

## Lean giver tid til børnene

**Normeringer kan der ikke lige laves om på. Alderen på børnene, der starter i børnehave er også politisk bestemt og heller ikke noget, som de enkelte børnehaver har indflydelse over. Igen og igen hører man, at tid er en mangle vare i børnehaverne på grund af forholdene.**

**Men en del børnehaver har taget skeen i den anden hånd og integreret Plustids Lean koncept<sup>®</sup> - Børn . Det skaber ro og struktur, så der bliver mere tid til det væsentlige – arbejdet med børnene.**

Man behøver ikke kigge længe i avisen eller på nettet. Igen og igen er det bøjjet i neon, at der er brug for mere tid i børnehaverne. Et forskningsprojekt fra Danmarks Pædagogiske Universitetsskole i 2009 viste, at pædagoger mangler tid til gode relationer, og at de ikke lever op til hverken deres egne og forældrenes ønsker. Desuden kunne det dokumenteres, at medhjælpere og vikarer er mere sammen med børnene end pædagogerne, fordi pædagogerne er optagede af andre opgaver.

I maj 2012 kom børnenes forhold i daginstitutionerne igen på forsiderne, efter ph.d.-stipendiat Ole Henrik Hansens afhandling dokumenterede, at pædagogerne i de danske vuggestuer ikke har tid nok til børnene. På bupl.dk kunne man samtidig læse, at flere og flere pædagogmedhjælpere må sygemelde sig med stress. Desuden viser en BUPL-undersøgelse, at kun i omkring hver 10. daginstitution er der flere pædagoger, som er fuldt tilfredse, end pædagoger der er utilfredse.

### **Nogle steder gør man noget ved problemet**

Men i nogle daginstitutioner har man selv taget affære for at skabe mere tid til det, som er kerneydelsen, og det som pædagogerne helst vil bruge deres tid på, nemlig børnene.

To af de børnehaver er Karethen i Holte og Troldehøj i Svebølle. Her kender man godt til, at der mangler tid. Men i stedet for at lade stå til, er de gået i gang med Plustids Lean koncept<sup>®</sup> - Børn . De har lagt ud med 5S, der er et Lean værktøj, som bruges til at skabe struktureret orden på en visuel og let overskuelig måde.

Målet er, at man skal kunne kigge rundt i et rum og se, om der er noget, der mangler eller noget, der ikke er sat på plads. Det kan man, fordi pladsen er afmærket med skilte og billeder. Resultatet bliver, at der ikke længere bruges tid på at lede efter tingene.

En væsentlig sideeffekt er, at folk, der normalt ikke arbejder i institutionen, både kan finde tingene uden at skulle lede, og de kan også rydde op. Det betyder, at pædagogerne kan sætte vikarer og pædagogmedhjælperne til det "kedelige" arbejde og selv blive hos børnene.

Både i Karethen og Troldehøj, kan man mærke forskellen, efter Lean er kommet ind. De har fået mere tid til børnene.

Læs deres historier på de næste sider.

### **Hvad er 5S?**

5S er et Lean værktøj, der bruges til at skabe struktur og orden med henblik på at få mere tid til kerneydelserne, som i daginstitutionerne er børnene.

Metoden kaldes 5S fordi den består af 5 elementer, der alle begynder med S:

- Sortér
- Skrub & Skur
- Skær ud i pap
- Standardiser
- Styrk systemet

Alle fem elementer er lige væsentlige, og de skal gentages løbende. Gør man det, får man den ønskede effekt med struktur og orden i daginstitutionen, som giver mere tid til børnene.

Den hyppigste fejl er, at man ikke gentager processen, eller at man ikke udfører de tre sidste S'er. Begge fejl fører til, at man ikke opnår den ønskede struktur og effekt.

Karethen, integreret institution  
med børn i alderen fra 0 – 6 år.  
Rudersdal Kommune



- "Vi har ikke tid." Hvor ofte hører man ikke den sætning? Men efter vi her i Karethen har været igennem 5S, er der blevet mere tid til børnene. Det er også blevet lettere at sætte en vikar til lave det kedelige arbejde, fordi de fx kan finde rundt i køkkenet, og det er let for dem at se, hvordan tingene skal ryddes op. Så kan pædagogerne blive hos børnene, siger Brith Lygre leder af den integrerede institution, Karethen, i Holte.

## Pædagogerne får mere tid til børnene

- I morges åbnede jeg sammen med en med helt ny medarbejder. Da vi var i køkkenet, udbryder hun pludselig: Der er jo billeder af, hvordan tingene skal stå på hylderne..., smiler Brith Lygre, der er leder af Karethen i Holte:

- Ja, der er billeder, så det er let at se, hvor de forskellige ting hører til. 5S og Lean har hjulpet os med at få mere tid og overskud til børnene her i Karethen.

Af Helle Sydendal

Brith Lygre og personalet i den integrerede institution, Karethen, har taget 5S til sig og i første omgang, var det køkkenet, der kom gennem processen. Men inden Plustids Lean koncept<sup>®</sup> - Børn fik en fod inden for i institutionen i Holte, var det her som mange andre steder.

- Jeg var så vant til at høre "Vi har ikke tid, vi har ikke tid!" siger Brith Lygre. – Overalt i samfundet hører vi, at der ikke er tid. Men vi har den tid, vi har, og det er nu en gang de vilkår, vi har at arbejde under. Der bliver ikke mere tid. Jeg tænkte: Er der noget, vi selv kan gøre her i Karethen for at få mere tid til børnene? Derfor var Brith Lygre ikke lang tid om at sige "Ja tak" til at integrere Plustids Lean koncept<sup>®</sup> - Børn, da hun blev stillet over for denne mulighed af områdelederen, Kirsti S. Tornøe. Det resulterede i, at personalet i Karethen en februaraften i år var samlet til en præsentation af 5S, som er ét af værktøjerne i konceptet.

- I starten kunne jeg godt se på personalet, at en del af dem vendte øjne og tænkte: "Helt ærligt", når de hørte om, at der fx skal afmærkes, hvor sæben skal ligge. Men alligevel var der noget, der appellerede hos de fleste: "Tænk, altid at vide hvor tingene er og ikke skulle bruge tid på at lede", fortæller Brith Lygre.



*Pædagog Helle Nyholm Brandt (tv) er glad for, at oprydningen ikke længere hænger på hende, fordi hun er den, der ved, hvor alt er. Efter køkkenet er omstruktureret med 5S, kan hun bede vikaren, Erik Jåupsson (th), om at ordne det. – Det er let, siger han, - for det er meget overskueligt, og jeg kan se præcis, hvor tingene hører til. Børnehaveleder Brith Lygre (i midten) har opnået, hvad hun gerne ville med implementeringen af Lean i Karethen. Pædagogerne har fået mere tid til børnene.*

### **Alle deltog i 5S**

Beslutningen var taget. Nu skulle Karethen i gang med 5S projektet. Personalet blev samlet en aften efter lukketid, og så gik alle ellers i gang med at ordne køkkenet.

Først ryddes op og sorteres. Ting, der er gået i stykker eller som ikke bruges, smides ud. Ting, som man er tvivl om, sættes på et afmærket område. Ting, der skal bruges, men som ikke virker, repareres og der sættes nye batterier i etc.

Derefter gøres rent ud i alle kroge, og så sættes tingene på plads – og ikke nødvendigvis de samme pladser som før. Her er det vigtigt, at man virkelig tænker sig om. Tingene skal stå, så det er mest hensigtsmæssigt i forhold til, hvordan man bruger dem. Det skal fx være hurtigt at tømme opvaskemaskinen, men man skal også tænke i ergonomi, så tunge ting ikke skal løftes for meget.

- Alle var med i processen. Der blev diskuteret, råbt højt og der var så meget energi hos personalet, fastslår

Brith Lygre og fortsætter: - Det blev klart, at 5S ikke drejer sig om, hvordan den enkelte synes, det skal være. Alle bidrager, og tilsammen er vi klogest. Med 5S tager man højde for, hvordan arbejdet egentlig udføres, og arbejdspladsen indrettes, så der ikke går unødigt tid med at hente ting.



*Køkkenet er det første rum på Karethen, der har været igennem 5S. Der er rykket rundt på placeringen af mange ting, så de står mest hensigtsmæssigt i forhold til arbejdsgangene.*

*Desuden er det tegnet op, hvor tingene skal stå, både med mærkater og med billeder.*

*T.v. Et billede uden på skabet viser, hvad der er inden i, derfor er det let for vikaren at finde rundt i køkkenet.*

### **Let at vedligeholde**

Det er let at vedligeholde systemet og strukturen efter en 5S dag, fordi det streges op, hvor tingene skal stå, der skrives labels, som klisteres på hylderne og skabslågerne. Derudover tages der billeder af, hvordan tingene skal stå. Billederne printes ud, lamineres og placeres i skabet eller over hylden. Man kan derfor med det samme se, hvis der er noget, der ikke hører til. Alt er visuelt.

- Det er genialt, fastslår Brith Lygre. – I køkkenet gennemførte vi 5S en aften fra kl. 17 til kl. 21. Men vi kunne egentlig godt have brugt mere tid. Det tager tid at gøre rent, rydde ud og finde plads til det hele igen. Vi havde Plustid med, da vi lavede 5S i køkkenet første gang, men da det er en løbende proces, har vi siden været i gang på egen hånd. Det har fx givet dobbelt så meget plads i vaskerummet, og der blev ledige pladser på hylderne, fordi der blev sat i system i tingene.

### 5S præger tankegangen

Karethen har været gennem en gennemgribende ombygning. Ombygningen har ikke givet flere kvadratmeter. Men indretningen er perfekt, synes Brith Lygre:

- Den nye indretning er rigtig god, men vi har ikke plads til depoter. Derfor har vi haft ekstra brug for Lean og 5S, og i processen har vi fyldt to store containere med ting, der bare skulle smides ud. Tidligere kom vores leverandør én gang i kvartalet. Nu har jeg bedt dem om at komme oftere, så vi ikke har så meget på lager. Derfor har vi heller ikke passive penge stående på hylderne længere, siger en tilfreds Brith Lygre. Efter 5S var gennemført, blev det lettere for vikarerne og nye medarbejdere at holde orden og rydde op. Bare ét kig omkring, og man kan se, hvor det forskellige har sin plads, og det har medført mange positive ting.



*I vaskerummet har personalet på Karethen selv gennemført 5S. Det frigav flere hylder, og det blev lettere at finde tingene.*

- Lean, det er fedt, siger pædagog Helle Nyholm Brandt med et grin. - Jeg vil bare have tid til at være sammen med børnene i stedet for at rydde op. Tidligere var det jo mest mig, der vidste, hvor tingene stod, derfor var det også mig, der ryddede op. Efter 5S kan jeg bede vikaren om det, han kan læse og se, hvor tingene er. Han kan også gå ud og skifte, for alt, hvad der skal bruges, ligger, så det er til at se og nå ved puslepladsen, siger Helle Nyholm Brandt og smiler:

- Skal vi ikke bare sige, at det er blevet super-let at rydde op, og at jeg bliver frigivet til andre opgaver sammen med børnene.

### Lean i pædagogikken

- Nu har vi arbejdet med Lean siden februar, og når man har vænnet sig til at tænke Lean ind i det praktiske arbejde, giver det god mening også at tage tankegangen med ind i det pædagogiske arbejde, siger Brith Lygre. Hun forsikrer, at man ikke skal være bange for Lean i pædagogikken.

- Det er *ikke* Lean at arbejde hurtigere for at nå de forskellige ting. Der *skal* være tid til opgaven – er tiden der ikke, må vi skabe den. Dét er Lean, fastslår Brith Lygre, og giver et eksempel på, hvordan det kan gøres:

- Når vuggestuebørnene har spist, skal de pusles. Hvis alle tre medarbejdere på stuen går i gang med at

pusle, er det egentlig ikke særligt hensigtsmæssigt. Men man kan "leane" denne arbejdsgang ved fx at aftale, at én af medarbejderne bliver på stuen – og to pusler børnene. Derved er der hele tiden en, der har ro til at tage sig af de børn, der ikke ligger på puslebordet. Og de to pædagoger, der pusler, bliver ikke forstyrret.

- Lean giver ro til medarbejderne, fordi der kommer en struktur på og en klarhed over, hvem der gør hvad. For eksempel kan man aftale, hvem der tager telefonen, hvem der tager sig af børnene, når de har været på toilettet, hvem der læser historier, og hvem tager imod de børn, der kommer. Går man og vasker bordene af, kan man gøre det med god samvittighed, fordi man ved, at der er andre, der tager sig af børnene. Dét er lean. Efter ombygningen af Karethen vil vi derfor også bruge lean-tankegangen, når vi skal se på, hvordan vi kan udvikle det pædagogiske arbejde, siger Brith Lygre og fastslår:

- Hvordan man møder børnene vil altid være personligt, men de overordnede linjer, kan godt være ens.

### Næste skridt i Karaten er indførelse af endnu Lean-værktøj, Forbedringstavlerne.



- Jeg føler, at jeg har været en hjælp fra starten af her i Karethen. Alt er mærket op med visuelle guider, derfor har det været så let for mig at finde tingene og at gå og rydde op. Det har jeg ikke oplevet andre steder, hvor jeg har været vikar, fortæller Erik Jäupsson, der arbejder som vikar i Karethen.

### *Lean i pædagogikken*

*"Jeg ville aldrig turde leane pædagogikken i en børnehave. Det overlader jeg til dem, der har den pædagogiske faglige indsigt. Men jeg støtter og inspirerer gerne.*

*- Når vi hjælper daginstitutionerne med at implementere Plustids Lean koncept<sup>®</sup> - Børn, så er det på de "ufarlige" områder, altså de praktiske arbejdsgange.*

*Når Lean først er kommet ind under huden på medarbejderne og ledelsen i en institution, kan de let overføre Lean til det pædagogiske arbejde.*

*Men her er det pædagogerne selv, der skal på banen. De har den faglige kompetence på dette område."*

*- Lene Irlind, seniorkonsulent og partner i Plustid*



Børnehaven Troldehøj,  
Børnehusene i Bjergsted Bakker  
Kalundborg Kommune

Områdeleder Lone Christensen (t.v.) inviterede teamlederne af Børnehusene i Bjergsted Bakker til et indledende møde om Lean for snart 1,5 år siden. Troldehøjs leder, Bettina Lidsmoes (t.h), deltog, og hun meldte sig omgående til at integrere Lean i Troldehøj. Det har ført meget godt med sig.

## Nu kan børnene selv rydde op

Kaffen hældes op. Både områdeleder Lone Christensen og børnehaveleder Bettina Lidsmoes smiler. De vil gerne fortælle om, hvordan det er gået med at implementere Plustids Lean koncept<sup>®</sup> - Børn. Det er nemlig gået godt, og der er vinket farvel til en masse spildtid.

Indtil videre har de implementeret 5S i hele institutionen Troldehøj i Svebølle. Det har givet mere tid til at være sammen med børnene, fordi de ikke længere løber rundt for at lede efter tingene. Desuden går den daglige oprydning meget hurtigere, og børnene kan være med.

- Jeg mødte Lene Irlind fra Plustid for efterhånden en del år siden. Allerede dengang blev jeg ret begejstret for Lean-tanken. Jeg var jo så vant til at høre, at der mangler tid i børnehaverne, siger Lone Christensen, der er områdeleder for fire daginstitutioner, Børnehusene i Bjergsted Bakker, Kalundborg Kommune.

- Vi har jo de vilkår at arbejde under, som vi har. Der bliver ikke mere tid. Derfor tænkte jeg, at Lean ville kunne strukturere arbejdet og give det pædagogiske personale mere tid til børnene, siger Lone Christensen.

- Jeg bed hurtigt på, siger Bettina Lidsmoes, der meldte sig frivilligt til at tage Lean ind i Troldehøj. - Jeg

synes ikke, at der skal bruges tid på at lede efter ting, og Lean passer i øvrigt godt til den måde, jeg arbejder på. Første opgave var at indføre 5S.



- Efter Lean værktøjet 5S er implementeret i Troldehøj, tager alle tager ansvar for oprydningen. Før var jeg én af dem, der altid gik og ryddede op, siger pædagogmedhjælper Annie Schou (th).

- Det er også dejligt, at vi hurtigt kan komme i gang med aktiviteter, fordi vi ikke skal lede efter tingene, siger pædagog Birgit Greve Nielsen (t.v.).

### **I gang med 5S**

Da personalet hørte, at de skulle være med til 5S og bruge en dag på at rydde ud, gøre rent og sortere, opdagede Bettina Lidsmoes, at der blev snakket lidt i krogene: - Vi er pædagoger. Vi har gået fire år i skole. Skal vi så til at gøre rent?

Bettina Lidsmoes tog det med et smil, for hun var overbevist om, at når personalet så, hvad det gik ud på, så ville det give mening for dem. Det gjorde det også.

- I dag står vi fx aldrig med et kamera, der ikke virker, og vi ved, hvor tingene er. Vi bruger aldrig tid på at løbe rundt og lede efter noget. Og noget, der tiltaler mange i personalegruppen, er, at det er slut med hovedrengøring. Det slipper vi for, da vi fra nu af holder rent og ryddeligt løbende, siger Bettina Lidsmoes, og fortsætter:

- Andre tænkte, "Fedt, nu kan børnene selv rydde op". Personalet har forskellig tilgang til 5S, men alle tændte på ideen.



*Legetøjet på hylderne har sin faste plads. Det er afmærket både med tekst og billeder. Derfor er det let og hurtigt at sætte tingene på plads. – Børnene kan let se, hvor tingene skal stå, for de behøver ikke at kunne læse på grund af billederne, siger områdeleder Lone Christensen.*

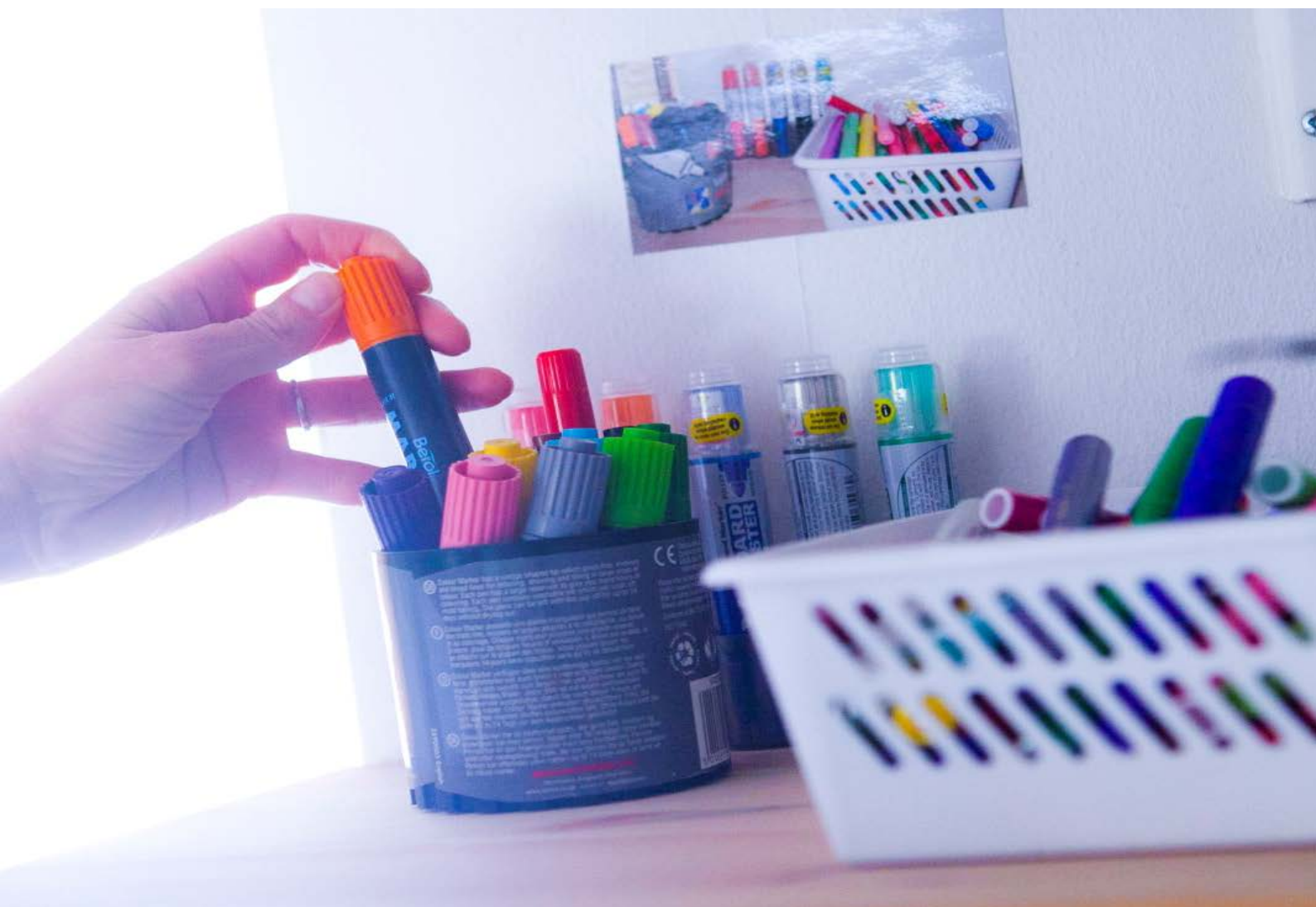
### **Mere tid til pædagogisk arbejde**

- Vi har klart højnet trivslen og arbejdsglæden - 5S har været en fordel for både børn og voksne, smiler Bettina Lidsmoes.

På vej gennem Troldehøjs lokaler møder vi en lille dreng på fire år. Han kigger nysgerrigt på delegationen, der er på besøg, og så siger han, inden han smutter videre: - Jeg kan godt lide at rydde op!

Lone Christensen ler og siger: - Det er så let for børnene at rydde op. Tidligere kunne vi sige: "Kom børn - nu skal der ryddes op". Men hvad vil det sige at rydde op? Det kan der være forskellige meninger om, lige som det kan være svært for børnene at vide, hvor tingene skal stilles hen.

Bettina Lidsmoes nikker: - I dag siger vi til børnene, at tingene skal lægges tilbage, hvor de har taget dem fra. Det forstår de, og det er let, fordi legetøjets plads er markeret med billeder. Andet legetøj ligger i kasser med hjul under, og de skal selvfølgelig "parkeres" i de opmærkede parkeringsbåse – afmærkninger på gulvet. Så selvom man er fire år, kan man let deltage i oprydningen – måske er det derfor, at det bliver sjovt?



*Alt har sin faste plads. Derfor er det hurtigt at finde tingene til forskellige aktiviteter frem. Børnene slipper for utålmodigt at sidde klar med forklæde på og vente, mens pædagogerne bruger tid på at løbe rundt for at finde tuscher og maling.*

Hos personalet er oprydningen nu også blevet et fælles ansvar.

- Det er virkelig rart med den orden, vi har fået efter 5S. Før var det én stor rodebutik, og orden betyder meget for mig. Desuden er det dejligt, at det ikke er de samme – altså mig – der render og rydder op. Nu tager alle ansvaret for oprydning, siger pædagogmedhjælper Annie Schou og fortsætter:
- Det er dejligt, at man ikke skal rende og lede efter tingene nu. Det giver os noget ekstra tid til børnene. Og nogle af mine kolleger er faktisk begyndt at indføre 5S derhjemme.
- Selve processen, hvor der blev ryddet op og sorteret, var jo ikke noget, der tog meget tid. Og sidste gang vi havde en 5S dag, gik vi der og trippede hele formiddagen og ville bare i gang. Man bliver hel høj af det, fastslår pædagog Birgit Greve Nielsen.



- Efter vi har holdt 5S, er både børnene og personalet gode til at holde systemerne – det er nærmest blevet en hellig ting, fortæller Bettina Lidsmoes.

### Lettere og billigere

- Tidligere kunne det være en dagsrejse for en person at samle sammen til fx juleklip. Måske var der rødt karton på én stue, og grønt karton et andet sted. Der var så mange steder, man skulle lede, forklarer Lone Christensen. I dag ved alle, hvor karton ligger, derfor tager det kun fem minutter at finde det frem.

- Det er dejligt, at slippe for at skulle lede. Men vi sparer også penge. Tidligere var der lager overalt i huset, og man fik hurtigt købt noget ind, som vi faktisk havde i forvejen. Det lå bare og gemte sig et sted, siger Bettina Lidsmoes og giver et eksempel:

- Vi fandt fx perler i stort set alle skaber og skuffer på 5S dagen, og tro det eller ej, de var faktisk ved at bestille perler på den ene stue.

Der bliver heller ikke længere købt stort ind. Karton i sampakninger er forbudt. Sådant en pakke indeholder

en masse farver karton, som aldrig bliver brugt, men ender i skraldespanden. Derfor indkøber man i Troldehøj nu kun de farver karton, der passer til fx jule- eller påskeklip.

- Bare ved at indføre det første Lean-værktøj, har vi fået mere tid, og vi håber, at kunne registrere en besparelse på indkøbene, siger Lone Christensen.

- Og det var en fryd forleden dag. Der afholdt vi en 5S dag på egen hånd. Alle var med og gjorde et godt stykke arbejde. Vi slipper ikke 5S igen, fastslår Bettina Lidsmoes.

**Næste skridt i Troldehøj er - ligesom i Karethen - indførelse af det næste Lean-værktøj, Forbedringstavlerne.**



*Alt karton, maling etc. har sin faste plads, så ingen skal løbe rundt og hente grøn maling i den ene ende af institutionen og rød i den anden ende.*



## Forbedringstavler er fremtiden

**Næste skridt i børnehaverne Troldhøj og Karethen bliver Plustids Forbedringstavler.**

Forbedringstavler inspirerer til at se muligheder frem for begrænsninger i dagligdagen. Desuden tillader konceptet, at alle kan komme med ideer uden, at de kommer til "hænge" på dem. Det kan sagtens være andre end ophavsmanden til ideerne, der skal udføre og implementere forbedringerne.

Der holdes stående 12 minutters tavlemøder en gang om ugen – alle skal deltage.

Forbedringstavlerne består af fire tavler, der har hvert sit formål:

### **1. tavle: Ideer her og nu**

I Lean er filosofien, at det ikke er lederen, der nødvendigvis skal komme med forslag til forbedringer. Det er nemlig ikke altid, at lederen er klar over, hvordan de praktiske ting i hverdagen forløber. Den, der ved det, er dem, der arbejder med tingene i hverdagen.

På første tavle kan medarbejderes sætte de gode ideer, der opstår i dagligdagen.

Forhåndstrykte forbedringsark, gør det let at formulere sit forslag, ideen må skrives eller tegnes.

### **2. tavle: Hvad er indsatsen og udbyttet?**

En gang om ugen afholdes stående 12 minutters tavlemøder, hvor alle deltager.

Der ser man på de indkomne forslag, og på tavle 2 behandles forbedringen set i forhold til effekt og indsats. Tavlen en neutral måde at forholde sig til en forbedring/ændring på. De højsttalende får ikke automatisk mest taletid.

Det er personalets egen personlige mening, der kommer frem, og der lægges vægt på at "ingen er klogere end os alle til sammen".

### **3. tavle: Så implementeres forbedringen**

Tredje tavle bruges til implementeringsdelen. Her er det vigtigt, at det ikke nødvendigvis er den, der har stillet forslaget, der skal gennemføre det.

Der findes en ansvarlig for forbedringsopgaven, og der fastsættes en deadline. På de næste tavlemøder hører man ultra kort om, hvordan det går med de igangværende implementeringer, ligesom den ansvarlige kan bede om støtte eller hjælp.

#### 4. tavle: Gik det godt?

Fjerde tavle er en visuel måltavle, der gør det let at se, om det er gået godt.

Hvordan går det med de forbedringer, der er blevet foretaget? Har de virket som de skulle?

Hvis ikke, hvad skal der så til, for at nå i mål?

#### Dét siger man om Forbedringstavlerne i Karethen og Troldehøj:

- Vi skal have forbedringstavler indført hurtigst muligt. Når ideer kommer på tavlen regner jeg, med at det kan gøre det lettere at italesætte tingene, siger Brith Lygre.
- Man behøver kun at skrive tre ord på en seddel og sætte på forbedringstavlen. Og mit mål er at personalet hen ad vejen opdager, at det slet ikke er så farligt at komme med ideerne, fortæller Britt Lygre.
- Det skal være let for alle at komme med ideer til forbedringer. Jeg regner med, at de medarbejdere, der normalt ikke råber højest til personalemøder, har lettere ved at få deres ide igennem, når vi får forbedringstavlerne, siger Bettina Lidsmoes.
- Man behøver ikke selv udføre ideerne, når man sætter dem på forbedringstavlen. Derfor håber jeg, at flere tør komme med forslag til forbedringer, siger Lone Christensen.

*Det pædagogiske personale vil helst ikke overlade børnene til vikarerne.  
Med Lean og 5S kan der skabes en struktur, som gør det muligt at overlade mere af det arbejde, hvor man ikke er sammen med børnene til vikarerne.*

