget Lean. Altså det spare os noget tid i hverdagen.” ... ”Stadigvæk, ja det gør vi. Vi kalder det stadig Lean. (Lone Sander, bilag 3)

”Jeg tror ikke at vi snakker om det, at det sådan er Lean., men... Men i hvert fald nogen af os tænker over at vi skal passe på med det der med at vi får tingene gjort, ikke gjort det sværre og mere forvirret end hvad godt er. Og vi skal forenkle tingene. Og så stadigvæk Jørgen godt til at.. Jeg synes at han er god til at have det der overblik og sådan.. ja, og have den der Lean tanke sådan lidt i baghovedet hele tiden, sådan når han laver nogle tiltag, ikke også. Og det smitter jo af, ikke også. Så jeg tror at.. at alle sådan har det til at ligge i baghovedet uden sådan og...” (Karin Eriksen, bilag 4)

Ifølge Lone Sander bruges ordet Lean stadigvæk, men Karin Eriksen ikke umiddelbart mener at ordet bliver brugt. Det ser dog ikke ud til, at det betyder, at der er en forskel i deres opfattelse af, hvordan Lean bruges. Efter næsten fire år er det naturligt at ordet Lean ikke bruges i samme omfang. Men begge personer er enige om, at Lean tankegangen og Lean idéen stadig bruges, og ligger i organisationen. Det er et klart tegn på, at Lean idéen er blevet institutionaliseret i tandplejen. De nævner begge, at Lean i dag ligger i baghovedet på dem, når man diskurtere ændringer og problemstillinger. Ud fra det kan man sige, at det i høj grad er Lean idéen der er levet videre i organisation. Dette er ikke så mærkeligt, når man ser på hvordan man i hele forløbet, især fra Steen Lundgaards side har lagt så stor vægt på den filosofi og de principper, der ligger bag Lean idéen.

Lean har altså været en stor succes i Favrskovs Kommunale Tandpleje. Det er blevet institutionaliseret og fungerer i dag som en integreret del af organisationen. Fremadrettet er der intet der tyder på at dette skal ændre sig. Lean idéen ser ud til at have være så stor en succes og så meget en del af medarbejdernes tankegang, at det forsat vil blive brugt:

”Ja, jeg tror det er kommet for at bruge.. eller bliver som vi siger. Både bruge og blive, ja.. Ja det tror jeg helt sikker, ja det er det.” (Lone Sander, bilag 3)

Sammenfatning:

Dette korte afsnit har vist, at Lean idéen er blevet institutionaliseret. Lean tankegangen er stadig en stor del af tandplejen den dag i dag.

Det er også blevet vist, hvordan samtlige interview personer opfatter Lean implementeringen som værende en stor succes.

Konklusion

Dette projekt har som overordnet emne haft implementeringen af Lean i den offentlige sektor i Danmark. Lean er et koncept der bruges mere og mere i den offentlige sektor, som i dag står overfor en lang række udfordringer. Lean kan være en løsning på en del af disse udfordringer. Da der er stor forskel på graden af succes i forbindelse med implementeringen af nye koncepter i den danske offentlige sektor, er det interessant at se på, hvorfor et koncept, i dette tilfælde altså Lean, har haft succes.

For at kunne analysere dette, har projektet her været centreret omkring oversættelsesteori, og teorien omkring ledelses- og organisationskoncepter som idéer på rejse. Ved at se på Lean på denne måde, har det været muligt at se på en grund til at Lean er lykkedes i den valgte case; Favrskov Kommunes Tandpleje.

I løbet af opgaven er der ud over problemformuleringen, også blevet sat fokus på to underspørgsmål, som løbende er blevet besvaret. Igennem analysen er det blevet vist hvordan Lean er blevet implementeret og brugt, ud fra en mere klassisk Lean teoretisk tilgang. Det er ligeledes blevet vist, hvordan er Lean idéen rejst ind i- og rundt i organisationen.

Målet med dette speciale har været, at se på hvordan Lean som idé oversættes i forbindelse implementeringen. Og på den baggrund er der udarbejdet følgende problemformuleringen, som søges besvaret i denne konklusion:

Hvordan er Lean idéen blevet oversat i forbindelse med implementering af Lean i Favrskov Kommunes Tandpleje, og hvilke effekter har dette haft på succesen af implementeringen?

Lean idéen blev oversat løbende gennem hele af implementering af Lean i Favrskov Kommunes Tandpleje. I analysen er der blevet givet adskillige eksempler på oversættelser i forhold til Lean idéen.

Lean idéen blev bragt ind i Favrskov Kommunes Tandpleje af Steen Lundgaard, der i processen

fungere som både idébærer og oversætter. Fokus var fra start på, at indføre en forenklet form for Lean, hvor fokus i høj grad var på, at gøre tingene smartere.

Lean idéen blev først præsenteret for lederen af tandplejen, Jørgen Kjær. Han indgik allerede tidligt i processen som aktiv oversætter. Han var i starten især med til at forankre idéen i organisationen gennem ledelsesmæssig involvering. På denne måde var han med til at give idéen legitimitet, og gøre den til en del af organisationen. En væsentlig faktor for succesen af implementeringen var, at Jørgen Kjær fra start fokuserede på, at Lean idéen skulle være et middel til at imødekomme i forvejen planlagte besparelse, og ikke bruges til at finde besparelser. Lean idéen blev fra start omtalt, som en hjælp til medarbejderne, en måde hvorpå de kunne beholde et godt arbejdsmiljø på trods af de besparelser der blev krævet fra politisk side. Lean idéen fik på denne måde en positiv status i blandt medarbejderne, der derfor var mere villige til at være en del af implementeringen, og derved skabtes der grobund for succes.

Lean idéen introduceres til resten af medarbejderne i tandplejen på et fællesmøde og en række decentrale personalemøder. Disse møder viste sig, at være af afgørende betydning for Lean implementeringen. Idéen blev her genstand for en række centrale oversættelser, der blev yderligere udviklet i løbet af implementeringen. Fokus var fra starten af disse introduktionsmøder at der skulle skabes mindre spild gennem løbende forbedringer. Disse løbende forbedringer skulle især komme gennem de såkaldte forbedringsmøder, som var en oversættelse af det japanske ord *Kaizen*, der bruges i Lean. Denne meget aktive involvering af medarbejderne skabte en række fordele. Først og fremmest blev det medarbejdernes opgave at komme med forslag til, hvor der kunne ske forbedringer. Introduktionen af Lean idéen skete på en sådan møde, at medarbejderne først og fremmest blev præsenteret for Lean som en filosofi, en måde at tænke på. Dette tog medarbejderne i høj grad til sig, hvilket ses i flere af de projekter der blev indført som en del af Lean implementeringen. I forbindelse med indførelsen af den nye telefonordning viste dette sig i form af, at selve idéen kom op på disse introduktionsmøder. I forbindelse med implementeringen af telefonordningen blev ikke anvendt konkrete Lean værktøjer. Man prøvede sig frem i forhold til hvad der var teknisk muligt. Men det ses tydeligt i analysen, hvordan Lean idéen hele tiden er med inde over implementeringen, idet at samtlige medarbejdere *tænker* Lean, både bevidst og ubevidst. Telefonordning beskrives som den helt store succes i forbindelse med Lean implementeringen, og her fungerede oversættelsen af Lean idéen som et centralt element. En yderligere effekt på succesen, som telefonordningen spillede var, at der på grund af dette succesfulde projekt blev skabt en tro på Lean idéen, som herved blev yderligere legitimeret.

Lean idéen blev også brugt til at skabe en samlet kultur for den nye tandpleje. Idéen skabte en platform, hvorpå medarbejderne fra de tre tidligere tandplejer kunne diskutere en række emner. Dette medførte at der i høj grad blev skabt en mer sammenhængende kultur, hvor den nye enhed havde noget at være fælles om. Desuden sørgede Lean idéen gennem medarbejderinvolvering, dialog og forbedringer for en forbedret kultur.

At oversættelserne af Lean idéen havde så stor succes i Favrskov Kommunes Tandpleje skyldes i høj grad at processen var præget af dygtigere oversættere. Medarbejderne og lederen Jørgen Kjær fungerede i kraft af deres arbejde i projekterne, som løbende oversættere. Men den væsentligste oversætter i denne case er Steen Lundgaard. Det kan på baggrund af analysen konkluderes, at han fungerede som en kyndig stærk oversætter. Han formåede fra start at tilpasse idéen til den organisation han bragte den ind i, samt lave en række gode oversættelser, der engagerede medarbejderne og fik dem til at tænke Lean, som en del af deres hverdag.

Desuden fungerede hans oversættelse, som en værn mod mulig modstand. Det er bemærkelsesværdigt at se, hvor lidt modstand der, ifølge interview personerne, var mod Lean. Dette skyldes i høj grad, at der igennem især medarbejderinvolvering og dialog, blev taget højde for de mulige problemstillinger der kunne opstå. Det skal dog også nævnes, at den modstand der måske har været i starten af implementeringen, er blevet glemt som følge af projektes succes.

Det kan konkluderes, at Lean idéen var genstand for en række oversættelser i løbet af Lean implementeringen i Favrskov Kommunes Tandpleje. Lean idéen blev synonym med en idé der sørgede for løbende forbedringer, medarbejderinvolvering og kulturforbedring. Oversættelsen af Lean idéen blev i denne case udført godt, og det kan konkluderes at det har haft en stor effekt på succesen af Lean implementeringen i Favrskov Kommunes Tandpleje.

Litteraturliste

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000): *"Doing Critical Management Research"*. London; SAGE Publications

Antoft, Rasmus, Michael Hviid Jakobsen, Anja Jørgensen & Søren Kristiansen (2007): *"Håndværk & Horisonter – Tradition og nytænkning i kvalitativ metode"*. Odense; Syddansk Universitetsforlag.

Arlbjørn, Jan Stentoft & Nørby, Merete (red); Norlyk, Birgitte; Wiborg, Karsten; Holm, Nanna (2008): *"Lean uden grænser? - Lean i offentlige og private virksomheder"*. Århus; Academia.

Arlbjørn, Jan Stentoft; Freytag, Per Vagn; de Hass, Henning (2010): *"Lean i danske kommuner – Udvikling i forståelse og anvendelse i perioden 2008 til 2010"*. White Paper. Institut for Entreprenørskab og Relationsledelse, Syddansk Universitet.

Bendix, Henrik W.; Bjørn, Kasper; Jakobsen, Steen H.; Hyldborg Jensen, Susanne; Kirkedal, Ulla (2007): *"Lean Light – En jordnær metode til løbende forbedringer"*. København; Børsens Forlag.

Czarniawska, B. & Joerges, B. (1996): *"Travels of Ideas"*. Fra: Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds.) (1996): *"Translating Organizational Change"*. Berlin; Walter De Gruyter.

Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds.) (1996): *"Translating Organizational Change"*. Berlin; Walter De Gruyter.

Greve, Carsten (2002): *"New Public Management"*. 1. udg. Nordisk Kultur Institut, 2002.
Internetadresse: http://www.nordiskkulturinstitut.dk/arbejds-papirer/new_public_management.pdf

Kvale, Steinar (1997): *"InterView – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview"*. København; Hans Reitzels Forlag.

Liker, Jeffrey K. (2004): *"The Toyota Way – 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer"*. New York; McGraw-Hill.

Liker, Jeffrey K. & Meier, David (2006): *"The Toyota Way Fieldbook – A Practical Guide for Implementing Toyota's 4Ps"*. New York; McGraw-Hill.

Nielsen, Jeppe A. (2010): *"Forførende teknologi – En multi-levelanalyse af spredning og institutionalisering af mobil teknologi i hjemmeplejen"*. Aalborg Universitet.

Røvik, K. A. (1998): *"Moderne Organisationer. Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet"*. Bergen – Sandviken; Fagbokforlaget.

Røvik, K. A. (2007). *"Trender og translasjoner. Ideer som former i det 21. århundrets organisasjon"*. Oslo; Universitetsforlaget.

Sahlin-Andersson, K. (1996): *"Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields"*. Fra: Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds.) (1996): *"Translating Organizational Change"*. Berlin; Walter De Gruyter.

Sevon, G. (1996): *"Organizational Imitation in Identity Transformation"*. Fra: Czarniawska, B. & Sevón, G. (eds.) (1996): *"Translating Organizational Change"*. Berlin; Walter De Gruyter.

Bilag 1

Interview med Jørgen Kjær

Hadsten. Mandag d. 26 november, kl. 8:30.

Varighed: 39 minutter og 3 sekunder.

JK: Jørgen Kjær

CB: Christoffer Bidstrup

00:00

CB: Ja, jamen så vil jeg starte med at spørge, bare for mikrofonens skyld: Hvad er dit navn?

JK: Jørgen Kjær

CB: Ja, og din stilling?

JK: Det er overtandlæge

CB: Ja, og hva er din jobposition her i Tandplejen? Sådan din jobbeskrivelse, så at sige?

JK: Altså mit job det er jo sådan set overordnet administrativ leder, ja, i hele tandplejen i Favrskov kommune. Samtidig er jeg så Teamleder i Team Hadsten. Vi har delt kommunen op i 3 teams; Hadsten, Hinnerup og Hammel. Og der har vi så en teamleder hvert sted. Og jeg er så overtandlæge for det hele og Teamleder for det ene af de teams der.

CB: Okay, ja.

JK: Og det kan man jo sige, det er.. Hvad skal man sige, en delrolle, kan man sige fordi, du er jo to trin. Altså havde tandplejen nu været stor nok, så havde man været overtandlæge for det hele, og så havde man en teamleder hvert sted. Og det er den ikke stor nok til tandplejen, synes jeg, at man kan gøre det på den måde. Så derfor har vi gjort det på den her måde. Og det, og hvis vi nu skal over i Lean, noget som vi også synes har været godt ved Lean, det var den kultursammensmeltning i forbindelse med kommunesammenlægningen. Hvor jeg så tidligere var klinikchef, eller ja, leder af tandplejen i Hadsten, som er en af dem der blev slået sammen. Og så skulle vi have de kulturer til at spille sammen, og der har det der Lean været en rigtig god ting til det, fordi selvom vi ligger tæt på hinanden, så har kulturerne været vidt forskellige. Og det der så er fidusen det er jo egentlig og, det er jo at det ikke bare er ens egen kultur der er den rigtige. De andre har jo haft deres kultur i 25-30 år måske, så det er jo ligeså rigtig kan man sige. Og der var Lean god til at få det til at spille sammen og få snakket om det. Der var ikke nogen der kom og sagde "vores det er den bedste". Så vi fik introduceret Lean af Steen, det var sådan at man starter fra bunden og der nå siges det man vil, ik', og tage det frem man vil, og undre sig over det man vil. Så der var Lean godt til det. Og det medføre så at... at jeg som overtandlæge for det hele egentlig har været heldig at få det til at spille godt sammen, og være et godt forløb omkring det.

CB: Ja. Er der sådan nogle bestemte, hvad kan man sige, tekniske specifikke termer i Lean som i har brugt til det du nævner med kulturerne og få dem til at passe sammen?

JK: Jamen, så den Lean model vi har fået, det var jo egentlig at... at man måtte komme frem med det man ville og lægge de ting frem man vil. Og det var en af de gode ting ved det synes jeg nok, fordi... eller kan man jo nemt sidde og sige at vores er det bedste, og de andre er dårlige. Der fik vi det over i Lean og undre sig over hvorfor de gjorde sådan og spørge hvorfor gør i sådan, når nu vi har kunne gøre sådan. Og det synes jeg var en god løsning det der. Og det Lean der. Og det er sådan... jeg ser det sådan lidt. Altså du skal også spørge, ikke også?

CB: Jo jo, selvfølgelig, jeg....

JK: Men når jeg siger Lean; for mig var der to ting. Der var simpelthen den kultursammensmeltning på tværs, og vi lavede nogle grupper i Lean, hvor man blandede nogle folk fra de forskellige teams, som så går sammen, og kunne snakke tingene igennem. Det var den ene ting som vi fik godt ud af det, det var det. Og den anden det var så en, nogle enkelte, eller nogle konkrete tiltag og så er det så samtidig skabt en kultur i tandplejen hvor man, jeg tror ordet forbedringskultur blev brugt i Steens oplæg. Men..... det ved jeg ikke om det er det rigtige, men alligevel forbedringskultur, men... det er lidt ligesom forbedringshus

CB: Så det brugte i? I brugte ordet forbedringskultur sådan rent specifikt til at...

JK: Ja til at sige, kan vi gøre nogle ting lettere og billigere og smartere og bedre. Det er jo sådan set det der ligger i det. Og også den forbedringskultur der bliver skabt... at man sådan hele tiden prøver at tænke, kan vi gøre det her bedre og smartere uden egentlig at genere andre. Og sige, kan vi ikke gøre det her lidt smartere.

CB: Ja.

JK: Og vi har gjort det til en vane at vi simpelthen på alle vores fællesmøder og teammøder, der har vi et punkt på der hedder Lean. Det er ikke altid at der er noget på. Men sådan at vi bliver mindet om det hele tiden at det ligger der Lean og vi vil bruge det. Og det kan jo være... og det kan jo være små arbejds gange og andre arbejds gange hvor vi tænker, kunne det her gøres lidt smartere. Men som alle mulige andre steder, man falder nemt tilbage, i der hvor man køre. Der sætter vi så Lean på hele tiden.... og det der Kaizen skema, at det skulle hænge på klinikken så man havde det hver gang der var møde, det gør vi så altså ikke på den måde.

CB: Det gør i ikke?

JK: Ikke konsekvent, men det kan godt være at der er en der siger, det prøver vi lige at se på, hvordan gør vi og hvad kan vi gøre det bedre og så videre. Men ikke så systematisk som vi havde lagt det frem til i starten.

CB: Nej.

JK: Så man kan sige at.. at det Lean der er bygget op og vi skulle køre... Hvad kan man sige: modificeret det lidt, men så det stadigvæk ligger i organisation, og vi bliver mindet på det, og så kan vi iver det frem når vi skal bruge det.

CB: Ja. Så du vil sige at det stadigvæk er en del af kulturen?... Det er en del af organisationen stadigvæk?

JK: Ja. Ja.

CB: Og det er noget i tænker over og noget i bruger?

JK: Det er noget vi tænker over, men altså ikke så systematisk som... altså det der var lagt op til var jo at man kommer med et problem og så kørte det igennem. Og det kan vi gøre nogle enkelte gange, men det er ikke sådan konsekvent vi gør der hver gang. Men det ligger bare: kan vi gøre det her bedre og smartere, ikke også.

05:23

CB: Så vil du sige at, hvis der opstår et problem eller der opstår en.. et eller andet der skal ændres på, eller løses i tandplejen så vil du sige at du og dine medarbejdere i tænker automatisk Lean. Ikke sådan.. i siger det nødvendigvis ikke, men i tænker det stadigvæk sådan?

JK: Ja, det synes jeg godt vi kan sige.

CB: Ja.

JK: Og.. derfor som sagt, så sætte vi det altid på en dagsorden og siger Lean, ikke også. Og så kommer vi til punktet. Og så bliver vi mindet på at det eksistere stadigvæk. Og det er der stadigvæk. Så på den måde synes jeg godt at vi kan sige at det er blevet implementeret i det på en eller anden måde.

CB: Ja.

Jeg tror jeg vil springe lidt sådan tilbage til starten af den her Lean process. Hvornår blev du første

gang præsenteret for Lean idéen? Og den...

JK: ...Altså tænker du her i kommunen? Eller i.. i sådan...

CB: Ja både hvis du er blevet præsenteret for det før, men også, altså, i forbindelse med det her projekt, hvornår blev du første gang introduceret til at nu skulle i lave Lean i tandplejen?

JK: Åh, jeg har selv...Altså Lean har man jo hørt om, Toyota modellen og det hele. Og man har jo grint af, og hånet det lidt... Og da vi snakkede Lean og... Jeg kan egentlig ikke huske hvordan vi kom i gang med det med Steen. Men vi havde sådan et introduktionsmøde hvor Steen så kom og fortalte hele tandplejen om... om det hus (utydeligt) og høre om og så videre. Og fortalte om det og fortalte om den der modificeret form af Lean som man kan sige... eller tilpasset, eller hvad skal man kalde den. Som jeg synes var en rigtig god idé fordi.... Men vi havde sådan et introduktionsmøde for hele personalet og der var selvfølgelig nogen der havde hørt om Toyota modellen og kun tænkte i de baner der, og... Det var, nej jeg vil ikke sige at det var modstand, men der var nogen der var betænkelige og siger: er det nu sådan noget vi skal til. Og det gode ved vores opstart på Lean da kommunesammenlægningen var blevet lavet, der var vores budgetter i de forskellige tandplejer, de blev slået sammen. Og så tog vi 95 procent af det, eller vi fik 95 procent. Så der var lavet en besparelse på... Den var der bare. Så Lean blev ikke præsenteret som et besparelspotentiale.

CB: Okay.

JK: Det blev faktisk lagt frem....(Afbrydelse)

Det blev lagt frem som en måde, hvad skal man sige, en måde at imødekomme de besparelser der allerede var blevet lavet. Så stemningen var jo en anden kan man jo sige. Og der var heller ikke lagt besparelser ind i de efterfølgende år. Så på den måde..hvad skal man sige.. var det jo ikke farligt som sådan.

CB: nej, okay.

JK: Og så snakkede vi om at det så igen var en god måde at få kulturene slået sammen, men også sige: hvilke arbejds gange er der i de her fælles tandplejer, som vi kan.. hvad skal vi sige.. få nogle stordriftsfordele ud af eller nogle rationaliseringsfordele ud af. Og der Lean jo en oplagt ting til og diskuterer det.

CB: Ja, helt sikkert.

Vil det så sige at det var både dig, og personalet der blev præsenteret for det på samme tid?

JK: Nej, jeg havde et møde med Steen og ...(utydeligt).. hvor vi snakkede om hvad vi skulle og så videre. Og det har jeg sagde , det ville jeg egentlig gerne have så vi lige får en snak inden, så... Så Steen kan se hvad er vi for nogen og hvad er det der ligger i det og..... Hvis Steen først stod med det alene, så kunne det jo være at jeg havde været modstander, ikke også. Og... det er godt at starte op med at ledelsen er introduceret i det og hvad går det ud på og hvad ligger der i det. Og det er sådan set ledelsen der også kan bringe det videre, så der ikke er nogle der udefra kommer og siger: Nu skal i have Lean. Så det tror jeg betyder noget.

CB: Ja.

Hvordan vil, med dine egne ord, hvordan vil du beskrive Lean som koncept? Altså hvordan ser du konceptet Lean?

JK: Jeg ser det som et godt arbejdsredskab. Og man kan jo godt betragte det som et besparelseredskab, men man kan også betragte det som et tilpasningsredskab efter en besparelse, og det var jo så det vi gjorde, men... jeg synes konceptet Lean er et godt koncept. I den forstand at man kigger på det man gør. Om man gør det fornuftigt, om man kan gøre det smartere. På den måde synes jeg at det er et godt koncept. Og man kan jo også sige, at det er det koncept de har gjort i Toyota deroverer. Det bar jo også frugt, og har hjulpet det så... jo, jeg synes det er oplagt at kigge på det man gør, om der er nogle spildte arbejds gange.

CB: Hvad gjorde så at... nu ved jeg selvfølgelig ikke om du er blevet introduceret for andre muligheder, men.. Hvad gjorde at du valgte, eller I valgte som ledelse, at bruge Lean og ikke bruge, hvad skal man sige, forskellige andre ledelses- eller managementmodeller?

JK: Jamen det har faktisk kun været Lean der her været på tale. Så det har ikke været noget valg blandt andre. Det har simpelthen været det Lean som blev introduceret. Og Steen blev.. og hvad hedder det... Fik jo en eller anden opgradering som Leankonsulent, eller hvad skal man sige, i det der. Og så kan man sige, at Lean har også noget med den person der introducere det. Og der synes jeg at Steen han har været god til det. Og stille og rolig. Og ikke noget Karl Smart eller noget som helst. Lyttet til medarbejderene. Og jeg synes at han har været rigtig god til det. Og været loyal, både overfor ledelse og overfor medarbejderer... og det er ikke sådan... Så det synes jeg at han har været god til. Og det tror jeg da også er en betingelse for succes, at det bliver fremlagt af de rigtige personer.

10:57

CB: Var der så ting ved Lean som, nu nævner du at Steen var rigtig god til at implementere og forklare det her koncept; var der så ting i Lean konceptet som Steen præsenterede det i starten, som i så omformulerede eller ændrede på, for at få det til at passe her ind i tandplejen sådan specifikt.

JK: Ja, det har der jo nok været.. altså.. Jo det har det jo, men hvordan skal jeg lige udtrykke det.... Attså det er jo så tilpasset vores situation, og det vi gjorde, ikke også. Nu for eksempel, det der med Karin med telefonenordningen. Vi tog sådan nogle runder ikke også. Og så siger vi at vi har for lidt tid i dagligdagen til det vi gerne vil nå, ik'. Og så går vi ind og siger: hvad er det vi spiller vores tid på Eller hvad er det vi bruger vores tid på, hvad er det der tager tid ved det. Og der nåede vi så frem til, at et af dem var egentlig alle de forældre der ringer.. skal have en ny tid og melder afbud og så videre, ikke også. Som fylder rigtig meget... (Utydeligt)... Som fylder meget hele vejen omkring. Der siger vi: hvad kan vi gøre ved det.

CB: Ja. Jeg tænker for eksempel på, når jeg tænker på tandplejen her. Og så ser på den måde som Lean bliver præsenteret i faglitteraturen. Så snakker man rigtig meget om produktion og samlebånd og sådan nogle ting. Fik i... Brugte i ordene produktion eller ændrede i det?

JK: Jamen, nu du så det med telefonen ikke også. Det synes jeg det.... Det kan du godt ligge ind i samlebåndet. Men hvis vi taler mere samlebåndsforløb, så har vi det med OR, som du snakkede om før eller sådan set tandregulering. Der har vi nogle arbejdsgange. Og da kommunerne blev slået sammen der havde vi forskellige arbejdsgange omkring det forskellige sted. I Hadsten der havde vi en specialtandlæge der kom og lavede det hele. Og i de to andre kommuner der var det de begge tandlæger der havde sådan en lidt ekstra uddannelse, for så kom der en tandlægekonsulent. Og det skulle jo så føres sammen. Og der lavede.. på det tidspunkt, der lavede vi det stadig decentralt, hvor de kom ud, og konsulent ud og... Og der var en gang frem og tilbage med journaler og børn der skulle kigges på og så skulle journalen sendes op, der skulle tages billeder på Hadsten og frem og tilbage. Der kiggede vi simpelthen på Lean. Arbejdsgang der. Og jeg var så ikke med i gruppen selv, men der gik noget Lean og kørte alle de der processer igennem, hvad skal den og så hvordan optimere vi den.

CB: Okay, ja.

JK: Så det kan du godt sige det er en arbejdesgang. Og den var både med til at rationalisere arbejdesgangen. Men også at gøre den forståelig for alle parter, ik. Så alle, hvad skal man sige, havde et eller andet ejerskab til det. Og det gjorde vi så i de grupper... at vi så.. I det hele taget at slå tandplejen sammen, der lavede vi meget arbejdsgrupper hvor vi tog nogen fra hvert team, eller hvert område så alle fik ejerskab til det. Og det var godt. Men her i tandreguleringen der lavede vi så en process. Og de der kørte, og de ting. Ellers blev det ændret senere af andre årsager. Men i virkligheden en viderudbygning af Lean tankegangen, i og med at vi nu så har specialtandlæger ansat på Hadsten skole, som laver tandregulering på hele kommunen, så de kommer op der. Og det er jo også, hvad skal man sige, det er en klogere måde at gøre det på. Og en mere rationel måde. Og også en Lean agtig måde, så Lean process så siger man; okay det er en rationel måde at gøre det på. Og den har så også været med til at bringe forståelse blandt medarbejderne at man kan gøre det. Så

det man godt sige; det er sådan en arbejdsgang, forretningsgang, eller en produktionsgang, som... som gør det lidt lettere. Så det er jo ikke sådan vi kan sige at der kommer flere ud i den anden ende, og alligevel kommer der nogle børn hurtigere og nemmere igennem. I hvert fald mere rationelt igennem så vi kan nå nogle flere. Hvad skal man sige.. Så vi også får brugt vores tid rigtig.

14:49

CB: Ja. Jeg vil springe lidt tilbage til.. til det her med..man kan sige.. du snakker om det her med at, da du sagde at du først blev præsenteret for det og så skulle det præsenteres til resten af organiastionen. Hvordan gjorde i det? Hvordan præsenterede i det så til resten af medarbejder staben?

JK: Det gjorde vi så på et fællesmøde for alle medarbejderer hvor Steen var ude og fortælle om det. Var det ikke Lean-huset det hed?

CB: Jo, jeg har nogen slides fra det.

JK: Ja. Så når nu det... Og det præsenterede Steen ved at.. Og det var sådan set godt.

CB: Ja. Var der nogle ting ved det her Lean koncept som, når i.. da i skulle introducere det for jeres medarbejderer som i fokuserede på? Mere end andre dele var der, nu nævner du selv Lean-huset...

JK: Ja, det var Lean-huset og Lean idéen. Og så også i det.. i det at det ikke var et besparelsespotentiale. Det var sådan set en vigtig ting at få med. At det ikke ligger i det. Få det er det folk de mange steder oplever med Lean; okay så skal der fyres nogen også bagefter. Og det var det jo så ikke særlig, det var jo egentlig den anden vej omkring, at vi havde besparet og så kunne vi, hvad skal man sige, optimere vores arbejds gange og få mest mulig ud..

CB: Så vil jeg gerne, nu nævner du jo faktisk lige et eksempel, og det passer faktisk rigtig godt i mit næste spørgsmål, for det var... Altså nu nævnte du det her eksempel med OR, hvordan i fik optimeret det. Har du nogen.. kan du give et andet eksempel på et helt konkret Lean tiltag som i har indført i.... her i implementeringen?

JK: Jamen der vil jeg gerne have vores telefon op.

CB: Ja.

JK: Og det.... det er jo det vi kalder vores call-center og Karin du kommer ned til og snakke med. Men det er der vi siger; hvad er det der røver vores tid, hvad er det der tager vores tid i tandplejen, ik. Jamen det er blandt andet den telefonpasning og vi har jo en, hvad skal man sige, en decentral tandpleje med mange klinikker. Nogen steder har de en central, der kan der også være en der sidder og passer telefonen, det er jo så fint. Men her, der har vi flere klinikker og de børn der går her, der vil forældrene gerne ringe og melde afbud til dem og så videre. Der siger vi; jamen så laver vi sådan en lille forundersøgelse alle steder, telefonen den ringer, er det internt eller er de udefra eller forældre eller hvad drejer det sig om. ..(utydeligt)... Der er nogle der er interne, dem kan vi sige dem prøver vi at rationalisere på...

Du skal sige til hvis jeg laver det for langt..?

CB: Nej, det må du... du må endelig gerne snakke. Altså jo mere jo bedre næsten...

JK: Ja okay.

Dem intern, dem siger vi; okay dem skal vi så lige tænke over, er det nødvendigt at vi ringer til hinanden.. Eller kan vi ringe senere på dagen. Eller kan vi sende en mail i stedet. Så er der dem der ringe udefra og skal snakke, ikke. Jamen hvad skal de? De skal have en tid til deres barn og melde afbud, ikke. Og det kan godt være ret tidrøvende når det kommer.. ”Ej det kan vi ikke lige og så skal vi til frisør og så videre”. Så prøver vi at sige, det prøver vi at samle fordi nu har vi så fået lavet et fælles journalsystem for hele tandplejen. Og vi havde et fælles telefonsystem også. Så siger vi; hvad med noget af det fra private.. (utydeligt).. med call-center og det der... Det nåede vi så frem til, det kunne egentlig være meget godt. Vi får en der passer telefonen på alle steder. Vedkommende kan så gå ind og se alle aftale bøger, tage det hele. Så er der alle dem med fingeren op og siger: ”Ja, men de/hun ved ikke hvor lang tid de skal have og vi kender vores børn og så videre”. Og det er jo så det

Lean siger: okay så må vi jo prøve det, og snakke om det og sige; jamen gør det noget? Og så var vi frem til at sige at det egentlig var en god ide at lave et call-center. Og så var vi så heldige at vi siger, det er jo ikke alle klinikassistenter der synes det er lige sjovt at sidde ved en telefon hele dagen og så tænkte vi; hvordan gør vi det, og skal vi skifte mellem steder og og skal vi have to der er sådan backup for hinanden. Og så kom Karin, og hun ville egentlig gerne. Altså det kunne hun se som en udfordring. I det der. Og hun har lidt med sit ben, så hun har svært ved at komme op og stå og gå hele tiden. Så det passede lige fint i hendes verden. Og hun har strukturen i hjkernen til det kan man sige til at være omhyggelig og struktureret i de ting og.. Jamen så siger vi; vi går i gang med det. Og så... Så samler vi det og det har virkelig givet en gevinst ud på de forskellige steder. Nu behøver telefonen kun at ringe én gang, men før der ringede den hele tiden, ikke. Og vi er ikke sådan overbemandede med tandlæger og klinikassistenter, det.. Hvis vi nu altid var en tandlæge og to klinikassistenter, så var der en der kunne passe telefonen, men sådan er det ikke hele tiden. Der er sommetider kun en tandlæge og en klinikassistent, eller to tandlæger og tre klinikassistenter. Og så ringer man og tager telefonen og spilder både min tid og den andens tid... Det er ikke helt væk, men det er næsten væk nu. Det er rigtig godt. Og det giver meget tid og ro til enkeltsteder.

CB: Så du vil sige at det både er en økonomisk besparelse, men også... en økonomisk en tidsmæssig, men også en måske sådan en... altså mindre stressfaktor?

JK: Ja. Ja, helt sikkert. Det er en meget stor irritationsfaktor, eller stressfaktor. Helt klart. Og der man så kan sige; vi har jo kun én telefon og ét telefonnummer, ikke.

CB: Ja.

JK: Og det er jo så også et... et følge af det Lean vi har sagt; der skal kun være én indgang til den kommunale tandpleje, det er ét telefonnummer. Og kun én mailadresse, som er ude i det offentlige. Så har vi jo selvfølgelig noget internt der køre. Men kun det. Det er så også en af det vi har snakket om; kun én indgang. Så er der ikke nogen der ligger og ringer. Det sker selvfølgelig alligevel, nogen der får opsnuset et nummer og ringer, fordi de kan ikke altid komme ind nede ved...

CB: Nej.

JK: Så har vi snakket om; hvad gør vi så? Når folk de ringer. De skal altid kunne komme af med det de vil, ikke. Kan hun ikke tage telefonen, så siger hun ikke kan. Jamen så siger hun, så kan i enten sende en mail, og så svare hun. Eller indtale på telefonsvare og så svar hun. Så folk kan komme af med det de vil. Og det synes vi at det er vigtigt og så må vi sige hvis nogen de brokker sig: Ja, men okay vi har så valgt at bruge vores tid på dine børn og ikke på at skulle sidde og snakke med dig.

CB: Ja.

JK: Det er det vi prioritere. Og hvis du har noget du vil sige til, så kan du gøre det på mail eller telefonsvarer. Så får vi det, vi skal nok svare hurtigt.

CB: Okay, ja.

JK: Men selvfølgelig er der nogen der siger at de ikke kan komme igennem, men det er folk efterhånden ved at være vant til...

CB: ja...

JK: At det er svært at komme igennem. Men vi synes, når de så kan komme af med det. Altså hvis de ved at de ikke kan komme til tandlæge i dag, så... så kan de sige det, og så ved vi det, ikke også.

20:50

CB: Altså man kan sige.. Jeg vil give dig fuldstændig ret, det... det kender jeg godt det koncept, at folk har, altså hvis de skal, de vil... De vil gerne komme i kontakt hurtigt med det de nu vil, men selvfølgelig hvis i altid sørger for at vende tilbage og svare, så er det heller ikke et...

JK: Nå men det kan godt være at der er nogen der ringer der 07.45 og de kan ikke nå at komme til tandlæge med deres barn kl. 9.00. Hvis de så skal sidde og ringe syv gange for at komme igennem, det kan jeg godt se det dur ikke, det er træls. Så kan de så sige på telefonsvaren: vi kan ikke komme

i dag ikke også, og vi vil gerne have sendt en ny tid eller vi ringer senere eller vi kan ringe op til dem. Så kommer de af med det. Og det.. det synes jeg er fair.

CB: Det.. det lyder rigtig fornuftigt.

JK: Ja. Og det er jo sådan en idé at... det.. det synes jeg nok er den mest åbenlyse Lean konkret ting vi har fået, det er det der køre der.

CB: Ja.

JK: Og det... Jeg tror ikke at der er mange tandplejer der har gjort noget.. Når jeg har snakket med nogen, så siger jeg: det skal i gøre, det er der virkelig potentiale i.

CB: Ja. Henviser i så til Lean, når i så.. du siger det videre.?

JK: Jaja. Ja. Jeg siger at det så er et udspring af et Lean projekt. Og hvad man gør... Men det det man jo selvfølgelig godt tænke at gøre uden at det er Lean.

CB: Jo jo.. men.

JK: Men ... Sådan inden i mit hoved, der... der har jeg sådan, hvad skal man sige, oversat Lean lidt til legal, også.. Og det vil sige at når vi snakker Lean så er det også legalt at medarbejderne egentlig siger noget, kommer med noget. Og siger nogle ting: det her kunne gøres bedre, det var ikke smart.. jeg har været her i mange år så jeg kan godt formulere om det skal være sådan, ikke også. Men så igennem Lean så skulle det gerne være legalt at sige; det kunne jo gøres på en anden måde.

CB: Så... Jeg skal lige forstå det.. Så du mener.. du siger at Lean gør, altså når du bruger ordet Lean, brug er konceptet Lean, så gør det det legalt at snakke om ting simpelthen, at komme ud med ting.

JK: Ja. Og komme ud med nogle forbedringsforslag. Det kan både være opad i systemet, men gælder også på tværs.. egentlig. (utydeligt).. sige til hinanden: ved du hvad, kunne det her ikke gøres på en smartere måde det her, kunne det ikke gøres på en anden måde.

CB: Ja.

Vil du sige at jeres organisation så er... Nu ved jeg godt at det ikke er en kæmpe organisation, men vil du sige at den måske har ændret sig lidt? Altså er der en mindre hierarkisk tone, eller en (utydeligt)..

JK: Ja, det synes jeg godt at man kan sige. Jo det synes jeg godt man kan sige, det kan du godt sige. Det er både opad og ned i systemet, men det er også på tværs. Det var jo gamle kulturer som blev lagt sammen. Og der var virkelig nogle ting man godt kunne sige, at det de ene sted synes de gjorde rigtig og andre gjorde forkert. Og der bliver det så legalt ved at man har Lean.. hvorfor ikke gøre det på den måde. Det kan være den ene måde, man kan også spørge: hvorfor gør du sådan. Du kan enten.. du kan stille spørgsmål på mange måder, ikke..

CB: Jo jo.

JK: Og det rigtige er måske at spørge folk først; hvorfor gør du sådan, ikke. I stedet for at sige; det er bedre sådan.

CB: Ja.

JK: Men der ligger jo sådan en, altså, forbedringstanke i det.. Og det er jo sådan...

CB: Jeg lagde nemlig også mærke til, da jeg gennemgik nogle af de, de slides og de papirer som Steen sendte mig. Som i havde brugt. Der lagde jeg meget mærke til.. til det som du også nævner, at i satte fokus på, hvordan man stiller spørgsmål til hinanden. At man gør det mere med et positivt udgangspunkt end... end at man har et udgangspunkt inden man stiller spørgsmålet og egentlig bare vil have en bekræftelse. Så stiller man et mere åbent og positivt spørgsmål. Er det også noget der kommer fra Lean tankegangen, eller er der noget i har snakket før om?

JK: Nej.. altså. Jo vi har jo selvfølgelig også snakket om det inden... men det er så blevet mere konkretiseret med Lean tanken, altså man kan sige at nu har vi noget at binde det op på. Og man kan sige, det er så, hvad skal man sige, et system vi har taget ind udefra alle sammen, ikke. Det er ikke bare noget én er kommet med. Altså jeg kunne også have gjort det som leder og have kørt på samme måde, men jeg synes det er lykkedes godt med det her Lean, og sige at.. det er den idé som bære det igennem, ikke også.

CB: Ja.

For lige at vende tilbage til, hurtigt. Det glemte jeg nemlig at spørge om i forbindelse med den her telefonordning. Hvilke aktører var centrale i processen, altså hvor mange medarbejdere var involveret i det? Altså i selve udformningen af... Altså fra det bliver en...

JK: Ja vi var nogle stykker i en gruppe der lige kiggede på de ting der.. og.. Jeg kan ikke lige huske tallet.

CB: Nej. Nej.

JK: Men... det var sådan bredt. Altså vi gjorde meget ud af at det skulle være bredt repræsenteret for at det skulle være ordentligt. Og det har vi også gjort i hele kommunesammenlægningen i tandplejen. Og det synes jeg var den bedste måde at gøre det på. Der er nogle ting man kunne gøre på en anden måde.

CB: Ja.

JK: Men jeg synes at det er blevet båret bedst igennem at medarbejderne er med, også i Lean processen.

CB: Det har været meget vigtigt for dig, at medarbejderne har været involveret hele vejen igennem?

25:43

JK: Ja det synes jeg. Eller det er det. For hvis... Altså man kunne også gå ind og bestemme. Og det var der mange medarbejdere der forventede jeg gik ind og sagde; nu skal vi gøre sådan ikke også. Og nogen synes at det var lid vævende og lidt.. tøsedrengagtigt... at man bare går ind og siger; lad os nu bare prøve at få startet det. Jeg tror at i sidste ende så... så får man det bedste ud af det. Og det tror jeg også at Lean er vigtigt at.. at alle føler at de har en forståelse af hvad der sker og hvad det gør, ikke. Men man kan også lave noget Lean ovenfra og gå det igennem. Men Lean det er jo de enkelte medarbejdere... arbejdsprocesser og dagligdag og det.. det drejer sig om. Så der tror jeg.. der er det vigtig at de er med for at vi får et ordentligt resultat ud af det.

CB: Ja. Har i så... Har du så også.. i den dagligdag, har du så øget din kommunikation til medarbejderne omkring hvad der sker, ikke blot med specifikke Lean processer, men generelt også. Sådan i organisationen. Altså hvad sker der egentlig, hvad er det vi laver i øjeblikket. Har du ændret på det efter Lean er kommet ind? Altså at kommunikere noget mere med dine medarbejdere, sådan om ledelsesting, eller..

JK: Jamen det gør man.. altså.. det er jo også en del af en selv på en eller anden måde, at tænke de tanker. Og man er jo også nødt til selv at køre med på det. Og de idéer der kommer fra medarbejderne, der er man jo også nødt til, hvad skal man sige, at tage alvorligt, hvis man kan bruge det udtryk. Men hvis du har lavet sådan en kaizen tur ikke også, så er du jo nødt til at lytte til det, og så er jeg som leder jo også en del af det. Jeg er jo en, i princippet en brik. Men jeg kan selvfølgelig sige ja eller nej til sidst, ikke.

CB: Ja.

JK: Og der har da også været nogle ting vi har snakket om i Lean, hvor jeg har sagt; det er ikke et emne vi skal ha... Der var for eksempel nogen der snakkede om at man skulle lave en central tandpleje, slå det hele sammen, en stor centralt. Og det kunne jeg sige, det var ikke et emne som.. som jeg kunne gå ind i på nogen som helst måder, som var en del af min..af min ledelsesstil. Og der man sige; man kan jo godt lytte til det, men det er jo ikke en man skal vide kan vinde fremme på nogen måder. Og så var det selvfølgelig også, nu kan jeg ikke lige komme på nogle andre ting, var der nogle ting vi kan sige det kan vi ikke, den høre ikke med vel. Og det kan være både og skidt, og det kan jo også bremse processen lidt, at man siger, der er noget her det vil jeg ikke være med til færdig. Men sådan..

CB: Der er jo også... Altså der er jo også ting, ikke. Kan man sige.

JK: Ja. Altså sådan... altså nogen kommunale tandplejer, de har jo slået sammen og lavet en fælles central klinik nogle steder. Eller er i gang med. Og det kan man sige, det kunne man da også godt

have lavet Lean på, og gøre her og lave én. Og så fremsætte et.. det er selvfølgelig. Det er jo ikke noget man bare kunne indføre. Men så kunne lave en Lean proces på og nå frem til det var den rigtige... eller en god måde at gøre det på, og så køre den videre i det politiske system og så arbejde på at få det gennemført. Det kunne man godt, ikke også. Altså selvfølgelig kan man det. Men det er ikke sikkert at det kunne vinde fremme, vel. Men man kunne gøre det. Men det var så en af de ting jeg sagde; det vil jeg ikke være med til, det ville jeg ikke kunne. Og det... det er selvfølgelig ærgerligt at der er sådan nogle ting, for det kan jo godt blokere lidt hos medarbejderne ikke.

CB: Jo. Men man kan jo sige, det er også.. Altså det er jo også fint at være, være, altså... Være leder nogle gange jo.

JK: Altså, jo det vil jeg sige. Det er altså ikke noget, den vej frem er der ikke. Og det ved jeg godt... det ved jeg godt når man siger det, så blokere det nogle steder, ikke også, for så kan det også blokere for de små ting.

CB: Men det føler du ikke at det gjorde?

JK: Nej det synes jeg ikke.. ikke i det store hele, men man kan godt mærke at der var nogen der synes; okay, hvis det hele er frit og vi kan sige alting, så er det jo ikke sådan alligevel, vel. Men jeg synes så ikke det var noget at bruge tiden på, når man har nogle andre ting. Selvfølgelig kunne man godt lave en øvelse på det og gør det, men... Så synes jeg også at det er utroværdigt at sige, at vi først laver det.. (utydeligt).. og så ligger det hen i skuffen, fordi.. Så kan man sige ... (utydeligt).. jeg vil jo som leder sige; at det er en dårlig idé, og derfor viol jeg selvfølgelig ikke.. (utydeligt). Så kunne man jo komme så vidt at nogle medarbejdere, så lod de.. prøver at gå bag om mig eller så kommer vi ud i noget som ikke er meningen.

CB: Nej.. det..det..

30:00

JK: men man kan jo selvfølgelig godt sige, at hvis jeg nu siger, at vi skal have den decentrale tandplejer...(udydeligt)... Hvis vi så ved at lave noget Lean og kunne påvise at kommunen kunne spare 10 procent eller 20 procent eller flere millioner. Så kan man sige, jamen så er det selvfølgelig også dårligt af mig ikke at ligge det frem. Kan man sige. Men nu kunne jeg så se at vi var en billig tandpleje i forvejen sammenlignet med dem der også var slået sammen. Så på den måde ville vi ikke kunne blive ramt af det.

CB: Okay, ja.

Nu snakker du om.. du snakker selv.. jeg tænkte på, vi har været lidt inde over det her med hvordan, altså,.. Føler du at implementeringen har været en succes?

JK: Ja.

CB: Ja.

JK: Det synes jeg. Og jeg har også kunne anbefale den til andre kommunale tandplejer, jeg vil også kunne anbefale den til andre kulturer, som jeg også har gjort... de andre (utydeligt).. de afdelinger, hvor jeg har været med i ledergruppe. Så det her er en god måde at få tingene til at smelte sammen på.

CB: Ja.

Er det så noget, nu snakker du om at du internt her i kommunen, har du også kontakt med andre tand...hvad kan man sige, lederen i tandplejen rundt om i andre kommuner?

JK: Ja. Altså vi holder jo møder med.. i Region Midtjylland. Og der har jeg anbefalet det. Altså det er ikke sådan at jeg har haft oplæg om det. Men altså jeg synes at Lean er en god måde at få de kommuner til at spille sammen på. Og jeg ved da i hvert fald at det ikke er alle kommuner de har været lige heldige med sammenlægningen, og heller ikke i tandplejen. Og altså det er ikke det her alene, men det er en af grundene til at vi har heldige... At vi har brugt det der. Men så også at vi havde en god process inden, og der hed det ikke Lean eller noget, men der kunne man sådan set

godt have kaldt det Lean fordi.. mere end et år inden kommunesammenlægningen der gik vi jo sammen vi chefer i de grupper der blev slået sammen og holdt jævnlige møder om hvordan vi skulle lægge det sammen, så det er også en form for...

CB: Så der vil du også føle.. Der vil du også sige at der allerede dengang var en god og åben dialog omkring det her?

JK: Ja, det synes jeg det var.

CB: Så Lean... så Lean var.. er det forstået rigtigt hvis vi siger at Lean var både... hvordan skal jeg formulere det.. Føler du at mange af..meget af den her kultur i også havde før, at det også var noget, hvad kan man sige, i tog med over i Lean, eller var Lean....

JK: Ja.. Ja det kan vi godt sige fordi, da vi slog sammen.. altså vi startede jo inden vi egentlig, hvad skal man sige, dag 1 i kommunesammenlægningen, da lavede vi som forarbejde nogle arbejdsgrupper hvor vi blandede folk. Så tog vi en arbejdsgruppe der siger; profelax og en der siger... hvor der var nogen fra hvert sted der gik sammen og snakkede om de ting og hvad vi skulle gøre. Og det kan man godt kalde en form for Lean kan man sige, som ustruktureret Lean eller hvad du nu vil kalde det.

CB: Ja.

JK: Og så har Lean sat lidt mere struktur på nogle ting og samlet de, hvad skal man sige, de sidste ting op.

CB: Ja. Ja.

Jamen... nu skal lige se.. Var der lige noget mere.

Jo, det er også bare lige til sådan her efter. Når du så snakker sammen med andre, er der så nogle bestemte dele af Lean du vil anbefale? Altså er der nogle punkter i Lean som du synes er godt til anvende, og er der nogen du synes er knap så gode? Er der nogle dele af Lean du ikke bryder dig om, eller ikke vil anbefale, ikke synes er...

JK: Jamen jeg vil anbefale Lean... hvis man ser det i relation til en besparelse der er pålagt. Så synes jeg at efter en besparelse som er der, så er Lean en god måde at få tilpasset strukturen til det. Men.. Lean skal ikke i sig selv være et besparelsesoplæg. Jo, det kan man da godt, det gør man også nogle steder; siger det er for at vi skal spare. Men det er jo ikke sådan at man laver Lean og så bagefter siger; nu fik vi lavet tre ledige jobs eller, hvad hedder det, tre jobs, tre medarbejdere for meget og så skal af med dem. Det er den forkerte rækkefølge synes jeg. Men man skal også.. Man skal vel ikke sige til folk; ved du hvad, nu fyre vi tre og prøver med Lean og ser om vi kan få det til at gå op, sådan skal det heller ikke være. Jeg synes Lean er..vil være bedst uden direkte sammenhæng mellem besparelse, hvad kan man sige.

Og så vil jeg sige at Lean er god til sådan sammensmeltning af kulturer. Og ligge kulturer sammen. Og hvis man så gør det, så find nogle gode ting på tværs, ikke. Som nu vores telefon, det er jo egentlig rimelig, hvad skal man sige, ufarligt, kan man sige, hvor alle sammen får noget ud af det. Så... jeg vil sige, at hvis man gør det, så skal man finde nogle ting som man kan se der er noget at hente i.

CB: Okay.

JK: Og så skal man også, det skal ikke være sådan... Jo det, man skal se hvor der er nogen der kan hente og virkelig tror eller har en fornemmelse af at der er noget at hente. Så ved jeg godt, der kan godt være steder hvor man ikke er klar over det, men så skal der være nogle arbejdsgange som måske er kluntet, ikke. Og det havde vi med det der OR og journaler frem og tilbage, det var.. Masser af du skulle undgå kunne gå galt (utydeligt...). Og det var måske ikke så meget for at spare tid og (utydeligt), men for at få en fornuftig arbejdsgang, og hvad skal man sige, en sikker arbejdsgang, som man tænker på at fremme.

CB: Ja, okay.

Det sådan lidt, måske ude af kontekst: nu nævner du selv det her med at.. at der har været en lidt bøvlet måde at gøre tingene på, var det noget der var blevet påtalt fra, hvad kan man sige, andetsteds altså i kommunen, var det nogle andre ud over jer inde i tandplejen...?

JK: Nej. Det er kun nogen vi slev har kunne se.

CB: Det var kun jer selv, ja.

JK: Ja. Vi har ikke haft nogen udefra.. Det er selvfølgelig også en god ting. Nu kan man sige, alle de sager at der køre på socialområdet rundt omkring i landet; det kunne jo godt være nogen der kom udefra og sagde; tror du på det du arbejder igennem, og det.. de har jo også lavet noget gennemgang af arbejdsgange, og det er jo også en form for Lean kan man sige. Men der er jo virkelig nogle steder der er behov for det, ikke.

CB: Okay. Så for eksempel også sådan en som Steen som kommer udefra, han har givet jer plads til at.. har han givet jer meget plads til at selv at definere hvad det er i vil gøre?

JK: Ja, helt sikkert. Jo, der synes jeg at han har været en god og kyndig, og også kærlig vejledning omkring det der. Og givet os plads til det. Og han har været, jeg synes at han har været tro mod medarbejderne, men han har også været tro mod ledelsen. Så jeg synes at han har været rigtig god og loyal til det der.

CB:Ja.

JK: Og så heller ikke noget.. Det er ikke sådan en snakken efter munden altså. Det han har villet fortælle, det har han selvfølgelig også fortalt. Og sagt, ikke. God måde at spørge ind til det på. Og det kan en leder selvfølgelig også gøre i en organisation, men der tror jeg egentlig at det virker lidt mere fredeligt at der kommer en udefra, så ledelsen bliver en del af Lean projektet som, hvad skal man sige, en form for mening medspiller i det, et eller andet, ikke.

CB: Okay, så man sige du har været, du har følt dig ligesom en del, også af medarbejderne og så har Steen ligesom været tovholder...

JK: Ja ja. Selvfølgelig har jeg stået so ledelse, men også har været med i de grupper og snakket om tingene, så... Og de grupper man nedsætter og nogle forskellige ting, det er jo så vigtigt at de er så meget på tværs og.. ja, så meget på tværs af organisationen, ikke.

CB: Ja. Har der nogle punkter, fordi nu... Har der været nogle punkter hvor Steen også har været nødt til at få noget indsigt hos jer, altså rent tandplejemæssigt, altså teknisk. Altså er der nogle steder hvor, hvad kan man sige, han er kommet lidt til kort fordi han ikke har den erfaring inden for tandplejeområdet.

JK: Nej, det synes jeg egentlig ikke. For meget af det har jo været på administrative arbejdsgange. (udtydeligt). Men det er klart, det kan også være på nogle af de andre. Og på et tidspunkt, vi har det i baghovedet ikke, og det er da i baghovedet hvis der er et sted hvor man synes...(udtydeligt, ca. 10 sekunder).

Men ellers er det da noget jeg har i en værktøjskasse og som jeg vil tage op igen. Og også måske sammen med Steen, og gøre det... Og der tror jeg at det er godt at der er en eller anden, hvad skal man kalde ham, uvildig eller en uvildig udefra, der kommer og kan se på det. Vi andre ser os jo blind til det. Vi kan jo godt prøve, men en udefra har måske også nemmere ved at få synspunkter frem, eller alle idéer frem kan man sige. Og så også kan se og kan stille de der spørgsmål og sige; hvorfor gør i sådan, ikke. Så..

CB: Ja.

Men ved du hvad, jeg tror faktisk ikke... jeg har faktisk ikke mere. Flere spørgsmål.

Der er ikke mere, du sådan.. du, der er et eller andet du føler vi...

JK: Nej, det synes jeg ikke. Så kan jeg enten skrive eller ringe til dig, og det må du også gøre hvis der er noget. Men..

CB: Ja, men det vil jeg gøre.

JK: Fordi jeg er da spændt på hvad du får ud af det...

CB: Det er jeg bestemt også...

39:03

Bilag 2

Interview med Steen Lundgaard

Hinnerup. Tirsdag d. 27 november, kl. 9:00.

Varighed: 44 minutter og 44 sekunder.

SL: Steen Lundgaard Jensen

CB: Christoffer Bidstrup

00:00

CB: Ja. Jeg vil lige starte med at spørge, og det er til mikrofonen; hvad er dit navn?

SL: Steen Lundgaard Jensen

CB: Ja. Og hvad er din stilling?

SL: Jeg er HR konsulent, HR- og arbejdsmiljø konsulent. I HR afdelingen eller bogmestersekretariatet HR som det egentlig hedder.

CB: Ja. Og hvor lang tid har du været i Favrskov kommune? Hvad er din uddannelse?

SL: Jamen altså jeg er scient.pol og er det det.. er det også det du er, eller hvad?

CB: Cand.scient.adm

SL: Ja. Og det er fra Aalborg, ikke også?

CB: Ja.

SL: Ja. Men jeg kommer oprindeligt fra Århus, blev færdig i 1990. Og så var jeg omkring Hillerød kommune i nogle år, og rejste, så rejste vi tilbage her til Jylland og kom til Langå kommune. Og så i forbindelse med kommunesammenlægningen blev Langå delt til Randers og Favrskov og jeg kom med til Favrskov.

Så der har jeg været siden to tusind og... jeg var faktisk med i samlingssekretariatet så det var 2006. Året før sammenlægningen.

CB: Ja.

Og er det dit første... det her projekt i tandplejen, det er ikke dit første...

SL: Nej nej. Jeg startede faktisk med efter kommunesammenlægningen, altså fra januar 2007 der lavede KL, de havde fire store projekter for ligesom at kickstarte Lean i den kommunale sektor. Der meldte vi os ind på det og var en af de fire kommuner, sammen med Roskilde, Århus og Hilsingør.

CB:Ja.

SL: Og der var jeg så projektleder. Og det var så i Borgerservice og det var så den, det første kan man sige.

CB: Ja.

Lidt op ad det spørgsmål: Hvornår blev du så første gang præsenteret for Lean konceptet, og af hvem?

SL: Det gjorde jeg i 2006, det har nok været omkring september måned, hvor der var sådan en konference, KL holdt en konference som oplæg til det her med at man ville invitere de fire kommuner, eller.. prøve at finde dem. Så det er simpelthen for at tiltrække, og også komme ud og fortælle om Lean til kommunerne, så holdt de den her konference. Så der var vi nogle stykker der tog på og den konference og blev tændt på det. Vi havde en rigtig god visionær direktør på det tidspunkt, der brændte meget for Lean. Så det.. efter efter den dag, der besluttede vi at vi laver en ansøgning. Den skal være rigtig god, så vi bliver en af de fire.

CB: Ja. Altså direktøren for kommunen? Eller for..

SL: Nej.. han var forvaltningschef kan du sige.

CB: Ja okay. ja.

SL: Han var forvaltningschef for personaleområdet.

CB: Hvordan vil du sådan helt konkret beskrive Lean? Hvordan ser du Lean konceptet sådan i dens grundform. Hvad er Lean ifølge dig?

SL: Åh ha. Jamen Lean ser jeg som sådan.. det er jo meget... det er jo meget stort, det er jo ikke bare sådan ét lille værktøj det er.. det kan jo være meget altomfattende, ikke også. Og du kan have mange forskellige typer af værktøjer ind. Men det der sådan set er kernen i det, det er jo og prøve at gøre tingene smartere. Hurtigere, færre ressourcer og fjerne spil. Og det som du også kender, jeg går ud fra at du kender Lean begrebet?

CB: Det gør jeg, jo. Jeg har...

SL: Så bag det, og du kan gøre.. altså værktøjerne det, du kan jo have arbejdsgangsanalyser eller du kan have det der hedder 5S som jo er en af oprydning som man også kan bruge hjemme i sit hjem og.. Så det er egentlig den måde at jeg ser det på, altså. Men grundlæggende og ind til kernen er det jo find nogle måder at gøre tingene smartere så du fjerner spildet, fjerner det som ikke giver værdi til den opgave du sidder med, den kerneopgave.

CB: Ja. Da du så havde.. sad med det her Lean idé og skulle implementere det i tandplejen i Favrskov kommune. Var der så elementer, sådan umiddelbart, som du synes var mere brugbare end andre i tandplejen sådan specifikt?

SL: Altså elementer... hvis jeg forstår dig rigtigt. Altså vi..vi.. Jeg beslutter mig jo hurtig for at vi vil skulle lave noget der hedder forbedringsmøder, fordi de kom ikke og sat.. de kom ikke og sat nogle problemer specifikt på dagsordenen, og sagde: vi har problemer med det og det, og så videre. Det der.. nogle gange så er der andre der kommer og siger det. Det kan være at de kommer og siger: jamen, vi har problemer med samarbejde med vores, med andre enheder eller hvad det nu kan være, ikke også. Men her var der ligesom helt åbent. Tand.. Overtandlægen han ville gerne effektivisere så meget som muligt, så vidt jeg husker havde han nogle sparemaal hængende over hovedet, tror det var en 200.000-300.000 og så videre. Så han vidste jo at han skulle gøre et eller andet for ligesom at komme igennem det her, ikke også. Så det var sådan set indgangsvinklen til den snak som Jørgen og jeg havde kan jeg huske tilbage i to tusind og ja...nu kan jeg ikke engang om det er otte eller ni.

CB: Jeg tror det er ni, så vidt jeg husker fra papirerne.

Var der så elementer, man kan sige allerede fra start efter dit måde med Jørgen, kunne se: det her, det er ikke så brugbart i Lean. Altså igen sådan nogle tekniske ting, måske de her fem principper. Var der noget af det hvor du tænkte: det kan vi umiddelbart ikke bruge.? Eller det..

SL: Altså jeg vil.. der var ikke noget jeg udelukkede, men jeg lagde ligesom ikke op til, at vi skulle sætte os ned og lave for eksempel en arbejdsgangsanalyse. Fordi der blev ikke peget på nogen, noget specifikt produkt eller arbejdsgang, som var problematisk. Og det er også det, når jeg laver de her forbedringsseancer eller møder, så er det sådan set.. banen er helt åben. Jeg går jo ind og introducere Lean for medarbejderne og så går jeg ind og siger: nu er det sådan set op til jer i.. det er jeres idéer, det er fra jeres hverdag, ikke også. I skal ligesom komme frem og sige: jamen, de og de her ting fungerer ikke, og så videre. Jeg forsøger selvfølgelig at provokere dem lidt til at sige: jamen er der nogle steder i har fejl. Er der nogen steder i får klager fra jeres kunder og så videre, ikke. For ligesom at få dem med på en tankegang omkring... Nogle gange når vi sidder der og siger: jamen forbedringer. Man er sovset ind i sin drift og dagligdag og tingene køre bare. Og ting som vi andre vil komme ude fra og sige: det der, det fungerer da fjollet, ikke. Det er de blevet vant til og det er blevet dagligdag. Så der prøver jeg selvfølgelig at provokere dem lidt til at tænke i forbedringstankegang.

CB: Da du så havde haft det her møde med Jørgen. Hvad var sådan, grunden til at i valgte at bruge Lean i tandplejen, og ikke, hvad kan man sige, alle mulige andre forbedrings/managementidéer eller

forbedringsmetoder. Hvad var det der gjorde at det lige var Lean?

SL: For mit vedkommende var det jo, at jeg arbejdede som Leankonsulent. Det var ligesom...det var det, det var den vare vi havde på hylden, kan man sige. Og jeg tror Jørgen var blevet inspireret. Og hans chef, det var så sundhedschefen var blevet inspireret af noget af det arbejde jeg havde lavet andre steder, ikke også. Så det var simpelthen at, man kan sige at konsulenten var meget tilgængelig. Og vi gik også ud og prøvede at sælge os selv så godt som muligt og sige: jamen, nu er vi her. Vi kan de her ting og så videre. Så det var der.. det var den vare der var på hylden lige på det tidspunkt. Ellers skulle de have været ude og købe en ekstern konsulent og det havde jo kostet, og så videre.

CB: Ja. ja.

Så vil jeg simpelthen gå videre til...til.. Hvad kan man sige til efter idéfasen. Da i så havde besluttet at Lean var det i skulle bruge, hvordan blev så konceptet Lean, hvordan blev det præsenteret til resten af organisationen? Til de resterende medarbejdere?

SL: Øhh ja. Nu skal jeg jo lige tænke tilbage. Det var Jørgen i hvert fald der i første omgang introducerede det på et personalemøde, går jeg ud fra. Altså.. den del var jeg ikke med til. Altså han, han præsenterede det første gang selv for sin organisation.

CB: Ja. Det var ham der gjorde det?

SL: Ja.

CB: Okay. Var du inde over den proces? Altså omkring hvordan han skulle præsentere det, havde i nogle snakke?

SL: Nej, næh. Altså vi var egentlig heller ikke, vi ville ikke sådan inden lave sådan et længere teoretisk indlæg om, hvordan er Lean og så videre. Altså medarbejderne fik egentlig bare at vide, som jeg lige husker det, at nu skal vi prøve at forbedre vores dagligdag. Og vi bruger det her værktøj Lean, og så da de kom første gang og var sammen med mig, ikke også. Så fik de selvfølgelig en introduktion til hvad Lean var og hvad Lean handlede om. Men det var.. det gjorde han på personalemødet. Og jeg ved ikke engang om han bare nævnte det ganske kort eller om han gav sådan en længere redegørelse for hvorfor. Men det har han formentlig selv fortalt om?

CB: Jo, det snakkede han lidt om, at det var noget. Det var igen det der, som du nævner, det var meget med at de selv skulle forbedre det og de skulle have medbestemmelse, og det var..

SL: Ja, lige præcis ja.

09:55

CB: Men da du så skulle, du siger du..du.. Du lavede et intro til dem omkring Lean. Var det dele af Lean konceptet som du fokuserede mere på end andre? Altså her tænker jeg for eksempel på de her fem principper. Nu skal jeg lige være sikker på de her med..

SL: Det femte princip, kaizen.

CB: Det var den, ja.

SL: Det var det jeg særligt fokuserede på. Altså vi valgte jo at gøre det på den måde, at tandplejen er delt op i tre distrikter. Så i stedet for at have hele tandplejen samlet, og så køre et forløb der. Så valgte vi så at sige; nu laver jeg.. jeg lavede så et introforløb, der var sådan knap en dag med hver enkelt distrikt ikke også. Og der brugte jeg vel et par timer på, at i starten at fortælle om hvad Lean var og de havde lidt øvelser omkring det. Og så gik vi sådan set over i at på den intro dag at have sådan det jeg vil kalde deres første forbedringsmøde, eller første kaizen-møde kan du også sige. Hvor de så blev sendt ud i grupper og så skulle de fremkomme med de her idéer ikke også. Jeg havde sådan en tavle, kaizen-tavle, som vi egentlig havde tilrettet vores egen organisation. Den brugte jeg sådan at de også havde sådan et visuelt redskab og kunne sige; okay nu har vi nogle idéer her, dem placere vi der. Og så skulle de jo så senere prioritere dem i forhold til om det var sådan nogle quickhits, eller om det var sådan noget der ville blive et større projekt som man kunne gå videre med det.

CB: Ja. Den kaizen-tavle du snakker var det en, altså du snakker om, var det en i havde udviklet for hele kommunen, altså for alle de her Lean projekter?

SL: Ja.

CB: Ja, okay. Var der dele af Lean, altså terminologien, som blev omformuleret for at få det til at passe ind i tandplejen? Var der nogle ting hvor du var nødt til at ændre på nogle ord for eksempel, for at få det til at passe med det sådan rent teknisk-faglige i tandplejen?

SL: Altså jeg.... Jeg har meget gjort det, at nu for eksempel sådan noget som kaizen ikke også, der har jeg. Altså de der japanske udtryk som jeg tror man nogen steder bruger meget og siger; nu har vi gang i Lean, så derfor har vi.. så bruger vi ord som kaizen og porioka og hvad er det alt mulig hedder. Dem, det kan godt være at jeg har sagt at det oprindeligt hed kaizen, men så har jeg oversat det til forbedringsmøder. Fordi det er noget af det som jeg, sådan erfaringsmæssigt, ved at det kan folk stå af på hvis man står og bruger, dels en masse fremmedord, men også sådan nogle, ja, fancy ord i folks øjne, ikke også. Så jeg tror at jeg har sagt, at jeg har selvfølgelig introduceret dem til og sagt, at det her er oprindeligt et japansk redskab, og der hed det kaizen-møder og kaizen-tavle og så videre, vi kalder det forbedringsmøder.

CB: Okay.

Lidt i den forbindelse; vil du sige at i.. lagde i vægt på at, hvor det her det kommer fra det her begreb, altså lagde i vægt på Toyota Management, og...

SL: Ja men jeg gjorde lidt ud af da introducerede dem.. der gjorde jeg lidt ud af at fortælle, og.. Men det var bare sådan lige til den indledende historiske ting, altså fordi det var jo faktisk.. Det er jo sådan at , hvad kan man sige, Lean det der.. allerede det jo ikke engang japanerne helt der har, der har opfundet det. For går du tilbage til den måde som Ford startede med deres måde at køre industriproduktion på og så videre, så ser du også elementer af Lean værktøjer der ikke også. Så det fortalte jeg sådan lige, jamen altså. Jeg fortalte at det her kunne man godt se sådan en længere historisk sammenhæng, og også det her med at det var startet i produktionssammenhæng, men det der så sker i løbet af 90'erne og 00'erne det er, at det jo bliver oversat mere, og mere også til service sektorer og administrative sektorer. For nogen vidste jo godt, at det her var noget der kom fra Toyota og hvordan kan et værktøj som er blevet brugt på produktionsgulv, hvordan kan vi bruge det i en tandpleje. Så det gjorde jeg lidt ud af at fortælle at der er altså sket en tilpasning, af blandt andet amerikanerne i løbet af 80'erne og 90'erner.

CB: Ja.

Da i skulle, hvad man sige.. havde fået.. startet det her og fået introduceret dem til det. Så skulle i så i gang med at bruge Lean. Var der noget, var der en af de der tre, i min, i mit projekt deler jeg op i tre, der har jeg Lean som tre grund hvad kan man sige, en pyramide; vi har grundtanker, vi har principper og så værktøjer/teknikker neden under. Var der en af de tre ting som du lagde mere vægt på end andet, altså at de skulle bruge. Var det.. var der en af de tre ting som de skulle bruge mere end andet?

SL: Prøv lige at nævn de tre ting ting igen..

CB: Altså grundtanken omkring, det er sådan helt generelt; minimere spild. Og så de her fem principper neden under. Og så det nederste det er det her med værktøjer, de her 5S og kaizen og de her sådan meget specifikke ting. Var der nogle ting som du lagde vægt på i implementeringen?

SL: Altså jeg... I selve opstarten der, jeg lagde meget, for det første lagde jeg meget vægt på at gøre det rimelig lavpraktisk. Jeg fortalte dem jo som sagt hvad det handlede om, og at det bestod af mange forskellige værktøjer. Men jeg gjorde, jeg ville meget gerne hurtigst muligt videre til, hvad kan man sige, det praktiske arbejde. Fordi altså det er jo en blandet flok af tandlæger, klinikassistenter og så videre. Og de er i grunden... i bund og grund så tror jeg ikke at de er så nørdede interesserede i Lean værktøjer. Så jeg vil ligesom meget hurtigt over det stadie, så vi kom til at arbejde med det konkret.

CB: Okay.

SL: Så det jeg nok, det jeg nok lagde mest vægt på, det var nok at fortælle det her med; vi sidder nu

her i en forbedringsseance, vi holder et forbedringsmøde. Og vi har den her tavle som i kan se hænger over på væggen. Og lige om lidt så skal i ud og formulere nogle idéer, og det er så dem vi konkret arbejder med. så jeg vil sige at igen; kaizen-tanken, uden at jeg hele tiden stod og sagde kaizen; det var det jeg lagde vægt på.

CB: Ja.

Så vil jeg bede dig give eksempler på nogle konkrete, helt konkrete Lean tiltag som blev indført i... altså nu nævner du selv det her med telefonpasningen, men er der andre eksempler på nogle helt konkrete tiltag?

SL: Ja... Nu er jeg lige nødt til at genopfriske lidt fra vores sidste møde, hvad var det nu vi havde gang i.

CB: Var du inde over det her telefonprojekt? Sådan...

SL: Altså det var jo sådan.. man kan sige jeg var.. nu på et tidspunkt der listede du lige op og så sagde du ville fortælle om fire faser, og jeg var primært inde i idéfasen.

CB: Du var i idéfasen, ja.

SL: Ja. Så det vil sige at jeg var jo ikke involveret i den konkrete implementering.

CB: nej, okay.

SL: Altså for eksempel omkring telefonordningen. Det var jo Jørgen der ligesom.. For lige at forklare selve forløbet, så var det sådan at vi havde den her ene dag med hvert distrikt. Og så i, efter det, så havde jeg med hvert distrikt to forbedringsmøder, jeg mener de var på cirka en times tid, nej en time det første, det andet møde. Og så tror jeg en halv time det tredje møde. Og det var jo fordi, det var jo vigtigt for mig at hurtigt få dem introduceret dem for det her, men så kunne de selv køre videre. Det er og jo også fordi at det her forbedringskoncept, det er sådan.. Jeg kalder det lidt nogle gang, lidt Lean light. Fordi vi går ikke sådan for eksempel hardcore ind i arbejdsgangsanalyser og sådan nogle ting. Det er ikke det der er udgangspunktet. Vi kan godt tage det op, hvis det viser sig at der er en arbejdsgang der trænger til at blive gennemgået. Jeg mener at vi gennemgik ret detaljeret kan man sige, arbejdsgangen på det der hedder tandregulering, OR. Tandregulering. Og så, da jeg så for hvert distrikt havde haft de her tre møder, så gjorde vi det at så havde vi et fællesmøde i hele tandplejen, det havde vi én gang. Og så, på det tidspunkt der var der så blevet nedsat nogle underarbejdsgrupper, én der blandt andet skulle arbejde med at skulle lave deres hjemmeside, én der skulle arbejde med at forbedre det der tandreguleringsprocedurene. Jeg mener også at der var en tredje arbejdsgruppe. Og de arbejdede så en rum tid, og så mødte vi igen til et samlet personalemøde og samle op på det. Og alt det der det tog så en periode på cirka en tre måneder husker jeg det, ja 3-4 måneder.

CB: Så selve...Man kan sige, du var involveret i cirka tre måneder på hele projektet?

SL: Lige præcis ja. Og noget af det allerførste som for eksempel Jørgen han tog fat i, det var det der, den der telefonordning. Dem kom op som en idé flere steder, og så.. så var han sådan set, der blev ikke nedsat nogen arbejdsgruppe, men han arbejdede med idéen, og det der så sker lidt tilfældigt det er, at en af medarbejderne, det er Karin som du skal snakke med i morgen. Hun henvender sig egentlig til Jørgen og så siger; jeg kunne egentlig godt selv se mig selv i den der funktion. For det var jo nok en af, hvad kan man sige barriererne. Med alle de her idéer er det jo typisk sådan at der er nogle barrierer for at få dem gennemført. Og man kan sige, hvis nu ikke vi havde haft Karin, hvad så. Havde vi, havde man så nogen internt der gerne ville gå ind i den funktion eller skulle Jørgen lige pludselig til at pege nogen ud, altså nogen som jo egentlig var uddannede som tandlæge, eller tandklinik og så sige; nu skal du altså til at arbejde mest med noget administrativt og du skal tage meget telefon, det er det din dag skal gå med. Men Karin hun meldte altså sig så på banen af forskellige årsager, og så sagde; jamen det her, det kunne hun sådan set godt se sig selv i, og ville gerne. Og så kan man så sige, at så var grobunden sådan set allerede dannet for at man kunne implementere det. Så ret hurtigt blev det så aftalt at telefonordningen den ville man lave.

20:58

CB: Ja. Så det var...

SL: Også fordi, at alle andre de var.. de sagde ”yes”, altså hvis vi kan blive fri for at løbe frem og tilbage, altså klinikassistent. Det var jo sådan tidligere at på hver enkelt klinik, jeg mener de er seks klinikker, i de her tre distrikter. Der er det jo sådan at man står og behandler en af børnene ikke, tandlæge, klinikassistent, så ringer telefonen; hov, så må klinikassistenten ud og tage telefonen, ikke. Og altså hvis man nu står lige midt i, altså det må jo være enormt træls, ikke.

CB: Ja, meget.

SL: Folk de havde jo bare hænderne oppe og sagde; jamen det her det er bare dejligt. De fandt så bare ud af senere kan man sige, det har jeg hørt efterfølgende, så fandt de ud af at.. det at de ikke skulle tage telefon længere, det gjorde faktisk at de heller ikke havde de pauser som de var vant til, i behandlingen. Så der var nok nogle tandlæger og klinikassistenter der på et tidspunkt følte; hold da op, nu... det er ikke samleband, det er ikke det de siger, men du kan godt se billedet af at nu er vi altså bare.. nu køre det bare derudaf, ikke også.

CB: altså de mærkede måske lidt mere at, ja at det blev sådan mere en produktion ting..

SL: Lige præcis. De mærkede at de fik faktisk noget mere at lave. Ikke også. Hvor de tidligere var vant til: jamen så ringede telefonerne; nå, men så må vi jo lige ligge remedierne og så tage en puster.. Vi kan jo først komme videre når der kommer en klinikassistent ind.

CB: Var det så noget i vendte... Var det noget du var inde over, sådan? At løse?

SL: Ikke det sidste her, det er noget jeg har hørt. Så det var vi ikke sådan, det var vi ikke opmærksomme på dengang. Altså der tænkte vi jo bare; jamen det her det er jo en god idé, fordi for det første så frigøres der tid, ikke også. Fordi man fandt jo så også ud af, mens man implementerede den telefonordning, at det var nok noget med 90 procent, 80 eller 90 procent af de her telefonopringninger det var forældre der ringede for at ændre tid. Og det kunne Karin jo godt, sagtens sidde som central person og så kigge i booking, i kalender ikke også, og så sige; okay, jamen jeg flytter dig fra den dag til den dag. Og så det var kun 10 procent af henvendelserne der egentlig var noget sådan kan man sige behandlingsspørgsmål, ikke. Og dem sender hun så videre til tandlægerne.

CB: Okay ja.

Så.. Du nævner selv at i ligesom fandt ud af nogle ting, men idéen med telefonpasning den startede som sådan en spontan idé på et medarbejdermøde. Det var ikke fordi i lavede en værdistrømanalyse af tandplejen, og så fandt frem til at det er her vi skal sætte ind. Det var simpelthen ren ide, er det rigtig forstået?

SL: Det er rigtigt. Altså man.. På den der introdag, der brugte, altså hvor jeg nok brugte den første time til at fortælle og præsentere og fortælle om Lean. Så brugte jeg så nok også en time eller to på at fortælle om forskellige værktøjer. Og det her med at bruge, eller prøve at fjerne spild. Altså det der ikke giver værdi for kunden, ikke også. Jeg prøvede at vise dem sådan nogle simple arbejdsgange, og sige; jamen prøv og se her, hvis vi har, hvis.. når i har en behandling, ikke. Det kan i egentlig betragte som en arbejdsgang fra a til z. hvad er det der sker i den her arbejdsgang, ikke. Der prøvede jeg så, altså nu, jeg kendte jo ikke telefonproblematikken fra starten, men jeg prøvede at sige; jamen den arbejdsgang, jo flere afbrydelser der er i den, ikke, jo værre er det for jeres.. for det flow i arbejdet i har, ikke også. Og jo værre er det for den kunde i har liggende, altså barnet. Og det var så... det var så det der ligesom triggede hos nogen at de sagde; jamen, noget af det der er spild hos os det er jo at jeg skal, altså jeg skal gå ud og tage telefonen og så sidder der en betalt tandlæge og bare venter, ikke. Og ja...

CB: Så var det.. for lige sådan at tage den, nu når vi snakker om det. Var det her et projekt hvor du lagde meget op til at det skulle være økonomiske eller arbejdsmæssige besparelser? Eller var det ikke sådan noget der var på tale, var det rent for at...

25:22

SL: Altså jeg.. Jeg gør altid det, når jeg præsenterer Lean projekter; så siger jeg, vi står på tre ben: Vi står på et ben der hedder noget med effektivitet, økonomi kan du sige. Og så står vi på et ben der hedder kundeværdi. Og så står vi på et tredje ben der hedder arbejdsmiljø.

Og der siger jeg at det vi skal.. Når vi arbejder videre med det her, så skal vi være opmærksomme på dels de her tre elementer, det er derfor vi gør det. Altså vi gør det for at styrke kundeværdi, gør det bedre for kunderne. Vi gør det for at fremme arbejdsmiljøet. Og vi gør det for at vi måske kan frigøre nogle ressourcer. Og vi skal.. Når vi har besluttet os for nogle idéer og vi skal implementere dem, så skal vi passe på at vi ikke kommer til at lægge for meget vægt på for eksempel ét af det her elementer. Fordi du kan godt komme til at lægge for meget vægt på at du måske skal spare eller frigøre nogle ressourcer, ikke også. Men hvilken effekt har det så på kunden. Og hvilken effekt har det på arbejdsmiljøet.

CB: Så du vil sige; de tre er, eller hvad kan man sige, har lige stor indflydelse, eller har lige stor...

SL: Ja. Ja, det har de i min verden, men jeg kan godt komme ud til en enhed hvor de så har nogle sparemål de skal opfylde. Så derfor så i deres bevidsthed, så vægter den her mere, ikke også. Fordi de går efter nogle besparelser.

CB: Okay. Og hvad gør du i sådan en situation? Vil du prøve så at få dem ændret sådan at de ser alle tre dele ens. Eller lader du ligesom dem bestemme at det er for eksempel økonomi der skal kigges på her?

SL: Altså jeg.. Jeg har selvfølgelig, jeg har i baghovedet hvis jeg sidder med en enhed, så har jeg jo i baghovedet at de måske sidder med et sparemål der hedder 300.000. Så det vil sige, hvis de nu kommer med nogle forslag herovre som skal, kan man sige skal styrke kundeværdi, det... Og jeg sådan kan mærke; jamen det her det er noget der vil kræve flere ressourcer, så italesætter jeg det. Så vil jeg sige til dem; jamen prøv at høre her. Nu begynder i at sige, i vil gerne forbedre kundeværdien. Og for at gøre det, så skal i måske ud og ansætte en eller to mere. Hvordan hænger det lige sammen med at i har et sparemål her. Altså..

CB: Okay, ja. Altså det hele skal hænge sammen.

SL: Lige præcis.

CB: Okay, ja.

SL: Og jeg har.. jeg har, hvis vi kommer ud.. Hvis jeg sidder i sådan en enhed der, hvor de har de har de her sparemål, så vil jeg nok oftere gå ind og sige, når det fortæller om deres dagligdag, ikke også. Så vil jeg, jeg bruger typisk som vending at sige; jamen hvem har egentlig noget ud af det her, altså. Eller kunden typisk, ikke. Hvad betyder, får kunden noget ud af den opgave her. Hvis de sidder og fortæller om en række opgaver, så kan jeg godt sige; jamen, hvaa... hvis nu du ikke gjorde det her, hvad vil det så betyde for den kunde du har. Børnene i tandplejen for eksempel, eller de ældre i hjemmeplejen, ikke.

28:48

CB: Ja. Det brugte du også i det her specifikke tandplejeprojekt, det her med at... brugte du også det at sætte fokus på kunden?

SL: Ja, som jeg husker.. Ja lige præcis ja. Jamen det gør jeg altid.

CB: Det gør du altid?

SL: Ja. Altså jeg går ofte ind og stiller spørgsmålstejn ved, og det kan typisk være nogle administrative opgaver eller noget registrering eller kontrol. Så går jeg ind og så siger; jamen hvad, hvorfor gør i lige det her. Altså det kan folk nogle gange godt have glemt, hvis det er en kontrol der kørt i mange år. Og så sige, jamen det.. er der egentlig nogen der har gavn af det her.

CB: Ja, okay.

SL: Altså enten kunden. Det kan også være at man kan sige at det er en forudsætning for det arbejde

medarbejderne laver, eller det kan være at man gør det fordi man ved der er noget revision der engang i mellem kommer og kigger regnskaber igennem, ikke også. Men hvis de kan.. hvis de sidder og klør sig i hovedet og siger; nåh ja, hvorfor var det nu lige, ikke. Så er det jeg siger; jamen hvad så med at holde op med det.

CB: Ja okay.

Hvordan... Kan du huske hvordan medarbejderne i tandplejen reagerede på det her med at have sådan fokus på kunden lige pludselig? Eller at have fokus på kunden, er det sådan, var det noget...

SL: Det tror jeg de var meget vant til.

CB: Det var de meget vant til?

SL: Ja. Fordi, altså man kan sige det er ikke.. det er ikke et problem, eller hvad skal man sige, i forhold til de medarbejdergrupper som er meget tæt på borgerne. Det har de meget fokus på. Altså man kan så sige; for eksempel os der sidder i administrationen, os 500 medarbejdere, der kan man godt nogle gange, der er nogen glemmer at der er faktisk nogen.. nogen borgere, det er derfor vi er her.

Men det.. Er du ude i hjemmeplejen, eller her tandpleje og så videre, så har de fuldt fokus på det.

CB: Okay, ja.

Sådan helt generelt, overordnet, synes du så at det her projekt har været en succes?

SL: Ja det.. Nu var jeg jo med inde i fase 1. Så derfor så.. og så høre jeg, sådan når jeg møder Jørgen så spørger jeg jo nogle gange til hvordan og hvorledes. Og min klare.. det er min klare overbevisning at det har været en god ting og en succes. Altså vi... vi brugte jo selvfølgelig mange ressourcer, det går jeg altid ind og.. også og italesætter til dem, blandt andet når vi er sådan et godt stykke henne i projektet, så siger jeg; i skal bare være klar over at, at nu gør vi det her og hvis i har et ressourceforbrug inden projektet starter. Altså så... så er det det her, ikke. Men når vi så laver projektet, altså de her tre måneder det står på. Der vil i føle at i bruger meget tid på det her. I laver sådan set en investering i det. Men det det handler om, det er jo at vi kommer hen et sted hvor i føler at på den lange bane så kommer i til at bruge færre ressourcer end i gjorde før i gik ind i det her projekt. Fordi i det her tidsrum kan der godt opstå en masse frustrationer over at nu skal vi mødes en hel masse, ikke også, altså..

CB: Er det både.. altså ressourcer er det både økonomiske og menneskelige?

SL: Timer. Timer primært. Altså i det her projekt, typisk der brugte vi ikke nogle særlige økonomiske ressourcer. Der var et projekt omkring den der nye hjemmeside og så viderer. Der har de også skulle bruge lidt. Men når jeg snakker ressourcer her, så er det personaletimer.

CB: Så er det personaletimer, ja.

SL: Ja. Og typisk sådan nogle som tandplejere og andre der har.. har meget sådan med borgere at gøre i det daglige, de kan godt blive lidt frustrerede over, hvis de skal for eksempel sidde først en dag og snakke Lean og så 14 dage efter, så skal de igen bruge tid på det. Og så personaletimer det går med Lean og så videre, ikke.

CB: Ja. Hvordan forberedte du dem på det? Hvordan, ud over, altså du siger at du nævnte det...

SL: Det gjorde jeg ved at fortælle dem det her (SL viser en tegning/graf over tidsforbrug), jeg fortælle... I den her fase kan i godt føle nogle frustrationer, fordi i føler at i har brugt masser af tid på det her, men i har ikke oplevet effekterne endnu, i har ikke set fordelene af det. Det må være fordi, det tager jo en rum tid her mens man implementere og man får tilrettet det. Og så kan man så sige, at det der egentlig er godt i sådan et projekt her, det er hvis man kan få.. hvis man kan få sådan en vindingsag eller vinderprojekt fra starten. Og det var den med telefonordningen, den var lidt sådan. Hvis man kan få sådan en hurtig succes. Eller de lavthængende frugter som man også nogle gange kalder det. Sådan at allerede i, tidligt i det her forløb så kan de se; okay, der var noget der blev ændret, og der var noget der blev lettere. Og den funktion havde den der telefonordning, ikke også.

Hvorimod det der projekt med hjemmesiden; der var en arbejdsgruppe, og den trak virkelig ud. Og jeg tror at op til et halvt år efter, var de ikke kommet sådan særlig meget længere med den. De var

ikke færdige med den. Så den type forslag og forbedringer skal man helst ikke have for mange af. Hvor folk bare føler at det tager tid, tid og tid, og vi kommer aldrig videre. Og det var mange forskellige ting der gjorde at man ikke rigtig kom ud over stepperne, altså. Men nu tror jeg at de har fået den lavet.

CB: Ja. Ja. Det.. det tror jeg vist, sådan som jeg kunne fornemme på Jørgen også. Den var kommet igennem, men han nævnte det ikke så meget. Han lagde nemlig også rigtig meget vægt på den her telefonsag. Det kunne jeg fornemme på ham, det var også... det var også en utrolig vigtig del. Men nu nævner du også det her med at du forberedte dem på det.. det kunne, hvad kan man sige, tage noget tid. Havde i.. havde du gjort dig nogle overvejelser, eventuelt sammen med Jørgen om, hvordan man ville, altså hvordan man ville få medarbejderne til at acceptere det her? Altså jeg ved godt at det virker sådan lidt diffust spørgsmål, men... men hvis du nu var gået ind til det her introduktionsmøde, og fortalt om de her ting. Og folk bare havde siddet på halen og sagt; det her, det har vi ikke tid til. Det har vi ikke overskud til, det lyder dumt. Var det noget... var der noget hvor du gjorde nogle tanker omkring; hvordan sørger jeg for at de er med fra start og det her det er noget de vil? Var det.. var det allerede med til mødet med Jørgen, eller var det med.. sådan.. forbedringsmødet..

SL: Hmm.. Ja det er nok hele.. det er jo hele... Man kan sige blandt andet har det noget at gøre med det setup du vælger at gøre det med. Og man kan sige: punkt 1, så vidste de også, de havde.. de havde de her besparelser. Så hvis de ikke gjorde noget, så fik de jo.. så skete der bare en reduktion af deres ressourcer. Og så skulle de bare løbe stærkere på den samme måde. Så allerede dér er de jo motiveret for, hvis der ligesom er nogen der kommer og hjælper dem. Og jeg har jo altid lagt vægt på at sige; jamen jeg vil hellere have at besparelsen den er ramt, inden jeg kommer ind i billedet. Fordi hvis jeg kommer ind og skal lave et Lean projekt, og så, kan man sige, beskeden er, at når vi nu har effektiviseret her, så kigger vi på det og så vedtager vi en besparelse ud fra det.

CB: Okay.

SL: Det er.. det er en dårlig tilgangsvinkel, ikke også. Fordi så sidder folk jo og tænker; jamen de idéer jeg kommer med, ikke også, hvis nu jeg kommer med en masse gode idéer og vi kan se; det her det spare ressourcer, så er jeg bare med til at save den gren over på jeg selv sidder på. Men.. dem her de er typisk ramt af en besparelse, og den skal de bare.. hvis de ikke gør noget, så bliver deres ressourcer bare reduceret og så skal de løbe det stærkere.

CB: Okay.

Var det noget.. du nævner det, du siger det selv det der med at... at de skulle ikke frygte at det ligesom var deres stilling der røg. Var det noget du sagde?

SL: Det er også noget af det jeg, hvor.. Jeg går ind og italesætter fra starten og så siger; vi ved jo godt alle sammen at der ligger.. I er jo ramt af en besparelse. Vi ved bare ikke hvordan den skal effektueres vel. Men sandsynligvis, i og med at lønbudgettet måske er 90 procent af deres budget, ikke. Så vil det være en reduktion af personalet. Og det vil jo så sige at, jeg er her for at hjælpe jer til at lave nogle arbejdsgange og lavet noget på en sådan måde, at i ikke føler at i kommer til at løbe stærkerer, ikke også. Og det vil så sige, Jørgen han har jo så på et eller andet tidspunkt, der er jo en løbende udskiftning, det er jo ikke noget problem for ham. Han skal jo ikke ud og fyre nogen. Han skal bare lade være med at genbesætte nogle stillinger, ikke også. Og så skal han prøve at få jævnet det ud i de her tre geografiske distrikter. Men så man sige, at besparelsen det er jo.. det var én ting. Og så ved siden af, der prøver vi så at arbejde med de her ting, som gerne skulle frigøre tid til dem, så de ikke føler den her besparelse.

CB: Okay, ja.

Jeg vil lige vide, har du, du siger selv at du har afsluttet, hvad kan man sige, din involvering i det her projekt. Er der nogen planer om noget fremtidig involvering fra din side...

SL: I tandplejen?

CB: i tandplejen ja. Vil i lave.. er der flere Lean ting der skal indføres der, eller...?

SL: Nej... Nej det er der ikke. Altså jeg kunne godt have gjort det, at jeg måske vendte tilbage efter

to år, så kunne vi... Og så kunne vi have kigget på hvad der er blevet af de forslag vi havde gang i, ikke også. Det er... Det har jeg enkelte gange gjort, men altså jeg følte at det her var.. Det var gået så godt og Jørgen havde så meget styr på det, så.. Og arbejdede.. Han er jo meget.. han var meget dedikeret til det her. Han deltog også på alle måder i de her tre distrikter, ikke også. Så han lagde selv meget.. mange ressourcer i det. Og det er en anden ting der er meget vigtigt, det er ledelsesinvolveringen. Altså hvis medarbejderne føler at lederen har skudt det her i gang, men gider ikke selv deltage. Så er det lidt op ad bakke. Så det er en af de ting som, når jeg siger setup også. Blandt andet det her med at vi valgte at gøre det i de tre distrikter. Det vil sige at folk var i, kan man sige, trygge rammer. Hammel folkene de sad sammen. Og Hinnerup folkene sad sammen, da vi startede det op. Og så kan man så sige, så var det først senere i projektet at de blev ført sammen, og så kunne fortælle på tværs om deres idéer, ikke også. Og det var helt bevist at... Hvis jeg sad med dem alle sammen, 30-40 stykker, så vil.. Så tror jeg ikke at folk ville føle den samme tryghed ved at komme med det, med alle de her ting.

Samtidig skulle der også på et tidspunkt være den her videndeling omkring hvordan arbejder vi i de her distrikt. Og det var et andet aspekt af det jo at. Det er at.. på de her fælles personalemøder vi havde, der.. Jeg kan huske at i Hinnerup fortalte de om at de havde sådan en bestemt måde at behandle de helt små børns tænder. Jeg tror det var lige så snart de var ovre.. når de var kommet af med mælketænderne, så var det ligesom de lakerede tænderne. Hvilket så gjorde at deres hyppighed af karies var noget mindre, end typisk i Hammel. Vi fandt jo også ud af, at Hammel havde faktisk en stor venteliste. Og det gik vi jo også ind og arbejde lidt med; hvorfor.. hvorfor er det egentlig sådan at de har det, men det har de ikke de andre steder, ikke også. Og hvordan kunne man udjævne den venteliste. Fordi arbejdsmiljøet var af den grund ikke lige så godt i Hammel som det var i Hinnerup. Så på den måde skete der noget videndeling, og jeg ved faktisk ikke om de andre distrikter også er gået hen og brugt den der metode med..med... som Hinnerup bruger. Men det er jo oplagt, at hvis du kan indføre en eller anden behandling, som bare har en super effekt, så du slet ikke får børn med mange huller. Så er det.. Så er det jo en god ting.

CB: Har du gjort dig nogle erfaringer i det her projekt som du vil tage med dig i fremtidige Lean projekter? Er der nogen ting som i har gjort på en bestemt måde, som du føler er.. har været effektiv?

SL: Jamen altså ja. Jeg synes... altså ja. Man kan sige, da jeg var færdig med borgerserviceprojektet, som jo var det der projekt hvor vi blev holdt lidt i hånden af nogle konsulenter, og vi kunne bruge sådan meget dedikeret tid til det, det var faktisk næsten et helt år der gik med det. Så skulle jeg jo så i 2008 sig; jamen hvordan får jeg indført det her Lean, hvordan får jeg introduceret i rigtig mange enheder. Og jeg viste jo at der var mig og så lige et par enkelte jeg kunne trække lidt på, ikke også. Og så.. vi er 4000 medarbejdere. Og mange enheder. Så derfor så indførte jeg faktisk den her, en form for sådan, forbedringsmøder, Lean light. Hvor jeg simpelthen kommer ud i en afdeling. Og så havde vi... så havde vi det her, den her introduktionsdag. Og så de her.. så var jeg med to gange, ikke også. Men.. men det var meget forskelligt hvordan enhederne ligesom.. tog det ind kan man sige. Og der lærte jeg jo så, kan man sige, det der med den ledelsesmæssige forankring, at den er utrolig vigtig, ikke også. Og det her med at star.. få nogle gode små succeser fra starten, ikke også. Jeg fandt også ud af, at folk skal helst have et forhold til det samme produkt. Og det har tandplejen for eksempel. Fordi deres kerneydelse det er jo tandpleje overfor børn. Men tager du en afdeling som for eksempel vores sekretariat. Altså den afdeling jeg selv er ansat i. eller sekretariatet i arbejdsmarkedsforvaltning. Så har du måske en gruppe af medarbejdere, 20 medarbejdere; hvor der er to der sidder og arbejder med én ting og tre der sidder og arbejder med en anden ting og fire med en tredje ting og en med det. Det er meget mere fragmenteret. Du har ikke den der fælles reference omkring opgaven. Og derfor så nogen gange når jeg stod med de her grupper, ikke også, så gik de lidt død i det forbedringsarbejde, fordi hvis det handler om det som de her fire arbejder med, så alle de andre de stod og kedede sig fordi det var ikke.. det har ikke noget med deres dagligdag at gøre. så.. så hele tiden, hvad enten det er de

projekter eller det her projekt, så prøver jeg jo at tage det med ind som fungere.... Ja.

CB: Okay.

SL: Jeg ved ikke om det var det var svar på dit spørgsmål.?

CB: Jo. Jo det var det faktisk. Det var.. det var faktisk, jeg skulle nemlig også til at spørge om hvad du synes var.. Hvad er egentlig vigtigst når man så skal indføre, altså er det vigtigst at det er.. At få lederen med, eller er det vigtigst at få medarbejderne med? Eller kan man klare et Lean projekt hvor lederen er med og medarbejderne ikke er? Og omvendt.

SL: Nej. Altså du skal have begge parter med.

CB: Ja.

SL: Ja.

CB: Men ved du hvad, jeg tror faktisk ikke at jeg har flere spørgsmål. Jeg ved ikke om du har noget du.. hvor du ikke synes vi har fået snakket om?

SL: Nej. Jeg synes jeg er kommet af med rigtig meget som er.. Jeg ser frem til at læse din rapport, og... Og jeg håber du får et par gode interviews der i morgen.

CB: Tak.

SL: Karin bliver alle tiders.

44:44

Bilag 3

Interview med Lone Sander

Hinnerup. Onsdag d. 28 november, kl. 8:30.

Varighed: 22 minutter og 58 sekunder.

LS: Lone Sander

CB: Christoffer Bidstrup

00:00

CB: Sådan der. Jamen så vil jeg starte med at spørge: Hvad er dit navn?

LS: Lone Sander

CB: Ja. Og hvad er din stilling?

LS: Jeg er klinikchef. Og det betyder at jeg er en tandlæge og leder for team Hinnerup i hverdagen.

CB: Ja. Hvad er din, sådan kort, hvad er din baggrund? Din uddannelse, dine antal år i Favrskov kommune og så videre.?

LS: Ja. Jeg er uddannet tandlæge og er færdig i januar 87, tror jeg. Det er jo mange år siden. Og så er jeg.. var jeg ansat i Gedved kommunale tandpleje, og var der i tre år som mening, og blev chef dernede. Og i 2003 blev jeg chef i Hinnerup kommunale tandpleje. Og i 2007 blev vi sammenlagt og jeg fik en chef der var Jørgen Kjær. Og der var vi et ledelsesteam på tre der blev enige om at det skulle være Jørgen. Og det fungere fint. Og så er jeg så teamleder for Hinnerup.

CB: Okay. Så i er.. der er ud over dig, så er der så en til?

LS: Så er der Susanne som er i Hammel.

CB: Ja okay. Så i er tre.

LS: Vi er tre.

CB: Sådan allerførst; Hvordan vil du beskrive Lean? Hvordan ser du Lean konceptet, sådan helt overordnet?

LS: Jamen Lean konceptet det ser jeg overordnet som en metode til at man kan rationalisere nogen processer, og det vil sige at man kan få mere ud af kommunens penge.

CB: Ja. Er du inden det her projekt som vi snakker om i dag, er du så blevet præsenteret for Lean idéen inden det? Har du hørt om det før?

LS: Ja, det havde jeg.

CB: Hvorhenne?

LS: Jamen det er.. min familie er producenter, og har egen virksomhed, så den vej har jeg selvfølgelig hørt om det. Jeg har en mand inden for EDB verdenen, og der havde jeg også hørt om det.

CB: Okay.

LS: Altså i den der process som organisationer ligesom gennemgår for at optimere nogle ting.

CB: Var det noget du allerede den gang tænkte på at.. at det var noget man kunne bruge i tandplejen?

LS: Både ja og nej vil jeg sige. Jeg synes først at jeg fik viden jo, da vi fik konceptet præsenteret af Steen. Så nej, jeg tror ikke jeg havde tænkt.. Jeg husker ikke som jeg har tænkt det. Det er alligevel nogle år siden.

CB: Nej, okay. Ja.

Hvordan blev Lean konceptet så præsenteret til dig, til medarbejderne?

LS: Vi havde et fællesmøde, hvor Steen kom og introducerede rigtig godt. Det der var sket var jo, at vi var tre kulturer der blev slået sammen. Og derfor havde vi brug for at få en fælles kultur. Og der var vi nødt til at have diskuteret nogle ting, for at få fællesnævneren... Og der var det rigtig rigtig fint den måde som han greb det an på, på det tidspunkt Med præsentation på et fællesmøde, og så skulle vi gå hjem og bearbejde nogle ting. Vi havde nogle plancher med nogle blå sedler som jeg husker det. Vi klistrede på når vi fik nogle idéer, så skulle det hænge der. Og så skulle vi lave handleplaner, og gik fælles jo i ledelsesgruppen og også på personalemøder ud med; hvad var det for nogle overskrifter vi så ville arbejde videre med.

CB: Ja. Havde i allerede dengang meget så fokus på kultur?

LS: Det synes jeg, ja.

CB: Ja. Var der nogle andre dele af det her Lean koncept, som der blev fokuseret på? Var der nogle specifikke dele som Steen fokuserede meget på da han præsenterede det for jer?

LS: Ja, det synes jeg faktisk der var. Den jeg lige kommer i tanke om, det var den som det hedder callcentret, altså at vi fik hurtig pillet den forstyrrende element ud af vores hverdag. Vi var enormt presset tidsmæssigt. Så vi var nødt til at tænke anderledes for at få noget tid på klinikene, det vil sige til vores borgere, vores patienter. Så vi var nødt til at have ryddet op, simpelthen i vores arbejdsgang. Og det var første tiltag, det var at Karin, vores callgirl som vi kalder hende (griner), som du skal tale med herefter, hun tager telefonen for alle ti klinikker. Det var en gave.

CB: Ja. Det var... Så ud over det der callcenter. Var der så nogle ting som du synes sådan umiddelbart var noget man kunne bruge ved Lean? Var der noget du bed mærke i i den her præsentation og tænkte; det her, det passer rigtig godt på vores organisation.

LS: Der var mange ting. Men der kommer vi ned i facit, ikke også. Fordi selve processen er svær at beskrive synes jeg. Så vi kommer ned i alle facits, som er dem jeg har bemærket, ikke også. Og det var nok det du vil slutte af med kunne jeg forestille mig.

CB: Jo. Jo. Men det var mere for at få...

LS: Teorien bag, er det den?

CB: Ja lige præcis. Om der er et eller andet... om altså.. Om det var, hvad kan man sige, det overordnede filosofi eller det var et af de her principper eller det var sådan en, om der var et eller andet, sådan meget, de her tekniske ting. De her meget tekniske værktøjer som der i Lean. Var der nogen.. Om der var et eller andet hvor du tænkte; det hér, det er noget vi har brug for, eller det er noget som.. eller om..

LS: Nej, fordi der er vi simpelthen så specifik en organisation, ikke også. Vi er så specielle. Og vi havde valgt i lederteamet at vi skulle være borgernære, altså vi skulle være hvor børnene de er. Og derfor var der ikke noget overordnet vi kunne ændre på. Vi vidste at vi skulle bevare små enheder.

05:43

CB: Ja. Så det var fokus på borgerne og på barn..?

LS: Helt klart. At få mere tid til primærydelser. Det kalder vi det.

CB: Ja.

Hvad var din holdning så, sådan helt personligt, til at man ville indføre Lean i tandplejen?

LS: Meget positiv. Jeg var meget glad for processen. Jeg synes at.. dels med Steen som person, stor cadeau til ham, at han solgte idéen rigtig godt. Og det gjorde han til den samlede personalegruppe, som er vigtigt. Vi er jo mange forskellige kategorier i tandplejen. Og han formåede at få alle med og alle blev hørt, og.. og vi fik fælles input; meget vigtigt. At de der teorier vi blev præsenteret for, og... Og der var sat tid af til det, altså det blev prioriteret i tandplejen. Man kan sige at vi kunne jo have haft mange patienter i den tid vi har arbejdet med Lean, men det blev prioriteret, og... Det var rigtig fint.

CB: Ja.

Havde du nogle bekymringer, nogle reservationer overfor at Lean skulle implementeres?

LS: Ja. Ja det havde jeg også. Naturlig sund skepsis, vil jeg sige. Men det var fordi nogle af de arbejdsopgaver som vi jo havde siddet med og holdt af, ændrede vi jo også på. Så jeg synes også at der var nogle spændende funktioner fra mit arbejde, som blev pillet fra mig.

CB: Okay. Hvad sådan bare kort?

LS: Tandregulering blandt andet. Vi har standardiseret således at tandregulering er på én klinik der hedder Orto-klinikken i Hadsten. Og det var for os tandlæger, eller vi tandlæger der havde været her i nogle år, var det et stort savn at vi skulle opgive den opgave. Jeg har lavet rigtig mange tandreguleringsopgaver. Så jeg synes også at der var noget der gik fra mig. Men jeg forstod godt bevæggrunden for det. Og derfor kan jeg godt acceptere det.

CB: Okay. Så det var, sådan en, ren rationel...

LS: Nøjagtig. Det er en rationel tankegang. At selvfølgelig skulle det det, qua at de ældre tandlæger de er jo en uddøende race, og de unge tandlæger de kunne ikke varetage den funktion som vi gjorde. Medmindre de skulle oplæres. Selvfølgelig kunne de lære det, men så var der rationale i at der var nogle billigere arbejdskraften der kan udføre det samme arbejde. Så derfor.

CB: Ja. Så jeg tænker også på.. altså.. I sådan den.. personalegruppen, nu forstår jeg, altså du sidder jo så i ledelsen, men er der.. var der nogle reservationer sådan i personalegruppen omkring, sådan', økonomiske besparelse, og sådan eventuelle mandskabsmæssige besparelser?

LS: Ja. Ja, der var en frygt for at det skulle føre med sig, at.. at vi så ikke kunne være her alle sammen. Helt klart. Men der blev faktisk rimelig hurtigt manet til jorden, at det var en omfordeling af nogle opgaver, og det ikke var kroner man gik efter.

CB: Okay. Hvem var det der.. hvem stod for den..?

LS: Det gjorde Jørgen. Og vi i ledelsesteamet, ikke. Og skulle berolige medarbejderne til at.. at de kunne godt gå helhjertet ind i opgaven, de skulle ikke frygte for deres eget levebrød. Meget væsentligt, at få det meldt ud.

CB: Okay, ja.

Men ved du hvad, så tror jeg at jeg vil gå videre til.. til sådan den mere specifikke, handlingsforløbet.. implementeringsfasen. Kan du give et par eksempler, eller give et eksempel på nogle konkrete Lean tiltag som du var med i? Altså sådan helt konkrete del. Nu kan jeg forstå at telefoncentret skal jeg snakke om bagefter. Er der et andet et hvor du har været inde over? Som du kan beskrive.

LS: Ja helt klart. I Hinnerup der valgte vi at sige, qua at telefonen blev pillet fra os i hverdagen, så kunne vi prøve at få noget faglig sparring. Vi har tre klinikker i Hinnerup. Og det vil sige at vi har stået meget alene som tandlæger. I gamle dage, det vil sige før vi blev slået sammen til Favrskov, der havde vi en tandlæge her, vi havde en på Rønbæk og vi havde en på Præstemark. Det er vores tre klinikker. Og vi stod meget alene med en klinikassistent og en tandplejer som kom nogle dage om ugen. Og for at få noget faglig sparring så valgte vi at sige; så vil vi gerne rykke under samme tag. Det vil sige at vi indførte lukkedage. Noget helt nyt i Hinnerup kommunale tandpleje. At man tillod sig at sige, at selvom klinikkerne stod og var klar til at bruge hver dag, så synes vi at den faglige sparring den havde så stor værdi for os, at det ville... Og det er noget vi har selv indført i Hinnerup. Og dermed mig.

CB: Var det... hvad var bevæggrunden, var det.. var der noget forudgående, altså jeg tænker på, var der noget værdistrømsanalyse eller et eller andet?

LS: Nej, det var en kold og nøgtern betragtning af, at vi som tandlæger har brug for faglig sparring. At der er ikke noget sjov ved at stå 25 år alene med sine faglige udfordringer. Og dem har vi heldigvis også i et kommunalt regi. Så derfor var vi nødt til at kunne møde nogle tandlæger, kan se nogle røntgenbilleder engang i mellem, kan se hinandens behandlinger, kan diskutere faglighed. Og har haft rigtig stor glæde af det. Og dermed spare vi nogle hjælpekræfter. Og det er et led i Leanen, ikke. Overordnet tænkt.

CB: Jo helt klart.

LS: At de rykker sammen også og så skal vi bruge en hver til behandlerne, og så kunne der være en

i vores bagland til at klare når patienterne kommer ind, give tider og så videre. Så det var en Lean process. Så der blev vi reduceret kan vi så tilstå, fordi vi jo overordnet, de tre kommuner der blev lagt sammen skulle lave en personaleomfordeling. Og der var vi bedre normeret i Hinnerup end de var de andre steder, så vi har afgivet personale. Så Lean kom ind så vi kunne få butikken til at køre endda. Men alligevel få.. (utydeligt).. samarbejde.

CB: Var det ikke... Så det var, altså beslutningen om, kan man sige, at i skulle afgive noget personale til nogen af de andre klinikker, nogle af de andre kommuner; den var taget før i begyndte på det projekt? Eller blev den taget fordi at i kørte det her projekt igennem?

LS: Både og. Altså der var jo lavet nogle optællinger på, hvordan var børnetallet fordelt pr. gammel kommune, ikke også. Og ud fra det var vi nødt til at lave nogle justeringer.

CB: Okay, ja.

Hvem udover dig, hvem var så central aktør i den her process, hvem var med?

LS: Det var det team som er i Hinnerup. Det vil sige de tandlæger, de klinikassistenter og de tandplejer som er her.

CB: Så det var hele medarbejdergruppen kan kan sige, der var inde over det?

LS: Ja, det var det.

CB: Hvordan... Var der sådan nogle elementer, nu når i snakkede.. nu når i havde det her projekt, så kan jeg forestille mig at i snakkede Lean fordi at det var den her process. var der nogle ting, hvor i sagde; det her det er Lean, men hvor i så har omformuleret det? For at få det til at passe ind i tandplejen. Jeg tænker sådan, i har en masse fagterminologi vil jeg formode i tandplejen. Var der nogen elementer hvor i var nødt til at ændre på nogle ting, ændre på nogle ord eller ændre på nogle begreber for at få det til at passe ind?

LS: Nej. Fordi vi netop havde fået det fælles input igen med Steen som den..primus motor på den opgave. Så synes jeg ikke at der var noget vi behøvede at skjule eller tale i koder eller andet, slet slet ikke.

CB: Nej. Der var heller ikke nogen dele af Lean som i sådan ændrede for at... at, mn klan sige, alle kunne være med, eller?

LS: Nej det synes jeg faktisk ikke at der var.

CB: Okay.

Ja, jeg har så været inde over hvilken rolle du spillede i implementeringen. Var der... var du så inde over flere projekter, eller var det.. hvad skal man sige, kun det her? Du var sådan...

LS: Nej så var der den med at tandregulering, det vi kalder ortodonti, blev centraliseret i Hadsten. Det var jo en løbende process, hvor de kunne ikke modtage alle vores patienter på en gang, så der var jeg også med inde over i planlægningen omkring det. Og få dem afleveret i bunker i gåseøjne. Sådan at de havde tider og var opnormeret på tandregulering til at kunne varetage den opgave. Så den er kommet glidende faktisk.

CB: Den er kommet glidende. Okay.

Føler du at... føler du at led.. altså nu når vi snakker ledelse så mener jeg Steen eller i høj grad Jørgen; føler du at han var optaget af fra starten af projektet at få inddraget medarbejderne?

LS: Ja. I den grad.

CB: Både sådan i den tidlige fase, men også i selve implementeringen?

LS: Ja, det var han. Og har også være inde over når vi har diskuteret på vores ledergrupper, ikke, hvad vi lige sad med konkret nu. Så helt sikkert, der har været en rigtig fin sparring.

CB: Og hvordan synes du så at... at Jørgen han... Hvilken rolle spillede han i implementeringsfasen? Altså når i havde fået præsenteret det her, og i var begyndt på de projekter; hvilken rolle spillede Jørgen så, som leder på?

LS: Jamen Jørgen har en ledelsesstil, at han er enorm dygtig til at uddellegere og har tillid til at vi i teamsne så varetager den opgave som vi er blevet enige om. Så der er ingen kontrolfunktion overhovedet, og han vil jo høre fordi vi er jo ikke flere end at alle vil slå på tromme hvis der var et eller andet han skulle orienteres om. Og der synes jeg faktisk at han har været dygtig til, jamen både

at være der hvis vi skulle bruge ham, men også holde sig i baggrunden, ikke også. Så der er hans ledelsesstil jo sådan at den bygger meget på tillid.

CB: Ja.

Hvad så med Steen, var han inde over implementeringen? Altså var han i... Var i i kontakt med ham i forbindelse med implementeringen?

LS: Nej det var vi ikke. Og igen fordi at det er så konkret det vi foretager os, at der er ikke ret mange der egentlig ved hvad vi egentlig beskæftiger os med. så derfor. En masse specifikt.

CB: Ja.

Men havde han.. var det så, altså nu... naturlig var det ham der kom ind med det her koncept til jer i starten. Men fik han også den anden vej? Altså var der nogle gange hvor i ligesom sagde...

LS: Ja, helt sikkert. Og han fulgte jo også op. Så... Og vi havde også et afsluttende møde da vi ligesom synes at vi havde implementeret Lean, for at han også kunne lære noget af det. Og det er derfor at han kan tillade sig at sige at det er en succes, fordi vi har rigtig mange succes..

succeshistorier, ikke også. Så derfor, så er jeg sikker på at han har været med til at sælge tandplejen til dig.

CB: Ja (griner).

Jamen jeg tænke også på om han sådan.. om i sådan gav ham sådan nogen.. nogen rent.. altså nu kan jeg, jeg vil næsten tro at han har snakket om det med Jørgen på det første møde. Men var der noget hvor i ligesom sagde, fortalte ham at sådan her fungerer det altså i tandplejen, sådan...?

LS: I den grad. Han kom ind under huden på os. Altså de kulturforskelle som vi havde, de tre teams imellem, dem tror jeg Steen ved en hel del om.

CB: Og det var noget han lagde vægt på?

LS: I den grad.

CB: Var det også noget i lagde vægt på at han skulle vide det?

LS: Ja, det var det. Der var brug for.. altså han blev ligesom den ventil folket havde brug for, for at kunne åbne op om de tanker man havde gjort sig. Og der var frustrationer selvfølgelig. Fra start.. ja.

CB: Så føler du at implementeringen den har været en succes? Sådan helt overordnet.

LS: Ja.

CB: Hvordan bruger i så Lean nu? Nu da i har.. i ligesom er ovre den her proces med at køre mange af de her ting, hvordan bruger i det nu?

LS: Vi bruger det på den måde, at det er et gennemgående punkt på vores teammøder, at spørge om der er nogle processer som vi kan optimere. Og om der er nogle gode forslag. Om der idéer. Og så laver vi jo handleplaner hvis der er. Og det sidste nye som vi kommer til, jamen det er jo IT, ikke altså som. Vi har fået skiftet journalsstyringsystemet og vi har fået digital røntgen nu, og på den måde er der stadig noget Lean. Altså det spare os noget tid i hverdagen.

CB: Ja. Og når i snakker om de her ting, er det så også, altså bruger i ordet "Lean"?

LS: Ja, det gør vi.

CB: I bruger de her ting

LS: Stadigvæk, ja det gør vi. Vi kalder det stadig Lean.

CB: I kalder det stadigvæk Lean?

LS: Ja.

CB: Okay. Og hvad så fremadrettet, er det så også noget der skal blive ved med at være en del af det. Altså er det noget snakkes om?

LS: Ja, jeg tror det er kommet for at bruge.. eller bliver som vi siger. Både bruge og blive, ja.. Ja det tror jeg helt sikker, ja det er det.

CB: Hvad nu hvis.. fordi jeg sidder og bliver lidt nysgerrig over det her med at du siger at det var så vigtigt for jer at få ændret kulturen, fordi at der var tre forskellige kulturer der skulle mødes. Sådan, jeg ved godt at det er et hypotetisk spørgsmål, men hvad nu hvis i ikke havde haft Lean konceptet ind over det, hvis...

LS: Så tror jeg at vi var nået der til, jeg tror bare at det havde taget længere tid.

CB: Var der dele af Lean, hvor du.. der ligesom hjalp den proces på vej?

LS: Jamen for det første at alle blev hørt. Det var væsentligt. Og som jeg husker det, så var det faktisk.. vi havde holdt nogle store fællesmøder, men da er det svære for alle mand. Det er rart at der er en udefrakommende til at styre en dagsorden, så der er en dagsorden. Og der var et konkret emne som skulle debatteres, dikurteres, læres noget om. Og det skal Steen have stor ros for.

CB: Ja.

Var han en meget aktiv spiller?

LS: Ja det var han.

CB: Ja. Han kom både med in.. altså kom han også med input, sådan under?

LS: Ja.

CB: Hvad så med Jørgen for eksempel i den proces. Var han.. var han med på det der?

LS: Ja, det var han. Men nok knap så aktiv. Og det var vi andre i lederteamet heller ikke, fordi vi ikke vidste noget om det på det tidspunkt. Så vi var da med i processen og var lyttende, men klart... jeg ved ikke hvad Jørgen og Steen havde holdt af indledende møder må jeg tilstå. Ellers så husker jeg det simpelthen ikke. Men som fælles input, der var det rigtig godt.

CB: Ja.

Hvad var det nu lige at jeg skulle spørge om... (pause) Det kan jeg simpelthen ikke huske hvad det var jeg lige...

LS: Jeg kan huske en anden ting som jeg også synes blev afledt af Lean. Det var at vi fik lavet en hjemmeside. Det synes jeg var vigtigt, at vi fulgte med i tiden. Og det der er problemet med en hjemmeside, det er at den er forældet når du har trykket på det sidste punktum. Så problemet nogen gange kan være at få den opdateret og ajourført hele tiden. Men jeg synes at det var et positivt tiltag som også blev..

CB: Hvem stod for det?

LS: Det gjorde vi i forskellige faggrupper. Jeg var med, en klinikassistent var med, en tandplejer var med; og så fodrede vi simpelthen med oplysninger om hvordan vi gerne ville have vores tandpleje, og hvad vi gjorde, og hvad vores åbningstider var, og hvad man gør ved nødbehandling og så videre. Gå ind på den, den er rigtig fin.

CB: Ja, men jeg har faktisk.. jeg må tilstå at jeg lige har været inde og kigge. Og jeg skulle jo lige se på.. på hvad det var, fordi det.. det kunne jeg forstå på Steen allerede i indledningen at det var en af de ting som.. som i havde gjort.

Er det en... Efter at i har indført det her Lean. Er det noget.. har i fået noget positiv respons fra jeres brugere; fra forældrene på tandplejen? Sådan ud over..

LS: Nej, det eneste vi høre, os som er i marken, det er, at det er svære at komme igennem på telefonen. Men det siger sig selv. Til gengæld så er der den mulighed, at folk kan indtale en besked og der bliver reageret. Så man bliver kontaktet sammen dag. Og er der nogle akutte ting, ja men så er det jo Karin der planlægger hvordan patienterne skal komme i vores bog, ikke. Hvad kan vi flytte med og så videre. Jeg skal ind og have en der er faldet, for eksempel, her. Hvor jeg ellers ikke skal have patienter i dag. Selvfølgelig skal jeg det, når der er en der er kommet galt afsted.

CB: Jo men det er jo klart. Det er jo også lidt kunne jeg forestille mig, en udfordring i forhold til en... ja til så mange andre organisationer, altså især administrative enheder, ikke, hvor man.. hvor i lige pludselig har nogle akutpatienter, og i kan ikke planlægge på samme måde.

LS: Lige præcis. Det er nemlig rigtig. Jeg er jo på.. jeg er helt almindelig tandlæge som alle de andre fire dage om ugen, ikke også. Med fuld aftalebog og fuld gang i butikken, ikke også. Så min, i gåseøjne, ledelsesrolle den skal komme til udtryk her om onsdagen. Hvor der er tid til at tænke sig om, ikke også.

CB: Ja.

Hvordan... hvordan kombinerede i så det, jeg kunne forstå på Steen at det kræver selvfølgelig en del tid, og det nævnte du også tidligere at det kræver en del tid fra jer, en del, hvad kan man sige, ressourcer...

LS: Ja, mødeaktivitet.

CB: Ja. Hvordan kombinerede i så det med at i kan få akutbehandlinger stort set hele tiden. Hvordan kombinerede i den mødeaktivitet med behandling?

LS: Så stor var den ikke, den mødeaktivitet. Så det kunne vi sagtens. Hvis vi har krydset i vores aftalebog, så bliver der taget hensyn jo overordnet til, at der skal ikke sættes patienter til. Fordi der er vi.. der vil vi blive rykket ud af en kontekst. Så planlægning.

CB: Det var planlægning. Og var det noget at i havde fokus på, at Lean ikke skulle komme i vejen for det daglige arbejde?

LS: Helt klart. Vi har en primær ydelse og det er vores børn og vores patienter. Så det er dem vi er her for. Mødeaktiviteten, det var sekundært.

CB: Okay. ja. Jamen, det forstår man jo..

Ja, men ved du hvad jeg har faktisk ikke.. jeg har faktisk ikke mere.

LS: Nej, fint.

CB: Det var det, faktisk.

22:58

Bilag 4

Interview med Karin Eriksen

Hinnerup. Onsdag d. 28 november, kl. 9:00.

Varighed: 29 minutter og 56 sekunder.

KE: Karin Eriksen

CB: Christoffer Bidstrup

00:00

CB: Jamen så vil jeg starte med at spørge: Hvad er dit navn?

KE: Det er Karin Eriksen.

CB: Ja. Og hvad er din stilling?

KE: Jeg er tandklinikassistent, her i Favrskov kommune.

CB: Ja. Og hvad er din baggrund? Hvor mange.. din uddannelse.

KE: Jamen jeg er uddannet klinikassistent for 30 år siden.

CB: Hvor mange år har du været i Favrskov kommune?

KE: Der har jeg været i 18.

Så jeg har lige.. jeg har været lidt ude af branchen og så kommet tilbage igen. Jeg har faktisk været i privat tandpleje tidligere og så er jeg så endt her i, det der hed Hinnerup kommunale tandpleje, dengang, ikke også.

CB: Okay. Så du var.. så du har også været med under kommunesammenlægningen?

KE: Ja, det har jeg.

CB: Ja okay.

Sådan helt overordnet; hvordan vil du beskrive Lean? Hvordan ser du konceptet Lean?

KE: Jamen altså jeg har jo egentlige ikke sådan beskæftiget mig med, før at Steen præsenterede det for os der... nu har jeg sådan tænkt tilbage, det må jo være fire.. snart fire år siden at vi hørte om det. Men med det samme at jeg satte mig ind i det, var det egentlig var, så.. så kunne jeg bare allerede se en hel masse ting som jeg bare tænkte; ja, det skal vi bare. Det er bare.. det er bare vejen for os. Også fordi at vi lige var blevet.. blevet sammenlagt ikke også. Fra at være en lille enhed på de der 10-12 mennesker og så lige pludselig så var vi 40. Og jeg kunne bare se at alle gjorde det bare forskelligt, og altså... men det er nok sådan mere mig selv som person, at det der rod og forskelligheder og sådan noget der.. det kunne jeg faktisk se at det blev man simpelthen nødt til at gøre et eller andet ved. Så jeg synes simpelthen at det var så oplagt at vi skulle i gang med hurtigst muligt.

CB: Ja. Var der sådan nogle helt specifikke ting i det der Lean koncept, der blev præsenteret, der gjorde at du tænkte; det her det skal vi bruge?

KE: Nej, det var der egentlig ikke. Vi bliver jo nedsat i sådan nogle grupper.. hvor at sådan rent.. altså jeg tænker.. jeg tænker jo for mit eget fag og det jeg sådan beskæftiger mig med, ikke. Så det var egentlig ikke så meget tandlægemæssigt at jeg tænkte, jeg tænkte mere på alt det der administration og vores arbejdsgange og sådan noget der, så... så allerede der kunne man allerede, de der grupper få skrevet en hel masse ting op, ikke også. Altså vel vidne at meget at det ville vi selvfølgelig ikke kunne... kunne nå, eller det ville der ikke være plads til. Men der var da nogen ting som vi hurtigt sådan blev enige om at det blev vi simpelthen nødt til at arbejde på.

CB: Ja. Hvordan blev i præsenteret, du snakkede om den præsentation. Hvordan blev i præsenteret

for idéen?

KE: Jamen vi blev egentlig bare præsenteret for hvad sådan selve Lean var. Også så blev vi så... så smed vi bare en masse ting op i luften og så skrev vi det ned, og så begyndte vi sådan at sætte det ind i nogle kasser. Og så var det lige som ud fra det at vi ligesom handlede, ikke også. Så det var bare en masse ting, sådan frit fra hjertet. Og noget af det var småting, ikke også. Men sådan for at få en eller anden idé om hvor vi skulle starte, ikke; så var det ligesom måden vi gjorde det på.

CB: Ja.

Var der dele af Lean konceptet, som i.. den her præsentation fokuserede mere på en andre? Var det sådan, man kan sige, den overordnede filosofi, eller var der mere sådan... sådan tekniske ting som, teoretiske dele af det?

KE: Nej det synes jeg egentlig ikke. Jeg tror bare sådan at det var sådan overordnet hvordan man sådan.. altså jeg synes også at det var svært lige at se sådan i starten om man sådan kunne følge det sådan helt, men Steen var jo god til sådan ligesom hele tiden at få os på sporet igen, ikke. Fordi det kan.. det bliver også sådan lidt.. når der er så mange, ikke også; så kan det godt, sådan ligesom.. at man taber fokus ikke også, og begynder at snakke om noget som egentlig ikke er Lean, ikke også.

(afbrydelse; banken på døren)

CB: Var der nogen, sådan.. nogle dele, jeg egentlig været inde på det, men... men var der sådan et eller andet du tænkte; det der det er.. det passer bare ind, lige ind i tandplejen? Ved Lean, var der et eller andet...

KE: Ja men det kan du.. Skal jeg så sige noget specifikt.. en specifik ting?

CB: Ja. Bar var der en eller anden specifik ting i konceptet som i blev præsenteret i den her præsentation, hvor du tænkte; det der passer bare ind i, lige præcise i det der vi går og laver? Ja for eksempel..

KE: Ja nu for eksempel telefonen, ikke også. Er det det du tænker på?

CB: Ja for eksempel, om der var et eller andet hvor du tænkte...?

KE: Ja men altså, ja.. for eksempel det der med at... at vi var nødt til at gøre noget ved den der telefon der. Jeg synes bare at det var så oplagt, at det skulle være... at det skulle være det callcenter, men der var bare ikke nogen der kendte nogen andre steder i private som havde den slags, og... vi var slet ikke sikre på at det var noget der kunne fungere teknisk. Men det var i hvert fald en af de ting som.. som jeg synes at der var oplagt.

CB: Ja.

Var der nogen.. eller var der sådan.. var var egentlig din holdning til, at man ville indføre Lean i tandplejen.

KE: Jeg synes at det var en knaldgod idé. Jeg var bare med på den med det samme. Og det var også derfor at jeg ville... altså jeg brændte virkelig for, at det var bare noget som vi skulle have ført ud i livet. Men det var mest fordi at jeg kunne se det der, at tingene begyndte allerede at sprede sig, med de der forskelligheder. Og hvis vi ligesom skulle gå ud og vise ansigt ud ad til, som en enhed, så kunne det der bare ikke arbejde sammen. Så ville det blive de der små forskelligheder. Når folk ringede til en klinik så var det en medarbejdere de snakkede med, som sagde tingene på én måde, eller hvis du modtog et brev fra en klinik så var det måske med en lille folder, eller et klistermærke uden på. Og fra en anden klinik var det ingenting. Altså alle de der forskelligheder, det synes jeg det kunne vi ikke være bekendt overfor borgerne. Så det var bare så oplagt at der skulle gøres et eller andet. Men det var bare.. Vi var bare meget i tvivl om.. om det kunne lade sig praktisere, ikke også.

CB: Har i.. lidt ude af kontekst, har i altid fokuseret rigtig meget på borgerne? Altså på jeres.. børn og forældre, er det noget i altid har haft meget fokus på i tandplejen?

KE: Jamen det synes jeg, ja. Ja det har vi jo, men det har været på hver sin måde, ikke også, ikke. Og nogen har vægtet nogen ting højt, og nogen har gjort det på en anden måde. Altså jeg ved for eksempel i Hadsten har man gjort meget ud af at man altid gerne ville have forældre med til langt

op i klasserne, hvor det ikke har været så almindeligt for eksempel i Hinnerup. Så på den måde har der været nogle forskelligheder. Så det har bare, vi har bare været så forskellige også som personer, ikke. At det har været tre forskellige kulturer der er blevet sat sammen, ikke. Så der var bare så meget at arbejde på. Men jeg tænkte jo alt det der administration og teknik der, det var det der fyldte for mig, ikke også.

CB: Var der nogen, havde du nogle bekymringer, nogle reservationer over at der skulle implementeres Lean i tandplejen?

KE: Jeg havde det egentlig ikke. Men jeg kunne fornemme at der var andre.. altså jeg kunne fornemme at der var klinikassistenter der var... ikke bekymrede, men jeg tror at de følte at det ville kunne komme til at gå ud over deres.. deres faglighed, eller ja at de måske ville blive frataget nogle opgaver på den konto. Sådan at man fra at man havde siddet på otte eller ni forskellige steder, og alle sammen lavet sådan lidt klinik, lidt kontor, lidt profelaks, nogle forskellige ting. Så lige pludselig så skulle du måske kun lave én ting. At det både ville betyde noget for en som person, ikke også. Men måske også noget lønmæssigt, altså hvad kan vi så sige når vi skal til lønforhandling, hvis vi kun kan være på klinik. Nu kan vi lige pludselig ikke tage telefon mere, vi kan ikke lave breve til folk og sådan noget der. Så det tror jeg der var mange.. rigtig mange der var bekymret over.

07:42

CB: Hvordan.. hvordan blev den bekymring, ligesom, bearbejdet?

KE: Jamen jeg tror bare at folk fandt ud af, at der er bare ikke plads til det, altså simpelthen ikke.. ressourcerne er ikke til det, så.. så det kom egentlig af sig selv, men det tog tid altså. Det tog lige.. altså.. det var ikke noget der blev et stort nummer ud af, men man kunne fornemme at det, folk skulle lige over det der med, at nu skulle tænke administration længere, nu skulle de ikke tage telefonen til patienter længere, sådan. Det skulle man lige over. Men ved at der så var.. heller ikke var tiden til det, så tror jeg folk ligesom affandt sig med at sådan ar det bare. Og så var der jo rigtig mange klinikassistenter, som på den konto fik egne patienter i stedet for. Så fra at der altid havde været en bagvagt ude bagved, så kunne den bagvagt lige pludselig få sin egen klinik og få egne patienter. Og det ved jeg i hvert fald at det er der rigtig mange der har været glade for. (utydeligt) så.. bliver man faglig dygtiggjort på en anden måde, ikke også. Så.. så jeg synes egentlig at det faldt fuldstændig til jorden.

CB: Ja. Var der så, i mange organisationer når man indføre.. man indføre ledelseskoncepter, især koncepter der kommer fra det private, så er der.. så bliver der tit snakket om at der er en frygt for at der skal afskediges folk. Hvordan, var det en... Var det tilfældet her?

KE: Nej. Nej det synes jeg aldrig nogensinde at der var.. at nogen der sådan ligesom.. Nej det har aldrig været oppe.

CB: Var det noget der blev nævnt fra ledelsens side?

KE: Nej, overhovedet ikke. Nej slet slet ikke. Det var slet ikke ment eller tænkt på den måde. Et var simpelthen for at give folk noget mere ro. Og få det der overblik som der... altså i forlængelse af den der sammenlægning bare ikke var. Sådan føler jeg det, altså ikke også.

CB: Jeg tænkte på at snakke specifikt, fordi at jeg kunne forstå at du har været en central aktør i det her telefonpasningssystem. Så det vil jeg egentlig gerne lige snakke lidt om. Hvordan startede den idé? Hvor.. Hvornår..

KE: Jamen det startede på de møder, hvor alle de der ting kom op i luften. Hvor vi snakkede om at, hvor er det vi har travlt, og hvad er det der belaster os. Og alle grupper, nu kan jeg ikke lige huske hvor mange grupper der var, men alle sagde jo sammenstemmi, eller i hvert fald som et af de øverste punkter; telefonen, ikke også. Og så snakkede vi jo selvfølgelig også noget administration med om.. altså om man kunne samle nogle af de der administrative ting, og der tænker jeg jo tilflyt og fraflyt og småbørn.. behandlingsaftaler; børn der bor her, men bliver behandlet andre steder, og

omvendt. Alt sådan noget administration. Jamen, og så... Jamen så lå den egentlig lidt der, ikke også. Og alle gik og tænkte over det, og... Og så på et tidspunkt, så blev det sådan mere konkret. Men der var ikke rigtig nogen der havde mod på egentlig at kaste sig ud det, vel. Og så.. ja men så på et tidspunkt så siger jeg til Jørgen; jamen altså hvis ikke der er nogen der har mod på det, så har jeg. Og jeg siger til ham; det kan jo være at der går tre måneder og så smider jeg håndklædet i ringen, og siger det her fungere overhovede ikke. Fordi jeg var inde og google det, og prøve at se om jeg kunne finde nogle steder, hvor jeg ligesom kunne have snakket med nogen, eller et eller andet. Sådan til noget starthjælp. Men der var ikke nogen steder jeg kunne finde nogle oplysninger om det. Så vi havde nogle møder med IT-afdelingen om.. og Jørgen og.. Og så blev vi enige om at nu sætter vi simpelthen en dato, og så kaster vi os bare ud i det, og ser vi hvad der sker.

CB: Okay. Så hvem var med i den planlægning? Var det kun dig og Jørgen..?

KE: Nej, det var Steen også.

CB: Steen?

KE: Ja. Og så Jørgen, og så IT-afdelingen. Og så... og så prøvede vi simpelthen bare og lave det callcenter hvor at der er én person der passer det. Og vi fik jo lavet alle vores telefonnumre, førhen var det jo sådan at alle klinikker havde hver deres telefonnummer, så nu var der kun én, ét telefonnummer. Og så selvfølgelig nogle interne telefonnumre som er hemmelige. Og så... jamen så meldte vi ud i dagspressen, på hjemmesider, i ugeavisen og skolernes hjemmeside, at fra og den dato, så var der kun én måde at ringe her til. Og så.. så prøvede vi, og det er bare det bedste vi har gjort.

CB: Det er det?

KE: Det er simpelthen det bedste vi har gjort. Det er.. det er det jeg høre alle vegne, og altså de tilbagemeldinger jeg har fået, ja nu er det tre år siden at vi startede, det er at den telefon den ro på klinikkerne, som alle simpelthen efterlyste, ikke også. Så det.. altså det giver roen på klinikkerne, og så giver det den frihed at de klinikassistenter som tidligere har gået ude bagved kan lave nogle andre ting, som kommer tandplejen mere til gode, ikke også. Fordi det drejer sig jo tit om.. om tidsændringer og, ja småspørgsmål, ikke. Så det er jo ikke noget der kræver at det skal være en bestemt der skal sidde, altså. Selvfølgelig er det en fordel at man er uddannet inden for faget, ikke også. For at kunne svare på mange af de ting. Men 90 procent af de opkald jeg har det er jo kun folk der vil have lavet en tid om, ikke også. Så det er jo ikke nogen grund til at forstyrre, altså tit så sidder de jo på klinik, så skal de rejse sig for at gå ud til sådan en telefon fordi der er en der skal have lavet en tid om, det er jo fuldstændig vanvittigt.

CB: Ja.

Var der.. var der nogen, sådan nogle teoretiske ting som blev anvendt, da i sad og snakkede det her? Hvordan skulle vi gøre, hvordan skulle vi opstille det her. Var der nogen. Hvordan fandt i ud af, at det er præcist sådan her vi gør det?

KE: Jamen altså vi tænkte... vi tænkte jo bare over hvordan gør vi det her rent praktisk, ikke også. Og kan det lade sig gøre, og det der med teknikken og sådan nogle ting der. Fordi der er også nogle begrænsninger på hvad de der telefoner de kan. Så på den måde, så var vi lidt på føleren med om det kunne.. altså kunne det lade sig gøre, ikke også. Og hvordan ville folk så tage imod det. Det var vi også sådan lidt afventende på, ikke også.

Og så lavede vi selvfølgelig nogle.. nogle, hvad hedder det, skemaer sådan så man ligesom har en køreplan at køre frem efter, hvis det er store traumer, og små traumer og sådan noget. Sådan så at.. at der ligesom også blev lavet noget materiale, ikke også.

CB: Så det blev sat i system?

KE: Ja, det gjorde det. Ikke også. Og nogle ting har vi været nødt til at tilrette lidt på, ikke. Fordi at som sagt, så vidste vi jo ikke hvordan vi skulle gøre det, vel. Og hvor meget skulle journalføres og hvor meget er der tid til at journalføre når man sidder ved telefonen. Så der har jo også været lidt frem og tilbage med om.. mails skal de ligges ind i journalerne og hvis folk bare ringer og laver en tid om, hvordan skal et så føres i journalen, og sådan nogle ting der. Så det har vi jo selvfølgelig

brugt lidt tid på at finde ud af, men det har egentlig været nemt synes jeg.

CB: Ja.

Har det været nogle... De beslutninger som i skulle tage som du beskriver; var det... var det funderede sådan i.. sådan rent praktisk, hvad er egentlig, hvad er mest, hvad kan man sige, logisk og bedst i.. Eller var der nogen teorier eller noget, sådan.. nogle andre eksempler hvor i skævede til og sagde; hvordan gør de? Det var der...

KE: Nej. Nej, vi havde bare ikke noget at skæve til. Det var næsten det jeg synes var, altså det er det eg synes der har været det største.. det er det der med at vi ikke havde nogen at læne os op ad. Det.. men altså vi har. Vi.. Jeg har jo sagt når vi har haft nogle møder; i må jo melde tilbage, det er den eneste måde jeg ligesom kan finde ud af om jeg gør det godt nok, altså fungere det her. Og det har været småtilretninger vil jeg sige. Og ellers hvis der har været noget, ja men så har Jørgen og jeg taget beslutningerne slev, ikke også. Så.. og så.. Og så i kølvandet af det der med telefonen, så kom det helt naturligt at når vi skulle til det der med at vi skulle have frigivet de klinikassistenthænder, så skulle administrationen også med. Så det har så krævet lidt mere arbejde, fordi det har vi så været nødt til at lave nogle manualer på hvordan at det skulle køre. Fordi at.. hvis jeg alligevel ligger og ringer til folk hver eneste dag med ting og sager, så går det Lean jo af det. Så det skal man også stadigvæk tænke rigtig meget over, at vi er jo enige om at vi skal jo ikke ligge og ringe til hinanden. Så det har vi også skulle arbejde meget med, at vi skal prøve at skrive til hinanden og bruge de der manualer som er lavet. Og så køre alt administrationen her fra mig. Og når jeg så skal kommunikere, så kommunikere jeg over journalerne. Altså jeg laver.. vi har simpelthen lavet nogle felter i journalerne som vi bruger til at kommunikere med hinanden, sådan at vi ikke skal ligge og ringe. Så vi håndhæver meget det der med at nu har vi bestemt at der skal ikke være en i baglandet, og så skal vi ikke ødelægge det for os selv. Så det..

CB: Var det sådan noget i hele tiden, sådan, lige mindede hinanden om, eller hvad?

KE: Ja, det var vi faktisk. Og jeg synes at Jørgen er god til lige at sige det på vores fællesmøder, at nu skal vi lige huske, at fordi at man står og mangler et eller andet materiale på klinikken, så kan man jo lige så godt gå ud og skrive en mail. Frem for at tage telefonen som jo selvfølgelig er det nemmeste, men det forstyrre. Så det bruger vi meget tid på at tænke over.

CB: Var der så... var der nogen dele af den her implementering, hvor... hvor der var, hvad kan man sige, nogle koncepter, som i var nødt til at omformulere for at få det til at passe ind i tandplejen? Var der nogen, sådan nogen meget specifikke, jeg ved ikke, fagtermer, sådan noget som.. der er ikke noget, hvor i sådan ligesom, i kaldte det noget nyt? For eksempel.

KE: Jamen det ved jeg ikke. Det har jeg egentlig ikke tænkt over så meget at vi ligesom skulle tilrette det efter noget. Jeg tror bare vi har lavet vores egen model.

CB: Ja okay.

KE: og så bare hele tiden tænkt at det her skulle være på den mest rationelle fornuftige måde, sådan så at vi ligesom kom ud med, altså ud på den anden side, sådan overfor borgerne sådan så at vi kunne se os selv i spejlet at det er sgu okay det vi laver, ikke også. Så jeg føler mig ikke sådan vi har været låst af noget, sådan der ligesom er trukket ned over hovedet på os der i starten, det synes jeg ikke.

CB: Der var det ikke sådan noget med at i skulle følge sådan nogle bestemte koncepter, eller teorier?

KE: Nej. Nej, det synes jeg ikke.

Altså der hvor Steen var inde der i starten, det var egentlig mere for at styre det, så det ikke ligesom bare blev sådan noget.. udflydende noget, ikke også. Hvor han var godt til ligesom at samle nogle af de ting vi havde snakket om og præsenteret det igen, og så få sorteret det væk som aldrig bliver aktuelt. For det var der jo også noget af, ikke også. Og så på et tidspunkt, så gav han jo bare slip, og så har det jo egentlig bare kørt siden.

CB: Okay, så han har været sådan...

KE: Han har trukket sig på et tidspunkt.

CB: Så han har været mere sådan.. altså han har været mere sådan en, hvad kan man sige, en..

KE: Jamen sådan en tovholder på det i starten, ikke også. Fordi at folk var lidt på det der med føleren med om, kan det lade sig gøre og jamen hvordan gør vi, og ej vi har også for travlt til sådan noget nu, ej det må vente, ikke også. Hvor han ligesom sagde; nej, nu har vi kastet bolden op, nu skal vi holde fast ikke også. Jeg kommer igen den og den dato, og tvang os til ligesom at få taget nogle beslutninger om; jamen gør vi det eller gør vi det ikke, ikke også.

CB: Var der så nogle situationer hvor han sagde, det her det kan vi ikke, eller det skal vi ikke bruge fordi det er ikke Lean? Det er ikke en del af...

KE: Nej, det synes jeg egentlig ikke, nej. Nej jeg synes ikke han har sådan begrænset os. Det synes jeg ikke.

CB: Sådan generelt, implementeringen, ikke bare det her telefonprojekt, men sådan også de andre tiltag der nu er blevet indført i.. Er der nogle andre projekter, du sådan bar lige vil nævne, som har været...

KE: Jamen jeg synes det der med at vi har taget OR, altså bøjleafdelingen og flyttet den til Hadsten, det synes jeg er genialt. Det synes jeg. Fordi jeg synes at... jeg synes også at det er, jeg kan godt se at det er god service for borgerne, at man kan komme op på de små enheder og få sine børn behandlet. Men jeg synes også at det er mange ressourcer at vinde på små steder, hvor man lige så godt kunne have ekspertisen ét sted. Og folk er jo så mobile, ikke også. Så nu om dage. Så det der, det kan lige så godt være ude af huset på en stor klinik. Og folk vil jo også gerne have den der.. altså steder hvor de har ekspertisen, ikke også. Det er ligesom med sygehusene, ikke også. Så flytter man jo gerne efter det for at få den bedste.. Og ikke det, at det ikke har været godt her. Men det bliver bare noget andet et stort sted, ikke også. Hvor de også har den faglige sparring, og man har måske også bedre råd til at have de nyeste ting, hvor at hvis du skal have det samme udstyr på alle otte steder, så tror jeg nok at der er nogen gange at man siger at; kan vi ikke springe det over, eller et eller andet, fordi at nu har vi altså det her, og så nøjes vi med det. Så det synes jeg jo har været helt fantastisk, at.. Men det har jo også været et stort projekt, ikke også. Så, men der har vi sådan holdt os til vores små projekter, ikke også.

CB: Så det har du ikke været inde over?

KE: Overhovede ikke. Nej.

CB: Nej okay.

KE: Så det er kun hvad jeg har hørt om, ikke også. at.. men det er jo sådan set, det er jo lige så stort, ikke også, som det vi har været igennem her, ikke også.

21:02:

CB: Føler du at ledelsen har gjort rigtig.. eller har været opmærksom på at få medarbejderne inddraget i den her implementeringsfase? Har det været væsentligt for dem?

KE: Ja, det synes jeg.

CB: Ja. Hvordan har de gjort det?

KE: Ja men altså jeg synes jo at det har været Jørgen der har været primus motor i det her. Og jeg synes bare at, jamen altså.. Jeg synes at han har været så god til at være åben overfor de der forslag er har været, ikke. Fordi at der også har været de der klinikassistenter, især, som har været lidt på bagben over; kan det nu lige, er det nu... er det godt at vi gør sådan, ikke også. Hvor at jeg synes at han har været positiv og.. jamen været god til at ligge det ud til at vi skal, vi er nødt til at prøve det. Vi kan altid lave det om, ikke også. Og det smitter. så... Jamen sådan er han generelt, at han er åben for.. for de.. tingene skal i hvert fald prøves af. Og det hjælper rigtig meget, ikke også. Fordi så er det også nemmere at.. det er jo trods alt mange gange dem som er ude på enhederne, som ved.. altså som ser hvor tingene kan laves om, ikke også. Og hvis man så ikke kan komme igennem med det i, ved ledelsen at, så bliver det svært, ikke også. Og der har bare altid været mulighed for en snak, eller et forslag til noget. Så det... det har ikke været Jørgen der har begrænset det.

22:25

CB: Har Jørgen så også været ude på de enkelte klinikker og fulgt op på det, sådan personligt?

KE: Ja det har han, ja. Og har altid gerne ville med til de møder, ikke også. Hvor man nogen gange kan sige at; jamen altså han har jo rigtig mange ting han skal løbe til, ikke også. Hvor at jeg siger; jamen det behøver han jo ikke nødvendigvis. Men det har han altid været meget interesseret i at... at.. og også callcentret her er.. har han meget, altså.. Han ved stort set alt. Altså alt det der er her det har han været inde over og fuldstændig indforstået med at det er sådan vi gør og det vi melder ud og det er det vi siger, og.. Så der.. Altså han og jeg arbejder meget tæt lige omkring callcentret. Og også den administrative del, med hvad vi sender ud, og hvad vi sådan formidler ud.

CB: Har Steen så også.. har i også, altså.. Har i også givet Steen noget? Sådan den anden vej. Altså, har han været inde efter implementeringen og ligesom..

KE: Ja, han var med et langt stykke hen synes jeg. Men altså da vi sådan.. hvor det nu køre og sådan noget der, så har han.. så er han jo ikke involveret i det mere overhovedet.

CB: Okay.

Føler du sådan helt overordnet, implementeringen har været en succes?

KE: Ja, det synes jeg. Det synes jeg. Jeg synes bare det har været.. altså jeg tænker tit på, at jeg ikke forstår at andre kommuner ikke kopiere det. Det undre mig. Og det var faktisk også min første tanke dengang jeg hørte at du skulle komme, det var at jeg tænkte; er det måden at vi kan få det her ud til nogen andre. Fordi altså jeg kan slet ikke forstå.. vi er jo en forholdsvis stor kommunal tandpleje, jeg kan ikke forstå at der ikke er andre der sidder derude der ikke vil kopiere det. Fordi det vil bare, altså gøre tingene så meget lettere og frigive de der kræfter, som jeg er helt sikker på også mangler andre steder. Og give meget mere ro og overblik fordi man gør det ens og forenkler tingene, ikke også. Så det håber jeg at man på en eller anden måde kan få ud.

CB: Mener du at det er noget man kan bruge i alle kommunale tandplejer?

KE: Ja. Ja, det tror jeg stort set du kan. Det kan godt være at callcentret skal være noget større. Altså sådan at man for eksempel i de her spidsbelastninger om morgenen, måske er nødt til at have at der er to eller tre der sidder med telefonerne. Men det behøver ikke at være hele dagen, altså så kan man jo sådan teknisk som de telefoner vi har her i Favrskov, kan man jo lave sådan så at der er tre forskellige, de behøver ikke at sidde i det samme rum, de kan jo sidde i Hadsten og i Hammel. Men at man laver simpelthen en sluse, så hvis den ene er optaget så køre den over på den næste. Og bare man har øremærket og siger; jamen, hvis de tre medarbejdere ved at hver dag mellem 8 og 10 der skal jeg passe telefon, så behøver det jo ikke at værre mere end det. Så det er.. altså i forhold til hvor meget det har betydet, så synes jeg at det har været en enkel øvelse at gøre. Og jeg forstår faktisk slet ikke at.. jamen altså at der ikke er nogen andre der er kommet på den idé.

CB: Hvordan bruger i så Lean nu? Sådan i dagligdagen. Er det noget i stadig snakker om?

KE: Jeg tror ikke at vi snakker om det, at det sådan er Lean., men... Men i hvert fald nogen af os tænker over at vi skal passe på med det der med at vi får tingene gjort, ikke gjort det svære og mere forvirret end hvad godt er. Og vi skal forenkler tingene. Og så stadigvæk Jørgen godt til at.. Jeg synes at han er god til at have det der overblik og sådan.. ja, og have den der Lean tanke sådan lidt i baghovedet hele tiden, sådan når han laver nogle tiltag, ikke også. Og det smitter jo af, ikke også. Så jeg tror at.. at alle sådan har det til at ligge i baghovedet uden sådan og...

CB: Er det også noget i vil bruge fremadrettet?

KE: Ja. Det vil vi. Det tror jeg helt sikkert.. jamen vi har jo ikke råd til andet. Vi har ikke ressourcerne, så man er nødt til at tænke på den her måde. Og jeg synes også at.. at altså.. i hvert flad sådan en offentligt sted som hvor, hvor at.. jamen det kunne jo også bruges i private, men jeg synes bare at det er vigtigt at man melder.. at man melder de samme ting ud, ikke også. Fordi at folk snakker jo også, og hvis du får et.. ligesom hvis du går på borgerservice det ene sted og borgerservice det andet sted i den samme kommune og får to forskellige svar; det skaber da

frustrationer og usikkerhed blandt borgerne. Så derfor synes jeg helt klart at man skal.. man skal køre én linje, og man skal melde ud med det samme, og du skal sende de samme breve, og de skal se ens ud, og.. så det skal bare forenkles. Og det gør det også meget nemmere når du får nye medarbejdere, det er sådan tingene de er, og vi sender det og det ud, og det er pakket på den måde, og det er det og det vi siger, og så er der ikke nogen tvivl. Så er der ikke nogen der lige pludselig begynder og sige; nå men her hos os der laver vi det, ej her gør vi det på vores egen måde fordi vi kan bedre lide sådan. Det holder bare ikke. Så jeg tror at mange steder, der er det bare vejen frem.

CB: Ja.

Vil du så.. Hvad nu hvis, rent hypotetisk, hvis nu ikke i havde haft Lean, og ikke var blevet præsenteret for Lean; hvad var der så sket? Var i.. hvad tror du der sådan var..

KE: Jamen så tror jeg simpelthen, at... så havde vi simpelthen fået otte forskellige arbejdspladser. Og jeg tror at det ville have smittet af på personalet imellem. Jeg tror at der ville have været nogle store uenigheder, og man ville ikke have set sig selv som et fællesskabe. Fordi at så ville du køre sig videre i de der gamle rutiner, hvor at den her lille butik, der passer vi os selv, og vi gør det sådan der, det har vi gjort de sidste 30 år. Og vi for øvrigt ligeglade med de andre, og dem ser vi jo egentlig heller ikke så tit, så det kan være lige meget. Her, der er du tvunget til at du har de samme retningslinjer, du laver nogle ting på kryds og tværs af hinanden. OR det er ovre i Hadsten, engang imellem der bliver du altså nødt til at snakke med dem, fordi vi har nogle fælles patienter. Så vi er nødt til, ligesom og også, at kunne snakke sammen. Så det har også givet en hel masse på det sociale område.

CB: Så har Lean sådan været et, hvad kan man sige, også bare begrebet Lean; har det været sådan samlende? En ting for jer, noget der kunne samle jer?

KE: Ja. ja. Og det kom bare på det rigtige tidspunkt, det gjorde det. Fordi ellers så tror jeg, ret hurtig at det kunne være, altså... ja jeg tror godt at det kunne være endt med at vi havde været de der tre forskellige arbejdspladser. Hadsten, Hammel og Hinnerup. Og at vi ikke var blevet rystet sammen. Så det var på det rigtige tidspunkt at det kom op. Så det.. jeg synes at det har haft rigtig stor betydning. Så det er ikke kun rent arbejdsmæssigt, men det er også socialt at folk fungere bedre. så.. men altså uden en god ledelse og uden hjælp fra kommune og sådan noget, så var det ikke lykkedes, det tror jeg ikke på. Så det har været fordi at alle simpelthen bare har villet det her, og er gået professionelt til det. Og alle har været sådan åbne arme og sagt; ja, vi prøver. At det har kunne lade sig gøre. Så.. så det har været en rigtig positiv oplevelse.

CB: Ja, ja.

Men ved du hvad, jeg tror faktisk ikke.. jeg har faktisk ikke flere spørgsmål. Jeg ved ikke om du har noget mere du vil uddybe, eller noget du ligesom synes...

KE: Nej, ikke andet end at jeg bare siger at jeg synes det er sådan en god idé. Så det skal publiceres, fordi at jeg tror at andre steder vil kunne lære af det.

CB: Ja.

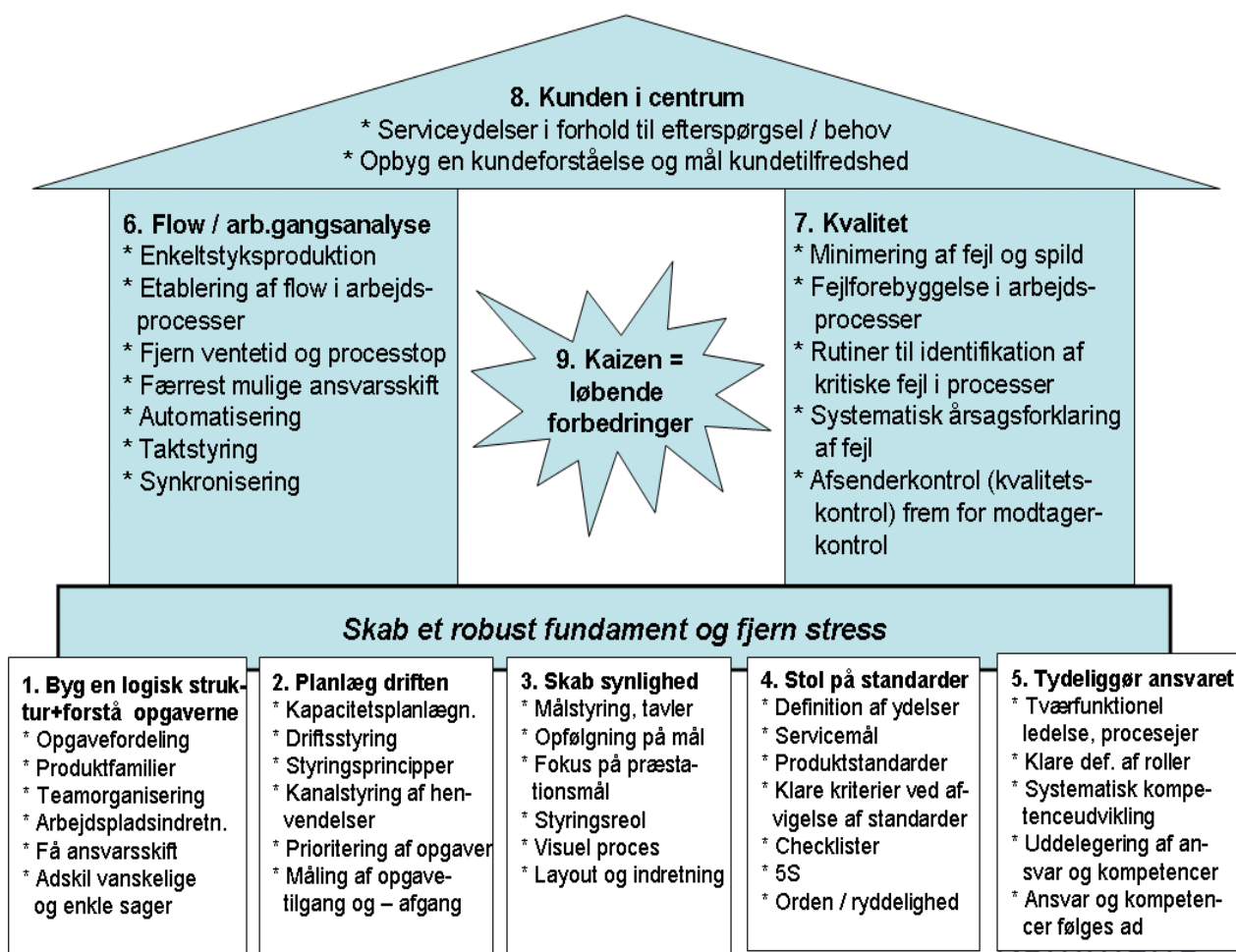
KE: Uden at jeg lige præcis ved hvordan vi arbejder. Men jeg kunne forestille mig at de kommunale tandplejer arbejder meget i stil med os. Så derfor vil jeg ikke kunne tro andet end at mange af tingene vil kunne bruges. Og den OR afdeling har de jo rigtig mange steder i forvejen, ikke også. Men de kommuner der køre de små klinikker, som vi har her, med alle de der enheder: der er det oplagt.

CB: Der er det oplagt...ja.

29:56

Bilag 5

Lean-huset (Lean-værktøjerne)



English summary

The title of this Master's Thesis is “Lean in Favrskov Municipality's Public Dental Service”

The main focus of the thesis is how Lean management is implemented in the Danish public sector. In recent years the public sector in Denmark has faces several challenges. Among them is greater demands on the level of service and efficiency while still keeping cost at a minimum. There has also been several changes due to the municipal reform of 2007. All this has lead to the public sector searching for new ways of dealing with these challenges. One of the solutions that is very much in fashion right now is the use of Lean management. This concept that originates from the Toyota factories in Japan is know being used in a variety of different organizations including the public sector.

As mentioned Lean management is looked upon as a management tool that very successfully can transform the public sector in to being able to cope with the new challenges that they face.

This thesis focus on why Lean is so successful and how it is implemented.

To help look at this a case study is used. The case is Favrskov Municipality's Public Dental Service. This organization started using Lean in the beginning of 2009. This project has been very successful and this thesis is looking at how this project has become so successful. The theory of translation studies originated in Scandinavian new-institutionalism, has been used to help analyzing this. This theory look at management concepts and tools, as traveling ideas. These ideas, in this thesis Lean management, travels through time and space, and at a random point strikes in to an organization. When this happens there is a lot of factors that determine whether the idea is being used or rejected, and whether it is being successful.

The main research question of the thesis is:

“How is the Lean idea being translated during the implementation of Lean in Favrskov Municipality's Public Dental Service, and which effects has this had on the success of the implementation?”

As mentioned the main theories in the thesis is Lean theory and the translation theories of Scandinavian new-institutionalism. And it uses qualitative interviews as the main source knowledge gathering.

The thesis discovers that the Lean idea has been subject to several translations during the whole implementation process. The idea enters the organization through Steen Lundgaard. He brings a form of Lean that has already been changed in some ways. He adapts the Lean idea so that it fits in to the organization with the main focus to do things smarter. Steen Lundgaard introduces the concept of “improvement-meetings” to the staff. These meetings are used to involve the employees in the project so that many ideas on how to improve the organization come from them. Through this several successful projects are launched, including a new centralized call center that is regarded as a huge success.

The “improvement-meetings” also serve as a way to create a unified corporate culture.

The thesis concludes that the success of the Lean implementation also happens because of some good translators, mainly Steen Lundgaard. He succeeded in translating the Lean idea during the early essential stages of the project, and by being a strong translator he helped keep resistance of the Lean idea to a minimum.

The thesis concludes that the translation of the Lean idea was an essential part of the success of the Lean implementation.