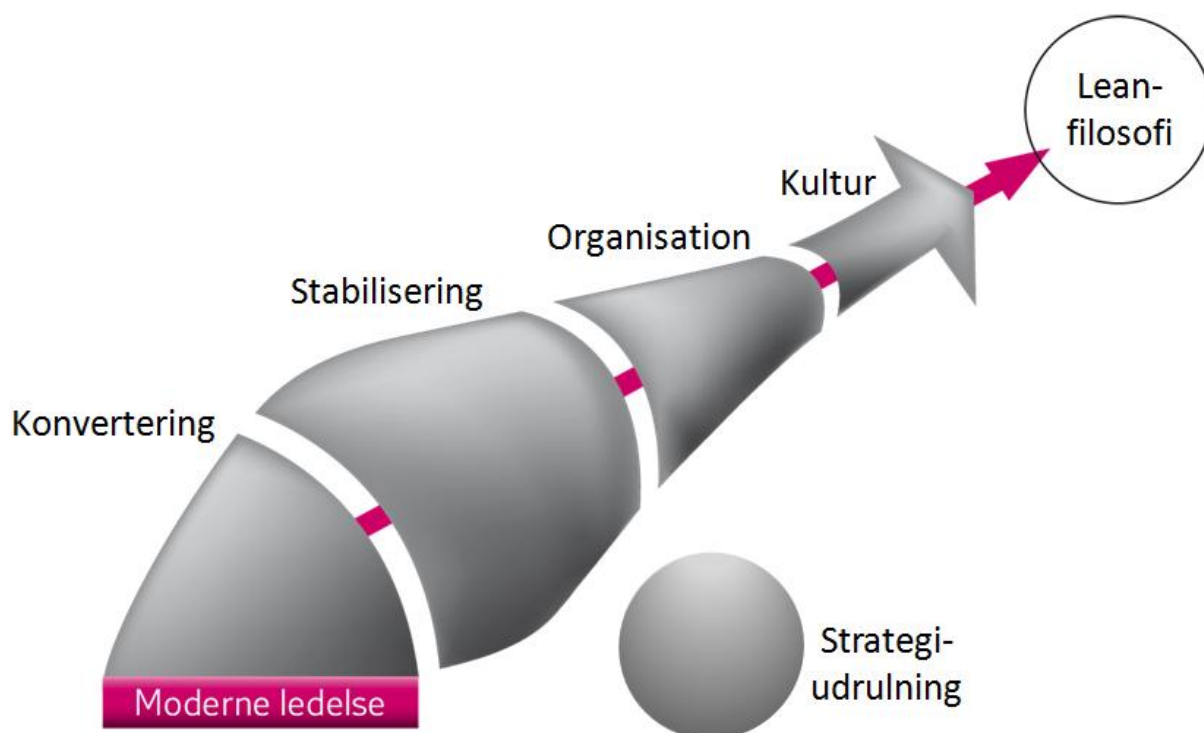


## LEANREJSEN - En guide til leanledelse

# Leanrejsen

## Fra moderne ledelse til lean

### HÆFTE 1



Leanrejsen – En guide til leanledelse, er et udviklingsprojekt, der styrker produktiviteten i Danmark. Projektet er etableret i samarbejde mellem Industriens Fond, danske virksomheder og DI.



# Forord

Projektet ”Leanrejsen - En guide til leanledelse” har til formål at styrke danske virksomheders konkurrenceevne. Resultatet af projektet vil være en række værktøjer, som stilles frit og gratis til rådighed for alle danske virksomheder, og som sikrer en effektiv implementering af lean.

Projektet tager udgangspunkt i, at der i danske virksomheder har været en stor villighed til at give sig i kast med lean, men at resultaterne ikke har stået mål med indsatserne. Derfor skal projektet afprøve ledelses- og implementeringsmetoder, der sikrer, at fremskridt og gevinster fastholdes.

Projektet er etableret i tæt samarbejde med en række danske virksomheder, der tilsammen gør det muligt at udvikle lean i produktion, service og administration. Projektet finansieres i samarbejde mellem DI, virksomhederne og Industriens Fond og forløber i perioden 2010 til 2014.

Dette hæfte er et led i offentliggørelsen af projektets resultater. For at sikre en hurtig kommunikation til virksomhederne, udsendes resultaterne i denne midlertidige form. Der kan blive tale om yderligere redigeringer af hæfterne efterhånden, som projektet opbygger erfaringerne.

Det er vores ønske, at ”Leanrejsen - En guide til leanledelse” kan tjene som både inspiration og vejviser for danske ledere. Det er lederne, der skal gå i spidsen. Denne guide fortæller hvorfor og hvordan.

God leanrejse!

November 2012

Jens Kristian Jørgensen  
Produktivitetschef  
DI

# Indhold

<b>Forord</b> .....	<b>2</b>
<b>Indhold</b> .....	<b>3</b>
<b>Indledning</b> .....	<b>4</b>
<b>Lean ud fra en økonomisk betragtning</b> .....	<b>7</b>
En stærk konkurrencekraft .....	7
Sæt fokus på gennemløbstiden .....	10
<b>Lean vs. moderne ledelse</b> .....	<b>12</b>
Hvad er den bagvedliggende filosofi? .....	12
Lean er på mange måder ikke-intuitiv .....	14
Ledere og medarbejdere – hvem har ansvaret? .....	15
<b>Lederens rolle i lean-implementeringen</b> .....	<b>17</b>
Aktiv ledelse er en nødvendighed.....	17
Ledelsen rykker ud af kontorerne .....	20
<b>DI's lean-DNA</b> .....	<b>22</b>
En helt særlig ledelsesforståelse .....	22
Leankulturen er afgørende .....	26
<b>Overblik over Leanrejsen</b> .....	<b>29</b>
Hovedfaserne er centrale.....	29
Fase 1: Strategiebrydning og -opfølgning .....	31
Fase 2: Konvertering .....	32
Fase 3: Stabilisering .....	32
Fase 4: Organisering .....	33
Fase 5: Kultur .....	34
<b>Organisering af leanrejsen</b> .....	<b>35</b>
Lean forandringsagenter .....	35
Opstart på implementering af lean.....	36
Personalfunktionens rolle.....	38

# Indledning

Dette er det første hæfte af de udgivelser, der bliver resultatet af projektet ”Leanrejsen - En guide til leanledelse”. Det er hensigten med hæfte 1 ”Leanrejsen – fra moderne ledelse til lean” at give et nødvendigt men ofte overset værktøj til virksomhedens ledelse: Nemlig beskrivelsen af hvordan lean indføres fase for fase, og beskrivelsen af, hvordan topledelsen spiller en altafgørende rolle for, at denne implementeringsproces lykkes.

Hæfte 1 er derfor i høj grad tænkt og skrevet til topledelsen. Det gælder for alle store udviklinger i virksomheden, at det er vigtigt, at de sker som led i bevidste, strategiske valg, og at de ikke alene sker med topledelsens bevågenhed, men også med dens aktive medvirken.

Men dette kan være vanskeligt. Ja, faktisk er der tale om en variant af hønen og ægget. Hvad kommer først: Topledelsens indsigt i lean eller medarbejdernes ekspertise på området? Topledelsen har brug for, at medarbejderne skaber det nødvendige beslutningsgrundlag gennem afprøvninger og uddannelser etc. Og medarbejderne har brug for ledelsens understøttelse af, at der tages initiativ til at skabe ændringer, afprøvninger af nye metoder og udvikling af nye ledelsesformer.

Tanken er derfor, at dette hæfte skal give topledelsen et overblik over, hvad lean bidrager med, hvordan ledelsesadfærden ændres som leanimplementeringen forløber, og hvordan selve Leanrejsen tager form. Det vil styrke dialogen i virksomheden mellem de relevante parter og dermed bidrage til at kvalificere virksomhedens beslutningsgrundlag.

I afsnit 1. *Lean i økonomisk perspektiv* sætter vi først fokus på det økonomisk rationale bag lean. Hvad driver udviklingen af virksomhedens konkurrencekraft? Hvorfor er netop lean et godt system til at sikre en vedvarende forbedring af produktiviteten i alle dele af virksomheden?

Det efterfølgende afsnit *Lean vs. Moderne ledelse* udgør en indføring i leanfilosofien set i relation til det, den har udviklet sig fra: den moderne ledelse. Lean er reelt en samling af en lang række produktions- og styringsmetoder, der kan genfindes i mange typer af virksomheder uafhængigt af, om de arbejder med lean. Og samtidig er lean meget mere end blot genbrug, lean er en radikal anderledes måde at styre og lede på.

I tredje afsnit *Lederens rolle i leanimplementeringen* sætter vi fokus på, at ledelsesopgaven og dermed også ledelsesadfærden ændrer sig, efterhånden som forskellige dele af lean bliver indført. Igennem hele udviklingsprocessen er der brug for ledere, som både er parate til at gå i spidsen for udviklingen, og som samtidig er i stand til at leve med, at ikke hele vejen kendes på forhånd.

Herefter tager vi i fjerde afsnit *DI's lean-DNA* fat i, at udviklingen i høj grad drejer sig om, at kombinere adfærd og metoder efterhånden som Leanrejsen skrider frem. De enkelte værktøjer, der implementeres undervejs kan kun fungere, hvis ledelse, ledere og medarbejdere tilpasser deres adfærd til disse. Hvis denne adfærdsændring ikke finder sted, så er der stor risiko for, at lean-udviklingen går i stå.

I det afsluttende afsnit *Overblik over leanrejsen* gennemgår vi hovedfaserne i denne rejse, idet der især lægges vægt på at beskrive, hvordan ledelsesopgaven udføres i de enkelte faser. Slutmålet – at få etablere en levedygtig leankultur – nås, når den nye adfærd i virksomheden er indlært og blevet en naturlig del af hverdagen for både ledere og medarbejdere.

I de følgende hæfter går vi i dybden med enkeltprocesser og udvalgte elementer af Leanrejsen. Hæfte 2 handler således om implementering og fastholdelse med titlen ”Implementering og fastholdelse. Det er ikke nok med de flotte planer!”.

**Hæfterne 1 og 2** beskriver de forskellige faser i leanrejsen og har til formål at gøre det muligt for topledelsen hurtigt at skabe overblik over processen og ledelsesopgaverne.

**Hæfte 3** omhandler den første fase i DI's model for leanrejsen; Strategiplanen som ledestjerne.

**Hæfte 4** og følgende hæfter (**5 og 6**) går i dybden med de øvrige faser i leanrejsen. Såvel hæfte 3 som de efterfølgende fungerer som vejledning til brug for de ledere og nøglepersoner, der står for leanimplementeringen i praksis.

---

## Definitioner

### **Direktør/Funktionsdirektør**

Direktøren arbejder på det strategiske niveau. Direktøren har ansvaret for en enhed eller et funktionsområde, og skal sikre udviklingen af enhedens eller funktionsområdets faglige kompetencer og konkurrencekraft. Stillingsbetegnelsen vil ofte være funktionsdirektør.

### **Chefen**

Chefen arbejder på det taktiske niveau og formidler samarbejdet på tværs af afdelinger og områder i sit ansvarsområde. Chefen er ansvarlig for flere afdelinger, svarende til en værdistrøm eller flere områder med ensartede faglige kompetencer. Stillingsbetegnelsen vil ofte være chef.

### **Leder**

Lederen arbejder på det operationelle niveau og optimere driften af sit ansvarsområde ved direkte daglig kontakt med medarbejderne. Stillingsbetegnelsen vil ofte være leder.

### **Ledelsen**

Ledelsen repræsenteres af chefer og direktører, som skal sikre koordination på tværs i funktioner og imellem funktioner.

---

# Lean ud fra en økonomisk betragtning

- Når virksomheden tager fat i lean og begynder at indrette sig efter leanprincipperne skal dette alene ses som et middel til at styrke virksomhedens konkurrencekraft.
- Specielt fire kompetencer skal være i fokus og bruges som mål for virksomhedens evne til at implementere lean og høste gevinsterne: produktiviteten, fleksibiliteten, kvaliteten og leveringsevnen.
- Da reduktion i gennemløbstiden er det helt overordnede mål for virksomheder, der arbejder med lean, skal der derfor på det strategiske niveau etableres klare mål for reduktion i arbejdskapitalen.

## En stærk konkurrencekraft

Lean drejer sig om at sikre en stadig konkurrencefordel til virksomheden. Denne konkurrencestyrke etableres gennem det målrettede arbejde på virksomhedens fire nøglekompetencer: Produktivitet, fleksibilitet, kvalitet og leveringsevne.

Det er en grundlæggende antagelse og præmis for dette hæfte, at topledelsen i en virksomhed i bund og grund kun har ét formål for driften af deres virksomhed, nemlig at sikre vækst baseret på en sund økonomi. Topledelsen vil derfor ikke levne megen plads til metoder baseret på følelser men alene til metoder, der har bevist deres værdi i praksis.

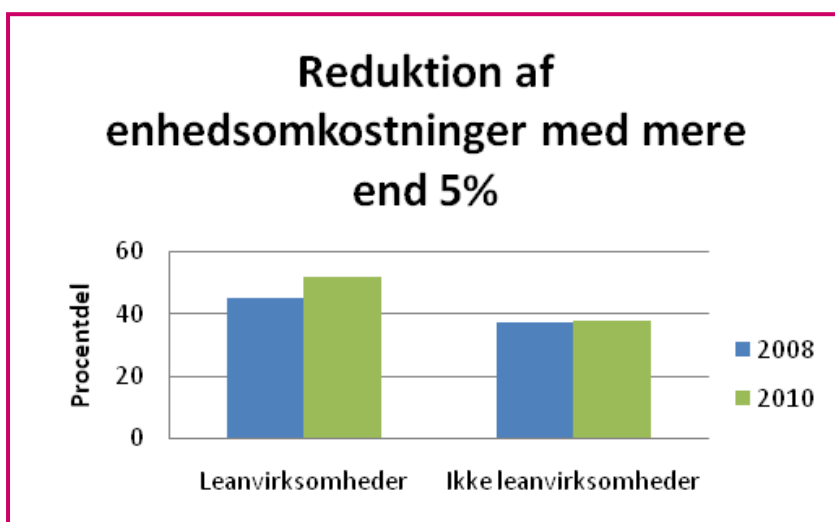
Erfaringerne viser, at lean formentlig er den mest effektive måde til at forbedre en virksomheds konkurrenceevne. Erfaringerne viser imidlertid også, at det formentlig er den mest omfattende og komplicerede metode at få succes med. Men når en virksomhed lykkes med lean, vil resultaterne af leanprocessen give virksomheden en række konkurrencefordele, der vil være afgørende i forhold til virksomheder, der ikke arbejder med leanfilosofien.

Vi vil i dette første afsnit dog alene se på, hvorfor lean er interessant ud fra en økonomisk betragtning.



De senere års økonomiske udvikling hænger stadig tættere sammen med den globale udvikling. En udvikling der stiller en række krav til de virksomheder, der ønsker at kunne profitere af de ændrede markedsvilkår. Nye markeder og nye kundegrupper opstår med en hast som aldrig før, og der har formentlig aldrig været større muligheder for at skabe vækst og velstand end netop nu. Det er dog under den forudsætning, at virksomheden er i stand til at spille efter de spilleregler, som gælder i den globaliserede verden.

Virksomhedens evne til at kunne klare sig i en globaliseret verden, er bundet op på en række grundlæggende kompetencer, der alle direkte påvirker virksomhedens evne til at tjene penge. Overordnet drejer det sig om kompetencer indenfor virksomhedens leverancer (produkter og/eller serviceydelser), innovationskraft og salg.



Figur 1: DI's Produktivitetsundersøgelser viser, at en større andel af de virksomheder, som arbejder med lean, har en høj stigning i produktiviteten end dem, som ikke arbejder med lean.

Vi bygger i vores projekt "Leanrejsen - En guide til leanledelse", på den erfaring, at der er fire grundlæggende nøglekompetencer, som en virksomhed skal mestre, hvis virksomheden skal kunne levere sine produkter og serviceydelser og samtidig bevare sin økonomiske konkurrencekraft. Det er kompetencer, som de fleste vil nikke genkendende til, og som er bekræftet i mange andre sammenhænge.

Vi anerkender til fulde, at de hårde økonomiske mål ikke kan stå alene og at andre forhold som kulturelle forskelle, CO<sub>2</sub>-udledning, energiforbrug, bæredygtighed, CSR etc. nødvendigvis også skal være med i den ledelsesmæssige rygsæk. En inddragelse af disse forhold ligger dog uden for denne bogs rammer.

**Produktivitet:** Den vigtigste globale kompetence for en virksomhed er evnen til konstant at sikre en udvikling, der er båret af en høj produktivitet. Økonom og Nobelprismodtager professor Paul

Krugmann, Princeton University udtrykker det således ”Productivity growth isn’t everything but in the long run it is almost everything” og det gælder både på samfunds- og virksomhedsniveau.

Virksomheden skal, uanset det produktsegment som virksomheden bevæger sig i, først og fremmest være konkurrencedygtig på prisen. Virksomhedens konkurrencedygtighed vil så afgøre hvor meget, der tjenes på konkrete produkter, og hvor meget virksomheden efterfølgende kan afsætte til drift og udvikling af andre aktiviteter i virksomheden.

**Fleksibilitet:** I den globale verden er evnen til at reagere hurtigt på forandringer som nye markedsforhold, et ændret produktmiks etc. den evne, der kan åbne op for nye kunder, udvikling af nye produkter og dermed nye vækstmuligheder for virksomheden. Evnen til at være fleksibel og omstillingsparat er derfor helt fundamentale kompetencer, som virksomheden skal beherske.

**Kvalitet:** Globaliseringen medfører, at mange virksomheder oplever et stort antal konkurrenter, som alle kan levere til en attraktiv pris. Kundens oplevelse af den leverede kvalitet kan derfor blive en afgørende faktor. Følgende udsagn om dårlig kvalitet hentet fra detailhandlen kan i denne sammenhæng være god at huske ”Glæden over den hurtige fortjeneste afløses af den langvarige ærgrelse over en tabt kunde på grund af den dårlige kvalitet”. Det er vigtigt at være opmærksom på, at kvalitet skal ses i hele produktets værdikæde fra ordre til levering og en eventuel efterfølgende service-ring af produktet.

**Leveringsevne:** Mundheldet ”Tid er penge” kan lyde banalt men i en konkurrenceudsat verden er virksomhedens evne til at levere det ønskede produkt eller en serviceydelse til den aftalte tid af afgørende betydning. Forsinket levering til privatkunder resulterer altid i ærgrelser og måske i et økonomisk tab for kunden. Forsinket levering til en forretningskunde resulterer både i ærgrelser og med sikkerhed også i et økonomisk tab for kunden. At kunne levere rettidigt til kunden sikrer både kundens mulighed for at drive sin forretning på en optimal måde, samtidig med at din egen virksomhed får den forventede indtjening på det forventede tidspunkt. Men endnu vigtigere er den høje leveringsgrad et udtryk for, at virksomheden er adræt og i stand til at møde markedets krav. Virksomheden har med denne kompetence sikret sig, at den er klar til at udnytte de muligheder, som den globaliserede verden tilbyder i rigt mål.

I lean vil man oftest etablere nøgletal for de fire nøglekompetencer og placere disse nøgletal på niveauet lige under de strategiske mål for reduktion af arbejdskapitalen.

---

### Toyota’s nøgletal

Toyota har 4 centrale nøgletal:

- Sikkerhed
- Kvalitet
- Leveringsevne
- Omkostninger

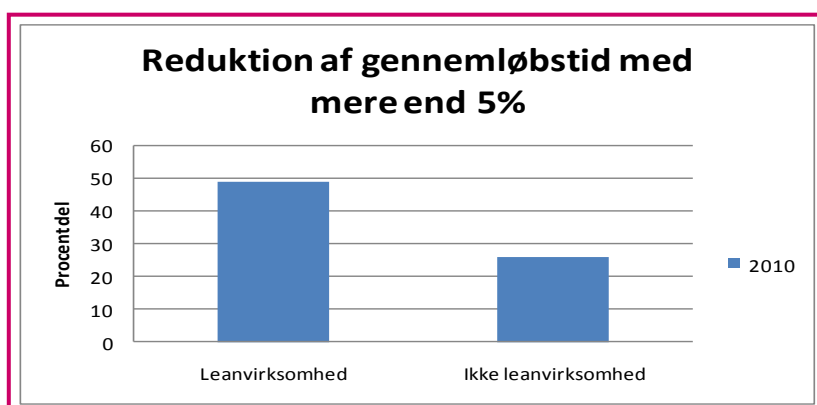
Bemærk, at nøgletallene står i prioriteret rækkefølge

---

## Sæt fokus på gennemløbstiden

Gennemløbstiden skal i leansammenhæng opfattes som det vigtigste nøgletal. Dette nøgletal skal derfor omsættes til et økonomisk mål, arbejdskapitalen. Tilsvarende skal det strategiske mål til stadighed være at reducere arbejdskapitalen.

Styrken ved lean er at metoden fokuserer på ovennævnte grundlæggende kompetencer. Lean er en vækstfilosofi med det primære formål at kunne øge en virksomheds konkurrenceevne. Inspirationen til lean kommer fra den japanske bilfabrik Toyota. Toyota begyndte at udvikle lean på baggrund af en truende konkurs og dermed et akut behov for at kunne øge produktiviteten kombineret med en større fleksibilitet, da Toyotas relativt beskedne markedsandel kun gav belæg for en produktion af biler i små serie-størrelser. Toyota måtte derfor udvikle et produktionssystem, der satte virksomheden i stand til at skabe en sund økonomisk vækst i et marked præget af konkurrenter med højvolumen produktion.



Figur 2: DI's Produktivitsundersøgelser viser, at en større andel af de virksomheder, som arbejder med lean, har en større reduktion af gennemløbstiden end dem, som ikke arbejder med lean.

I lean er der i bund og grund kun et overordnet nøgletal nemlig gennemløbstid. Man vil i lean hele tiden bestræbe sig på at reducere den tid, som det tager at frembringe en leverance. Taiichi Ohno, som er faderen til lean hos Toyota, udtrykte det således: "Alt hvad vi har gjort, er i bund og grund at forkorte den tid, det tager fra, at vi modtager en ordre, til vi modtager betalingen for leverancen".

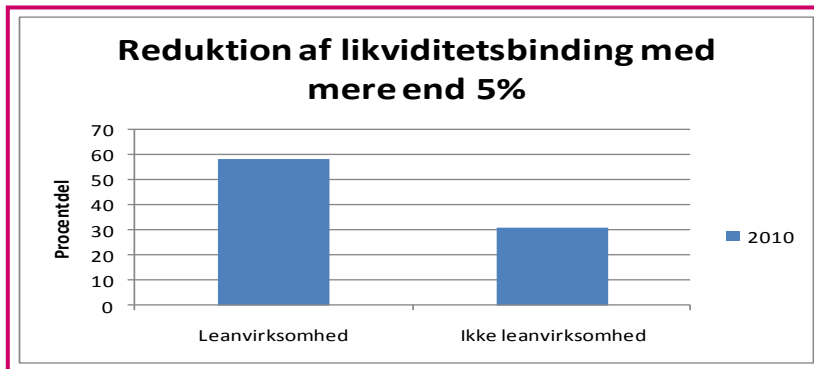
På strategisk økonomisk niveau vil vi i praksis ikke måle på gennemløbstiden men derimod på reduktionen af arbejdskapitalen og dens omsætningshastighed. Arbejdskapitalen består af værdien af alle lagre, *plus* den kredit der gives til kunder, *minus* den kredit der er opnået hos leverandørerne.

---

### Lean's påvirkning af de grundlæggende kompetencer i virksomheden

DI's årlige produktivitsundersøgelser viser, at virksomheder der arbejder med lean opnår væsentligt bedre resultater på en række centrale nøgletal, end virksomheder der ikke arbejder med lean. De valgte nøgletal er: Reduktion i enhedsomkostninger, reduktion i gennemløbstid og reduktion af likviditetsbinding. Det er alle nøgletal, der er et udtryk for virksomhedens kompetencer til at øge: Produktivitet, fleksibilitet, kvalitet og leveringsevne.

---



Figur 3: DI's Produktivitetsundersøgelser viser, at en større andel af de virksomheder, som arbejder med lean, har en større reduktion af arbejdskapitalen end dem, som ikke arbejder med lean.

Ledelsen skal derfor have som strategisk mål, at kapitalbindingen i lagre og beholdninger reduceres. For at kunne reducere beholdninger og lagre skal gennemløbstider reduceres og seriestørrelser gøres mindre. Det betyder, at genanskaffelsestiderne bliver mindre hvorved fleksibiliteten stiger. Resultatet af disse ændringer er, at det bliver muligt at opfylde ændringer i kundernes behov på væsentlig kortere tid end tidligere, hvilket som regel er en betragtelig konkurrencemæssig fordel.

# Lean vs. moderne ledelse

- Det er vigtigt at se, hvordan lean både bygger videre på moderne ledelsestænkning, og hvordan lean adskiller sig herfra.
- Med betegnelsen moderne ledelse beskrives den tayloriske produktionstænkning, hvor der tilstræbes effektivitet i den enkelte arbejdsproces, og hvor lagre bliver en naturlig måde at imødekomme markedets behov på.
- Med lean vendes denne tænkning på hovedet: Kort gennemløbstid og ingen lagre giver den ultimative fleksibilitet over for ændringer i kundebehovene.

## Hvad er den bagvedliggende filosofi?

Leantænkningen adskiller sig på væsentlige punkter fra den tænkning, der gælder for gængs, moderne ledelse. Centralt er, at hvor den moderne ledelse fokuserer på at skabe effektivitet for den enkelte arbejdsproces, så har man i lean fokus på at opfylde kundernes behov på kortest mulig tid uden lager.

*Filosofien for moderne ledelse* bygger på den antagelse, at en ydelse bliver billigst mulig, hvis hver enkelt arbejdsproces i frembringelsen af ydelsen er så effektiv som muligt. For at opnå en effektiv frembringelse af den samlede ydelse skal hver arbejdsproces have tilfredsstillende betingelser at virke under. I denne sammenhæng skelnes ikke mellem frembringelsen af et produkt, en serviceydelse eller en sagsbehandling. Hvert produkt, serviceydelse eller sagsbehandling frembringes ved, at der gennemføres en eller flere arbejdsprocesser. Principperne fra moderne ledelse har rod i bilindustrien i 1900-tallet og anvendes i dag også i service og administration.

Henry Ford er blevet kendt som den, der introducerede principperne for moderne ledelse i praksis, og samtidig er den amerikanske ingeniør Frederick Taylor blevet kendt for at have beskrevet modeller for, hvordan moderne ledelse udøves. Både Ford og Taylor var opmærksomme på, at samspillet mellem arbejdsprocesserne har betydning for, hvor effektiv helheden bliver.

---

### Frederick Taylor

– færrest mulige omkostninger for den enkelte proces

### Lean

– kortest mulig leveringstid uden lager

---

I moderne ledelse har ledelsens opfølgning på performance mere fokus på detaljerne end på helheden. Det er en almindelig antagelse, at en række omkostninger betragtes som faste med begrænset mulighed for ændring, uden at det påvirker leveringsevnen for virksomheden. Fokus holdes derfor på, at de enkelte arbejdsprocesser er effektive.

*Filosofien bag lean* fokuserer på, at virksomheden kan opfylde kundernes behov på kortest mulig tid, uden at have ressourcer bundet i lagre. Det forudsætter, at virksomheden har fuld fleksibilitet for kapacitet og anskaffelse af råvarer. Denne ideelle tilstand oplever danske virksomheder sjældent i praksis. I den ideelle tilstand frembringes en vare eller ydelse først, når en kunde skal bruge den. Gennemløbstiden, som er tiden fra råvare til færdigt produkt, bliver derfor vigtigere end effektiviteten i den enkelte arbejdsproces.

I lean forbedres den samlede produktivitet ved, at der fjernes spild, der forsinker frembringelsen af varen eller ydelsen. Arbejdsprocesser (herunder lager, transport og ventetid mellem processer), der ikke tilfører ydelsen eller produktet værdi, reduceres eller fjernes helt.

Både moderne ledelse og lean giver hele tiden mulighed for at forbedre den aktuelle situation. Praksis har dog vist, at lean er den mest effektive metode af de to, selvom der er indgået kompromisser i implementeringen i forhold til filosofien.

Det er en vigtig forskel mellem lean og moderne ledelse, at moderne ledelse forudsætter, at der er et marked for det, vi kan producere eller levere af ydelser, mens lean forudsætter, at vi kan opfylde kundernes behov. I stabile markeder med voksende behov er der gode betingelser for at være konkurrencedygtig ved anvendelse af moderne ledelse. I markeder med skiftende behov er der gode betingelser for at være mest konkurrencedygtig ved anvendelse af leanfilosofien.

Det er kendetegnende for den verden, vi lever i, at livscyklus for produkter og ydelser bliver stadig kortere. Under disse betingelser har de virksomheder, der følger leanfilosofien, de bedste betingelser for at være konkurrencedygtige. De virksomheder, der arbejder med lean, har en hurtigere reaktionstid som følge af den kortere gennemløbstid for ydelserne. Dermed har de en bedre evne til at omstille sig som følge af ændrede betingelser i markedet.

## Lean er på mange måder ikke-intuitiv

På en række områder bliver forskellen på lean og moderne ledelse tydelig. Ud over forskellen på store serier vs. små, drejer det sig også om f.eks. forskellen på at fokusere på økonomiske resultater vs. stabile processer, samt om synet på fejl som noget, der ikke må være, vs. fejl som en mulighed for forbedring af processer.

Diskussionen om den optimale seriestørrelse i en produktion kan ses som et eksempel på forskellen i måden at argumentere for effektiviseringer i lean kontra moderne ledelse:

- I *moderne ledelse* vil man ønske at optimere den enkelte arbejdsproces. Omstilling fra et produkt til et andet er en omkostning. Derfor ønskes færrest mulige omstillinger som betingelse for en optimal produktion. Store serier giver store lagre for at kunne møde kundernes efterspørgsel, mens produktet ikke produceres.  
I *lean* ønskes produktet frembragt på kortest mulig tid uden lager. Derfor reduceres omstillingstiden, så der er mulighed for at reducere seriestørrelsen. Dermed opnås en effektivisering af den samlede proces og en reduktion af lagrene.
- I *moderne ledelse* vil ledelsen normalt have et større fokus på at skabe resultater i virksomheden end på, hvordan arbejdet udføres.  
I *lean* er tankegangen lige modsat, her vil lederen se på, hvordan arbejdet udføres og antage, at de gode resultater vil følge efter implementering af stabile og sikre processer.
- I *moderne ledelse* vil der være tendens til, at det store fokus på resultater resulterer i, at fejltagelser dysses ned eller helt fejles under gulvtæppet, fordi det er et personligt anliggende for lederen.  
I *lean* vil man modsat glædes over sine fejl og fejre personer, der finder en fejl, for kun ved åbenhed kan man undgå fejlen fremadrettet. Toyota, som er inspirationen til lean, siger som en af deres helt basale grundregler at ”ingen problemer er et problem”.
- *Moderne salg/marketing* vil lave markedsundersøgelser og spørge kunderne, hvad de behøver, og identificere nye produkter og ideer.  
*Lean salg/marketing* vil gå skridtet videre og bruge tid på dybt at forstå kunden og vil bruge antropologiske metoder til at afdække ikke-erkendte kundebehov.
- *Formålet med moderne ledelse* er at skabe vækst og indtjening i virksomheden. Der vil være en tendens til, at ændringer der iværksættes, skal kunne betale sig

---

### Batch og den menneskelige natur

Der er flere forhold, hvor det tyder på, at det ligger til den menneskelige natur, at ville arbejde med batchprocesser. Vi vil fra naturens side nødig løbe tør for en lang række ressourcer, fordi det forringer vores muligheder for overlevelse. Vi vil for eksempel af gode grunde nødig løbe tør for mad, og vi har derfor en iboende trang til at ville lægge disse produkter på lager. En trang der formentlig har afsæt i vores tid som agerbrugere. Årstidernes skiften kombineret med afgrødernes vækstperiode giver en naturlig batchvis produktionscyklus. Afgrøderne må efterfølgende lagerføres for at kunne dække behovet for fødevarer i en periode, hvor der ikke kan høstes.

---

- set isoleret for den enkelte enhed, ændringen omfatter, og gerne inden for en kort tidshorisont.
- **Formålet med lean** er at skabe vækst og indtjening i virksomheden. Lean's fokus på forbedring af processer og langsigtet udvikling af medarbejderne betyder, at man i lean vil prioritere langsigtede mål frem for kortsigtede økonomiske gevinster.

## Ledere og medarbejdere – hvem har ansvaret?

Lean indebærer, at ledelsen tager ejerskabet for processerne og derfor også, at medarbejderens rolle ændres. Medarbejderens nye rolle bliver i samarbejde med kolleger og ledelse at forbedre processerne og at sikre, at forbedringer fastholdes i nye standarder.

Det har i moderne ledelse i mange år været god ledelsesfilosofi, at medarbejderne i stort omfang overdrager ansvaret for at planlægge og udføre eget arbejde. Denne ledelsesfilosofi har bl.a. været drevet af et ønske om at motivere medarbejderne gennem indflydelse på eget arbejde for derigennem at skabe produkter af høj kvalitet produceret med høj produktivitet. Ledelsens overdragelse af dette ansvar til medarbejderne har medført, at medarbejderne i vidt omfang forventes selvstændigt at kunne løse de problemer, der måtte opstå undervejs.

Spørgsmålet i den forbindelse er ikke, om ledelsen har fokus på problemløsning, for det har ledelsen helt tydeligt. Det interessante er, hvordan problemer løses. Meget ofte vil en medarbejder eller en gruppe af medarbejdere være dedikeret til at løse et konkret problem som en del af deres daglige arbejde. Det er en model, som giver mange fordele, men som i mange tilfælde vil give det modsatte resultat af det ønskede, nemlig en lavere produktivitet og en dårligere kvalitet. Modellen medfører i sin rendyrkede form, at ledelsen reelt har uddelegeret ansvaret for de processer, som leverer det produkt virksomheden lever af.

Problemet er, at man gennem individuel planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet opnår flere forskellige måder, hvorpå det samme produkt eller ydelse produceres og leveres. Der vil normalt ikke være nogen, der tager stilling til, hvilken metode der skal anvendes, hvad enten vi taler om detailplanlægning, produktion, udbedring af fejlprodukter, eller udbedring af teknik. I en gruppe på f.eks. 6 medarbejdere vil der således højst sandsynligt være 6 forskellige varianter af, hvordan arbejdet udføres. I en tid, hvor konkurrencen mellem virksomhederne løbende skærpes, er det tvingende nødvendigt, at man tager stilling til hvilken af de 6 varianter, der er den bedste måde at udføre arbejdet på. Ikke kun af hensyn til produktiviteten men også til kvaliteten.

---

### Projekter eller løbende procesforbedringer

I moderne ledelse vil man normalt se et problem eller en aktivitet som en hændelse med en begyndelse og en afslutning. Vi vil i den situation igangsætte en løsning i form af et projekt, som skal tilvejebringe en løsning på udfordringen. Når en tilfredsstillende løsning foreligger, vil projektet afsluttes, og ledelsen vil rette ressourcerne mod nye udfordringer i virksomheden.

I en lean virksomhed vil der naturligvis også være enkeltstående problemer, der skal løses, men hele tankesættet vil være fokuseret mod at fastholde og løbende forbedre virksomhedens processer og metoder. Denne tilgang betyder, at ledelsen ikke ser en opgave som afsluttet, men blot som et skridt på vejen hen imod en endnu bedre proces. Erfaringen viser, at det for mange ledere vil være en radikal anderledes måde at bedrive ledelse på.

---



I lean er det ledelsens opgave, at tage stilling til, hvilken løsning der er bedst, og hvilken løsning der skal bruges for hele virksomheden. Ledelsen skal se sig selv som ejer af processerne og dermed også af de metoder, der anvendes til at lave procesforbedringer. Dette er den eneste holdbare måde til at skabe stabile processer med den bedste kvalitet og produceret med højest mulige produktivitet. Denne tilgang til procesejerskabet vil være intet mindre end en revolution i mange virksomheder, og det stiller en lang række krav til ledelsen, som den ikke behøver at forholde sig til i moderne ledelse.

Ledelseskompeterencer	Direktør %	Chef %	Teamleder %
Gennemføre forandringer	27	26	8
Motivation af medarbejdere	12	16	8
Udvikle medarbejderne	19	11	8
Kommunikation	10	10	13
Teamudvikling	3	9	26
Udvikle processer og nye standarder	8	8	4
Afvikling af den daglige drift	10	6	17
Tage nye opgaver og roller på sig	2	4	8
Afvikling af den daglige drift	3	6	4
Godt kendskab til de vigtigste processer i eget område	5	4	4

Figur 4: DI's Produktivitetsundersøgelser viser, at ledere vurderer, at ledelsesmæssige kompetencer er vigtigere end faglige kompetencer.

Der har i mange år været tradition for, at lederen ikke behøver have særlige faglige kompetencer, men alene ledelsesmæssige kompetencer. Det er imidlertid klart, at man ikke kan have et ejerskab for virksomhedens processer uden at have en fagligt set ret detaljeret viden om processer og metoder i eget område. Vores diskussioner med ledere og DI's løbende undersøgelser viser, at mange ledere på alle niveauer i virksomheden ikke har tilstrækkelige faglige kompetencer og fokus på virksomhedens processer. Årsagen til det kraftige fokus på processer i lean er den enkle, at det er i virksomhedens processer, at produkter og ydelser frembringes og dermed skaber virksomhedens værdier.

I lean er der et fokus på uafsladeligt at forbedre processerne i virksomheden, og de første til at have et detaljeret kendskab til produktionsmetoderne vil ofte være de medarbejdere, som arbejder direkte med en konkret metode. Medarbejderne er derfor virksomhedens vigtigste nøgle til at forbedre metoder og processer, og lederens opgave er at skabe nogle rammer, der sikrer, at procesforbedringer understøtter virksomhedens strategiske mål.

## Lederens rolle i lean- implementeringen

- I arbejdet med lean er det processerne, som ændres. Det er derfor nødvendigt, at ledelsen ejer processerne og selv går i spidsen for ændringen.
- I den nye lederrolle viser lederen – leanlederen – vej, har dybt kendskab til processerne og spiller en vigtig rolle i dagligdagen med at involvere, vejlede og træne medarbejderne.
- For hele leanrejsen er det derfor vigtigt, at lederne ændrer adfærd, og dermed udvikler og fastholder den nye leankultur.

### Aktiv ledelse er en nødvendighed

For at sikre gevinsterne ved lean er det nødvendigt, at både medarbejdere og ledere ændrer adfærd. Ikke mindst er det vigtigt at lederne – også topledelsen – udviser den rette adfærd. Ellers vil medarbejderne vende tilbage til gamle og uhensigtsmæssige vaner.

Lean bygger på nogle mentale modeller og en filosofi, der på en lang række områder er grundlæggende forskellig fra moderne ledelse. Det er derfor ikke tilstrækkeligt, at topledelsen sætter et nyt mål, om at virksomheden skal være lean, og efterfølgende sætter midler af til gennemførelsen af planen (projektet), som projektledelsen så efterfølgende gennemfører.

En af grundstenene i lean er ledelsens ejerskab af processerne. Konsekvensen af dette ejerskab har en dramatisk indflydelse på lederrollen i en lean virksomhed, en indflydelse, der ikke kan betones nok.

I en leanvirksomhed skal ledelsen både sætte et mål, vise en vej, som vi kalder Leanrejsen, mod målet og iværksætte et målesystem, der følger op på resultater og afvigelser fra Leanrejsen.

Det betyder i praksis, at for at blive lean skal hele virksomhedens kultur ændres. Det at indføre lean er et stort forandringsprojekt, som ændrer virksomhedens måde at betjene og servicere kunder

på. Denne forandring kan kun gennemføres, hvis den drives af den øverste ledelse i virksomheden. Mange elementer i den nye leanadfærd opfattes som unaturlige og ulogiske, fordi de strider mod traditioner og opfattelsen af, hvad der er rigtigt. I eksemplet med seriestørrelser og omstillingstid nævnt i det foregående virker det for de fleste naturstridigt, at skulle producere i små seriestørrelser og lave flere omstillinger frem for store serier og få omstillinger.

Hvis ledelsen ikke går foran og prioriterer optimering af gennemløbstid frem for de enkelte arbejdsprocesser, vil ledelsen komme til at udvise forkert og modstridende adfærd i forhold til målet om at indføre lean. Medarbejderne vil opfatte disse fejl som et klart signal om, at ledelsen ikke har til hensigt at efterleve de nye principper, hvorefter de gamle normer igen tager over.

Den øverste ledelse har som regel erfaring med at indføre forandringer, men DI's erfaringer viser, at lean ikke kan indføres med afsæt i de modeller for forandringer, der anvendes i forbindelse med moderne ledelse. Det betyder, at ledelsen kun i begrænset omfang kan trække på sine erfaringer fra tidligere forandringer.

---

### Lederen som træner

DI's produktivetsundersøgelse i 2008 viste, at for hver anden virksomhed er det kun halvdelen eller færre af de daglige ledere, der er gode trænere og gode til at følge op, mens fire ud af ti ikke vurderes som gode rollemodeller.

---

---

## Brændende platform vs. forståelse for behov for forbedringer

I moderne ledelse diskuteres jævnligt behovet for at skabe en brændende platform for at kunne gennemføre forandringer i virksomheden. Den brændende platform tjener både til at motivere medarbejderne og ofte som en nødvendig forudsætning for, at medarbejderne vil acceptere forandringer.

I en lean organisation vil man ofte se behovet for en brændende platform som et udtryk for, at ledelsen har reageret for sent på en nødvendig ændring i virksomhedens processer. Man vil samtidig se den uro i form af lavere produktivitet og usikkerhed blandt medarbejderne, som den brændende platform har en tendens til at skabe, som et spild af ressourcer, der bør undgås.

I en lean organisation arbejder ledelsen på at skabe forståelse for nødvendigheden af løbende forbedringer af virksomhedens processer. Det er kun, når en medarbejder ser daglige forbedringer af processerne som en naturlig del af jobbet, at ledelsen kan skabe en kultur i virksomheden baseret på små løbende forandringer uden at organisationen bliver træt og overbelastet.

I lean opereres med begreberne *muri* og *mura*. Muri betyder overbelastning af medarbejdere og udstyr. Mura betyder (uhensigtsmæssig) variation i belastningen. I leanorganisationen er det en vigtig opgave for ledelsen at reducere netop disse to spildtyper.

---

*I moderne ledelse* indføres forandringer af ledelsen ved, at den sætter fokus på et problem og holder dette fokus. Organisationen responderer ved at finde løsninger for problemet, som efterfølgende kan implementeres i virksomhedens processer. Det betyder, at processerne tilpasses, så de understøtter den nye måde at arbejde på og skaffer de nødvendige informationer til, at organisationen kan overvåge de udvalgte parametre til belysning af problemet.

Ved denne fremgangsmåde behøver ledelsen kun at have et perifert kendskab til forretningsprocesserne. Kontrol vil vise, at organisationen overvåger de problemer, som ledelsen har defineret som et indsatsområde.

*For leanfilosofien* forholder det sig omvendt. Her ejes processerne af virksomheden (ledelsen). Forandringer implementeres ved at ændre i processerne og ledelsens opfølgning, der motiverer medarbejderne til den adfærd, der understøtter anvendelsen af den nye proces.

Det betyder, at ledelsen skal udvikle en proces, som løser et erkendt problem. Det vil i praksis altid blive udført af de medarbejdere, som har stor faglig indsigt i de processer, som skal ændres, men det ændrer ikke på, at ejerskabet ligger hos ledelsen. Ledelsen får ved sin involvering en dybere indsigt i forretningsprocesserne, som er grundlaget for ledelsens beslutning om, hvorledes det erkendte problem skal løses.

I praksis betyder det, at ledelsen udvikler (forandrer) virksomheden ved at udvikle virksomhedens forretningsprocesser frem for at identificere de problemer, som organisationen skal løse. Ledelsens dybere kendskab til den nye forretningsproces gør ledelsen i stand til at udvise en adfærd, som støtter anvendelse af den. Ledelsen vil følge op på, at den nye forretningsproces følges, så adfærden i organisationen er i overensstemmelse med den nye forretningsproces.

Dette betyder ikke, at en lean implementering ikke kan starte på et lavere niveau i en virksomhed, eller uden at topledelsen er involveret, for det kan den sagtens. En Leanrejse vil typisk starte med et pilotprojekt i et velvalgt område af virksomheden, men de blivende resultater med lean med store konkurrencemæssige fordele, som kendes fra en række kendte virksomheder, kan kun etableres og fastholdes, hvis topledelsen støtter op om processen.

---

## En vikingesensei

Leanlederens rolle er en helt ny måde at agere på for en leder i forhold til rollen som leder i moderne ledelse. Det interessante er, at leanlederens rolle både er gammel, glemt og velkendt på samme tid.

Det viser sig, at vores egen forhistorie har budt på nøjagtig de samme ledelsesmæssige udfordringer, som vore dages leanleder møder.

Det oldnordiske ord "leitha", som det nuværende ord ledelse er afledt af, er et ord med to betydninger. Ordet "leitha" betyder både:

- "Stå i spidsen for"
- "Lede efter"

Det er to egenskaber, der i høj grad karakteriserer leanlederen, at han både har tilstrækkelig karisma til at stå i spidsen for sine medarbejdere og lede dem gennem forandringsprocessen og samtidig magter at håndtere den usikkerhed, der er forbundet med at lede en udviklingsproces, hvor store dele af den vej, der skal betrædes, er nyt og ukendt land.

Lederen i vikingetiden skulle på samme måde både kunne gå forrest og stå i spidsen for sine mænd og samtidig rumme den usikkerhed, det var at stå til søs og drage ud på en langfart, hvor man ofte ikke kunne være sikker på, hvilken destination man ville nå.



Figur 5: Leanrejsen som vikingefærd

---

## Ledelsen rykker ud af kontorerne

Leanlederen befinder sig i vid udstrækning på gulvet. Det er her, lederen fastholder sit indblik i, hvad der sker, og dermed kan reagere hurtigt på afvigelser. Det er også på gulvet, at lederen kan understøtte og vejlede medarbejderne i at løse de opståede problemer.

Denne nye ledelsesstil skaber en helt anden synlighed af ledelsen i virksomheden, og som vi skal se i senere afsnit, så får denne synlighed stor indflydelse på den måde som virksomheden ledes på. Beslutninger, der tidligere i stort omfang blev truffet på lukkede møder med relativt få personer, ændres til beslutninger, der i stort omfang er baseret på oplysninger, der nu er tilgængelige for store medarbejdergrupper. Populært sagt vil en stor del af ledelsen rykke ud fra kontorerne og ud til tavlerne i virksomhedens afdelinger.

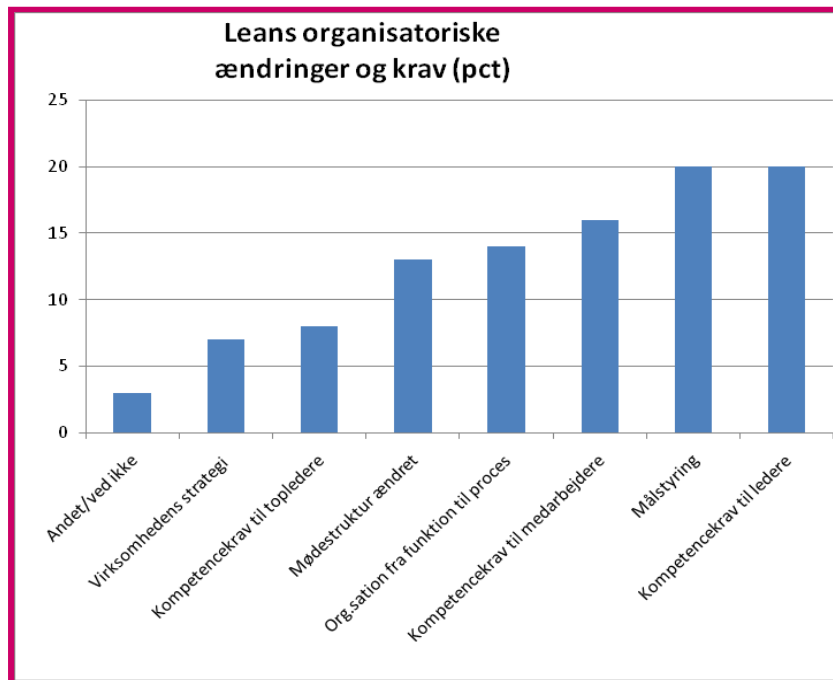
Da virksomhedens medarbejdere er nøglespillerne i forbedring af processerne, ændres lederrollen fra ikke kun at skulle udvikle og vejlede medarbejderne til også at skulle skabe de blivende forbedringer af processerne, der kendetegner kulturen i en lean virksomhed.

---

Al erfaring viser, at implementering af lean er hårdt arbejde for både ledere og medarbejdere. Vores iboende trang til at ville tænke projektorienteret har derfor den naturlige konsekvens, at vi i en leanimplementering vil se efter en udfladning af processen, hvor vi eventuelt kan tage en opbremsning undervejs. Al erfaring viser desværre, at der aldrig kommer en udfladning i processen. For at undgå træthed i organisationen er det derfor af afgørende betydning at skabe en jævn og stabil nødvendighed for små løbende forbedringer i det daglige arbejde.

---

somhed. Denne læringsproces og uddannelse af virksomhedens ledere til leanledere er omdrejningspunktet for hele projektet, ”Leanrejsen - En guide til leanledelse”.



Figur 6: DI's Produktivetsundersøgelser viser, at topledere vurderer sig kompetente til at implementere lean, hvorimod lederne har et behov for at forbedre deres kompetencer

Vi har alle nogle mentale filtre og briller, som vi ser verden igennem, og den store ledelsesmæssige udfordring er løbende at få ”skiftet glassene”, så virksomheden bliver i stand til at gennemføre Leanrejsen. Denne udfordring kan vise sig at være af et betragteligt omfang, da vores samtaler med en lang række virksomheder samt egne undersøgelser viser, at den største hindring mod implementering af lean oftest ligger hos topledelsen og dens leder-team. Undersøgelserne viser ikke overraskende, at lederrollen er dybt forankret i principperne for moderne ledelse.

Lean indeholder således et indbygget dilemma for virksomhedens ledelse. Ledelsen skal stå i spidsen for implementeringsprocessen, altså gå foran og gennem sin adfærd være det gode eksempel for virksomhedens medarbejdere. Det skal ske, samtidig med at man er i gang med en omfattende forandring af virksomheden. En forandring, man ikke kender alle konsekvenserne af fra starten.

## DI's lean-DNA

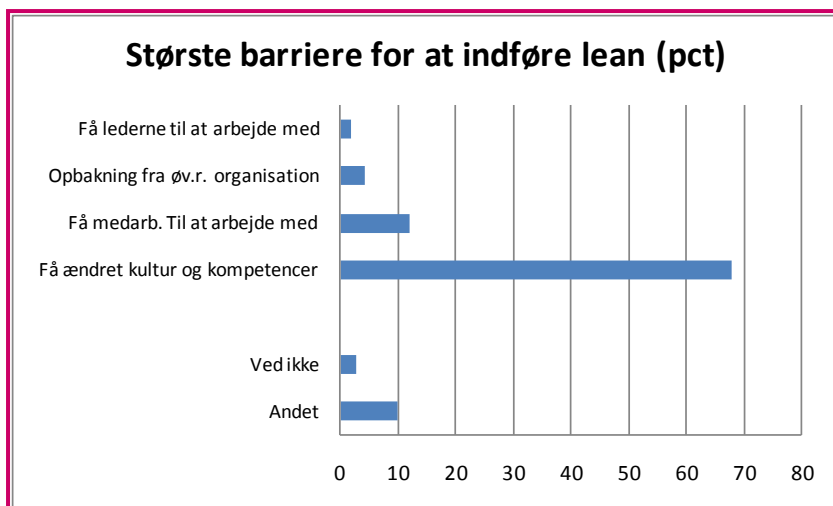
- Det er ledelsen, der skal stå i spidsen for implementeringen af lean. Ellers vil det ikke være muligt at udvikle den leankultur, som er forudsætningen for, at alle gevinster kan fastholdes.
- DI's lean-DNA symboliserer den tætte sammenhæng mellem udvikling af metoder og adfærd, og hvordan denne udvikling skal ske tæt forbundet til strategi og målopfølgning.
- Leanrejsen er det forløb, hvor virksomheden skridt for skridt implementerer lean, og som led heri udvikler adfærd hos ledere og medarbejdere, der er i overensstemmelse med de enkelte faser i denne rejse.

### En helt særlig ledelsesforståelse

I forbindelse med implementering af lean bliver det ofte overset, at nøglen til fastholdelse af lean ligger i at skabe en bestemt adfærd hos ledelsen og den enkelte leder. De klassiske ledelsesværktøjer er ikke i sig selv tilstrækkelige, men skal tænkes sammen med kravet til leanadfærd.

Vores undersøgelser har vist, at mange virksomheder har store problemer med at fastholde resultaterne fra deres leanimplementering. Det er en erfaring, der løbende er blevet bekræftet fra vores diskussioner med en lang række virksomheder. Det har sat et øget fokus på lederens rolle ved en leanimplementering, og der er en stigende erkendelse af, at den manglende fastholdelse af opnåede resultater oftest har sin rod i en uklar forståelse af lederrollen i en leankontekst.

Det har derfor været helt centralt at få en dybere forståelse af begrebet leanledelse. Hvad er leanledelse? - og hvorved adskiller leanledelse sig i forhold til klassisk ledelse? Vi sætter i dette afsnit særlig fokus på ledelselementet i lean, og vi introducerer vores model "DI's lean-DNA" til at beskrive karakteristikaene ved leanledelse.



Figur 7: DI's Produktivitetsundersøgelser viser, at ledere vurderer problemet med at ændre kulturen i virksomheden som den største barriere for at indføre lean.

Vi har tidligere beskrevet, at det er et særkende ved problemløsning i klassisk ledelse, at udfordringerne i en virksomhed opfattes og defineres som projekter, der løses og afsluttes individuelt. Ledelsen vil med klassisk ledelse først og fremmest have fokus på at skaffe hurtige resultater mere end på forbedring af processer. Ved en konkret problemstilling vil ledelsen igangsætte et forbedrings tiltag, der afsluttes, når problemet er løst, og energien vil derefter blive rettet mod andre relevante problemområder. Med andre ord, ledelsen vil benytte sig af de klassiske ledelses- og metodeværktøjer til at løse de problemstillinger, der hele tiden vil opstå i en virksomhed.

Der er gennemført en lang række analyser og beskrivelser af filosofien bag lean, TPS (Toyota Production System) og gennemførte leanimplementeringer. Vi har fundet, at analyserne på et teknisk niveau viser, at lean i et stort omfang består af en række klassiske metodeværktøjer, der har været kendt i endog mange år. At metoder og leanværktøjer bruges til at analysere processer på tværs i virksomhederne. Og at ledelsen har fået skabt en kultur, der er karakteriseret ved, at medarbejdere gennem læring, analytisk problemløsning og ved etablering af standarder er i stand til at fastholde opnåede resultater.

Vi har derimod ikke fundet resultater, der afdækker de særlige ledelsesmæssige karakteristika ved lean. I lean har metoder og leanværktøjer en tendens til at skygge for ledelsesdelen med den konsekvens, at man risikerer at overse leanledelsens særlige karakteristika. Det er netop denne umiddelbare genkendelse af de gamle metodeklassikere, der har betydet, at mange fejlfortolker lean og ser lean som endnu et rent effektiviseringsværktøj. Et værktøj der ikke kræver anden ledelsesmæssig bevågenhed end de færdigheder, som ledelsen allerede mestrer.



Et af resultaterne af fejlslagne leanimplementeringer er, at de har givet anledning til mange udsagn af typen: ”Lean, det har vi prøvet, vi fik også nogle resultater i begyndelsen, men sidenhen er implementeringen gået i stå. Produktivitet er naturligvis stadig vigtigt for os, og vi har derfor igangsat en række nye forbedrings tiltag i virksomheden”.

DI’s erfaringer har vist, at de klassiske moderne ledelsesværktøjer ikke af sig selv leder frem til, at en virksomhed kan fastholde resultaterne af en leanimplementering. Vores projekt har afdækket, at der ikke findes et enkelt eller en gruppe af de klassiske moderne ledelsesværktøjer, der blot skal læres, for at lederen kan agere i rollen som leanleder.

Dette må dog ikke lede til den misforståelse, at de klassiske ledelsesværktøjer er overflødige i en leansammenhæng. Det skal understreges, at disse værktøjer er helt nødvendige for, at leanlederen kan løse sin opgave med at implementere lean – de har bare vist sig ikke at være tilstrækkelige til at sikre fastholde af opnåede resultater.

---

## Toplederen på Leanrejsen

Indførelse af lean i en virksomhed er en rejse. Når du planlægger en rejse til et nyt sted, hvor du aldrig har været før, forbereder du dig så godt som muligt. Realiteten er, at du ikke ved, hvordan det vil være, når du når målet for din rejse. Du ved heller ikke på forhånd, hvilke forhindringer du vil møde på din vej, og som du skal forcere for at nå målet for din rejse.

Du forbereder dig ud fra den viden, du har om de forandringer, du forventer, du er nødt til at gøre i din adfærd og opførsel for at få et behageligt ophold, når du kommer frem til målet. Afhængig af, hvor godt du forbereder dig, vil du måske også tage de ændringer i betragtning, som du påtvinges af omgivelserne (temperatur og luftfugtighed), dine betingelser for rejsen (hvor meget bagage, og hvor mange penge du kan medbringe), og den måde, du opfører dig på (love, kultur, religion og sociale normer). Du vil forsøge at tilpasse dig til omgivelserne og at forandre dig i en grad, der gør dit ophold så behageligt som muligt. Din villighed til at tilpasse dig til omgivelserne og til at håndtere de forhindringer, der opstår, er din bedste garanti for et behageligt ophold.

Når du og din virksomhed starter på jeres leanrejse, er det vigtigt, at du indser, at du er ansvarlig for en rejse til et sted, hvor du aldrig har været før. Efterhånden som rejsen skrider frem, vil du personligt opleve, at du er i ubehagelige situationer, hvor din nuværende viden og erfaringer ikke danner et tilstrækkeligt grundlag for beslutninger. Du bliver nødt til at være åben og genoverveje den model, du har for, hvad lean er, og hvordan det kan bidrage til udviklingen af din virksomhed.

Som mennesker forsøger vi at organisere og strukturere det ukendte i den verden, vi kender. På den måde forsøger vi at håndtere det ukendte på en rationel måde. På din Leanrejse må du være åben og regelmæssigt gentænke din læring ind i din model for lean, så du forbedrer din model med dine egne erfaringer. Dette er den vanskeligste del for dig som topleder, fordi du igen og igen vil erkende, at lean er en filosofi med mere dybde, end du på forhånd havde forestillet dig. Du skal være forbedret på at lære under din rejse og på at være i stand til at anvende og kommunikere din læring til dine ansatte som vejledning for dem på jeres rejse.

Som leder skal du se dig selv som kaptajn på et skib. Kaptajnen forlader ikke skibet, når det står til søs. Du vil medtage de specialister, du finder nødvendig for at gennemføre din rejse, såsom en navigatør og en læge. Du vil også medtage officerer til at lede dit mandskab. Du bliver på skibet, sætter kursen, vurderer betingelserne og træffer beslutningerne, selv om du sejler med et kort uden alle detaljer.

---

## Leankulturen er afgørende

Udviklingen af leankulturen kræver et tæt samspil mellem adfærd og metoder, hvor hvert nyt værktøj, der implementeres stiller krav om ny adfærd hos lederne. Kulturen udvikles altså ikke ved at formulere nye holdninger, men ved at ændre adfærd.

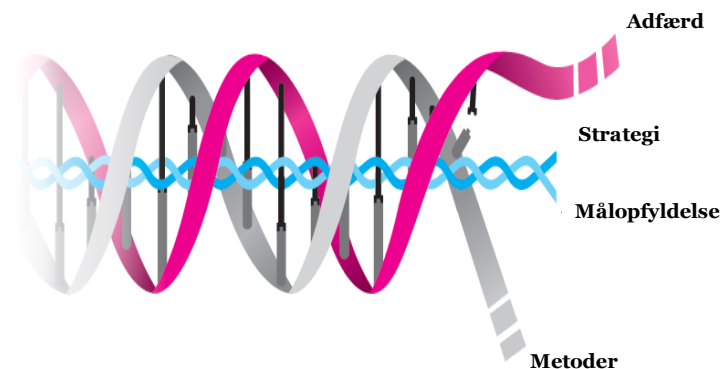
Man har længe vidst, at det drejer sig om at skabe en leankultur i virksomheden. Udfordringen har bare været, at ingen hidtil har kunnet give en brugbar anvisning på, hvordan man skaber en leankultur. Det er imidlertid i kulturbegrebet, at nøglen til svaret på leanledelse ligger. Vi vil i en virksomhedssammenhæng ofte forstå en virksomhedskultur som et resultat af de normer og holdninger, der er gældende i virksomheden og som kommer til udtryk gennem de handlinger og de valg, som ledelsen og medarbejderne tager i forhold til konkrete opgaver og problemstillinger. En virksomheds kultur bliver således udtrykt gennem den adfærd, som ledelsen og medarbejderne udviser.

Denne erkendelse om sammenhængen mellem kultur og adfærd ledte os frem til den tese, at leanledelse ikke er et spørgsmål om anvendelsen af udvalgte konkrete ledelsesværktøjer, men derimod om at udvise en ledelsesadfærd, der er i stand til at fastholde de resultater, som et konkret metodeværktøj skaber i virksomheden.

Det er i projektet lykkedes os både at dokumentere en række adfærdsmæssige måleparametre samt den tærskelværdi<sup>1</sup> for måleparametrene, som er nødvendig for at fastholde en leanimplementering. Vi har valgt at kalde disse adfærdsmæssige og strukturelle målepunkter for "lean fodspor". Vores undersøgelse viser endvidere, at den adfærd, som lederen og medarbejderne skal udvise, er forskellig fra metode til metode. Du kan læse mere om denne opdagelse i hæfte 2 og om, hvordan du i praksis kan bruge denne viden om adfærd til at sikre forankringen af lean ved at styrke lederadfærden i virksomheden.

---

<sup>1</sup> I de gennemførte audits er en tærskelværdi det minimum af krav for det enkelte fodspor, der skal være opfyldt, for at implementeringen af et trin på Leanrejsen kan fastholdes.



Figur 8: DI's lean-DNA sammenbinder adfærd med metoder og drift med strategi

Figuren "DI's lean-DNA" viser fra venstre mod højre starten på Leanrejsen. Det er først, når en konkret metode bliver koblet med den rigtige ledelsesadfærd, at vi får skabt et egentligt leanværktøj og dermed får taget det første skridt på vej hen imod en leankultur. Vi har vist denne kobling mellem adfærd og metode med et håndtryk. Håndtrykket understreger, at koblingen er båret af en adfærd, der får medarbejdere og ledere til i fællesskab og på daglig basis at udøve det konkrete værktøj på en måde, der sikrer en løbende forbedring af processerne i virksomheden.

En virksomhed, der begiver sig ud på Leanrejsen, vil skulle gennemløbe en lang række trin, som hver især består af en metode og en tilhørende leder- og medarbejderadfærd. De enkelte trin bygger ofte på den forudsætning, at det forudgående trin er implementeret. Der er således ikke kun tale om en binding mellem den enkelte metode og tilhørende adfærd, men også om en binding mellem de enkelte trin. Modellen viser den langsomt voksende DNA-streng, hvor virksomheden ved at implementere flere og flere trin langsomt men sikkert får skabt en leankultur.

DNA-strengens længde er udtryk for, hvor langt virksomheden er nået på Leanrejsen. Styrken af håndtrykket er et udtryk for, hvor godt lean er forankret i virksomheden.

Det er karakteristisk, at de enkelte værktøjer og metoder kan anvendes til løsning af uendeligt mange opgaver. Det er naturligvis helt centralt, at implementeringen understøtter virksomhedens strategi. Vi har valgt at illustrere understøtningen af strategien ved at lade "DI's lean-DNA" sno sig om virksomhedens strategiplan og målopfølgning for at sikre, at der er en sammenhæng mellem virksomhedens forretningsmæssige mål og forbedringen af virksomhedens processer.

Som det fremgår af figuren, så indgår de klassiske ledelsværktøjer ikke direkte i skabelsen af en leankultur, men de indgår som en del af den ledelsesmæssige værktøjskasse, som leanlederen

skal have til rådighed for at understøtte selve lean-implementeringen og dermed også for at fastholde leankulturen.

---

## Implementering af lean

Implementering af lean gennemføres efter forskellige principper, som afhænger af hvilket motiv ledelsen har til at implementeringen og hvilke kompetencer, der er til rådighed i ledelsen. Hvis ejerne kræver en lean-kultur og har de nødvendige kompetencer til at implementere det, vil fremgangsmåden være bestemt af, om der skal være en fælles virksomhedskultur eller ej. Hvis det er ledelsen, der ønsker at implementere lean, vil metoden afhænge af, om de selv vil finde vejen til at gøre det, eller om de vil købe sig til hjælp hos nogen, som kan levere en færdig model.

Ud fra dette kan der beskrives fire principper for implementering af lean:

1. Virksomhed etableres eller overtages og skal følge moderselskabets kultur.

Toyotas tilgang er et eksempel på dette princip:

- a. Ledere uddannes i moderselskabet
- b. Forretningssystem fra moderselskabet skal følges
- c. Kulturen fra moderselskabet overføres
- d. Stabilitet i processer etableres først

2. Virksomhed overtages af en leanvirksomhed, men skal beholde sin identitet

Danahers tilgang er et eksempel på dette princip.

- a. Ledelsen (oppe fra) uddannes af moderselskabet
- b. Forretningssystemet fra moderselskabet skal følges
- c. Der konverteres hurtigt til lean, hvorefter der arbejdes med at etablere stabilitet

3. Virksomheden beslutter at indføre lean ved, at virksomheden køber hjælp fra konsulenter og følger deres systematik.

- a. Konsulentvirksomhedens metodik følges

4. Virksomheden beslutter at indføre lean ved at følge sin egen vej og ved at købe hjælp fra konsulenter.

- a. Starter ofte med VSM for at "Lær at se"
- b. 5S indføres
- c. Flow etableres
- d. Kanban indføres
- e. Osv.

DI ønsker med en guide til ledelsen at vise en vej til lean, der bygger på det 4. princip. *Leanrejsen - En guide til leanledelse* beskriver en metode, som virksomhederne selv kan implementere. Under implementeringen vil der være behov for hjælp til at løfte kompetenceniveauet i virksomheden eller til at løse specifikke opgaver i forbindelse med implementeringen.

---

# Overblik over Leanrejsen

- Leanrejsen fastlægger en optimal vej for virksomheden til en sikker implementering af lean. Det er centralt, at ledelsen kender denne vej og understøtter den.
- For hver trin implementeres bestemte leanværktøjer, og ledelsen tilpasser sin adfærd efter de konkrete leanværktøjer. Dermed sikres, at udviklingen ikke går i stå eller falder tilbage til gamle vaner.
- Det stærke fokus på lederens rolle betyder, at der er store fordele i at rekruttere internt. Lean er ikke bare en rejse for virksomheden, men i høj grad også for den enkelte leder.

## Hovedfaserne er centrale

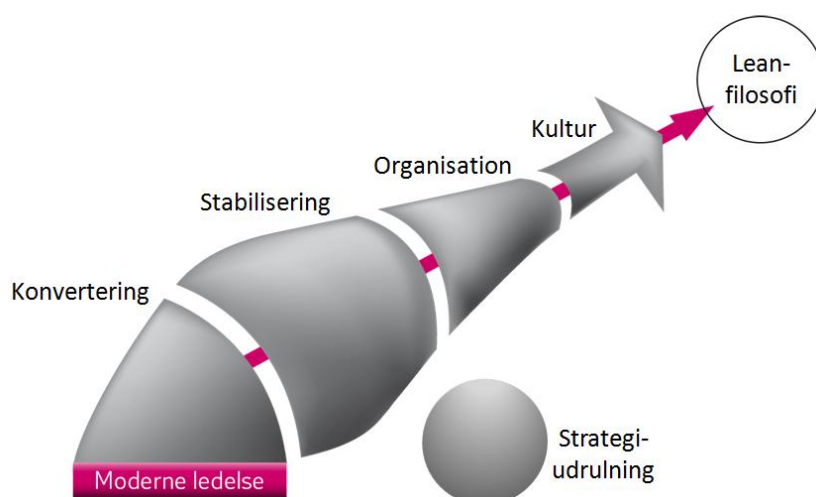
Der er en naturlig rækkefølge for, hvordan lean mest hensigtsmæssigt skal implementeres. Denne rækkefølge bygger på, at for hvert implementeret værktøj vil målinger og opfølgning udpege de problemer, der efterfølgende skal sættes kræfter ind på at løse.

Formålet med ”Leanrejsen - En guide til leanledelse” er at afgrænse ledelsens problemer i forhold til de udfordringer, der opstår, når der anvendes et værktøj. Formålet med Leanrejsen er også at give ledelsesgruppen mulighed for at forstå værktøjernes gensidige kobling.

Leanrejsen er opdelt i fem faser. Hver fase er opdelt i et antal trin, som svarer til den rækkefølge, som fasen implementeres i.

I det følgende beskrives Leanrejsens hovedfaser:

1. Strateginedbrydning
2. Konvertering
3. Stabilisering
4. Organisering
5. Kultur



Figur 9: Faserne for Leanrejsen

Når lean implementeres i service, handel og administration sker det gennem de samme trin som i produktionen. Det, der kendetegner implementeringen af lean i den enkelte virksomhed, bliver hvordan værktøjerne formes af de konkrete processer og de fysiske omgivelser. Den læringsproces, ledelsen kommer igennem på Leanrejsen, vil stort set være den samme for alle typer af virksomhed.

For hver fase har vi beskrevet et antal trin, der kan implementeres ved anvendelse af et værktøj. Det betyder, at hvert trin repræsenterer et leanværktøj. Det er hypotesen, at trinene repræsenterer den rejse, som virksomheder skal igennem for at implementere lean. Vi anerkender, at det kan være nødvendigt at gentage et eller flere trin for at løse et specifikt problem, der bliver synligt efter gennemførelsen af et konkret trin. Men det er vores påstand, at der er en metode, hvor gentagelse af trin ikke er nødvendigt for at løse problemet eller for, at det opnåede resultat bliver forankret.

Leanrejsen bygger på den forudsætning, at der er en naturlig rækkefølge i en succesfuld leanimplementering. Det betyder, at de enkelte trin har en opfølgning på bestemte parametre, som afdækker den næste gruppe af udfordringer, der skal løses. Disse udfordringer løses ved at anvende et leanværktøj, der repræsenterer det næste trin på rejsen. Det ene leanværktøj "kalder" derfor på det næste leanværktøj. Denne fremgangsmåde er som at pille et løg. Du kan ikke se det næste lag, før du har fjernet det lag, du kan se.

Implementeringen udføres fra de processer, der servicerer kunderne, og op gennem de processer, der bidrager til at levere ydelsen. Vi grupperer ydelserne efter de processer, de gennemløber. Gruppen af processer kaldes i lean for en værdistrøm. Uanset om din virksomhed arbejder inden for service, handel, administration eller industri, tror vi på, at rækkefølgen for de trin, der skal gennemløbes, er den samme, fordi det er den samme adfærd, som

skal læres. Der må dog forventes tilpasninger ved implementeringen af de enkelte trin til den enkelte virksomhed.

I beskrivelsen af modellen er der ikke taget hensyn til, at:

- Det enkelte trin skal implementeres flere gange, inden det har været anvendt i alle de relevante områder i den valgte værdistrøm. For at kunne realisere forandringerne gennemføres hvert trin ofte i afgrænsede områder, som behandles efter tur.
- Rækken af trin skal bruges flere gange for at opnå det ønskede resultat.
- Leanværktøjerne bruges gentagne gange efter konverteringen for at forbedre de opnåede resultater, som en del af den forventede udvikling for at forbedre produktiviteten og for at forøge konkurrencedygtigheden.

Lean forudsætter, at leanværktøjer anvendes igen og igen. Ved gentagelser udbreder det læring og viden om lean og den nye adfærd, hvilket vi tror på vil bidrage til at opnå en bred accept af den ændrede tilstand.

Senere i forløbet for Leanrejsen vil de tidligere leanværktøjer ikke blive anvendt så stringent, som de er beskrevet i de enkelte trin. For at løse et erkendt problem tror vi på, at en erfaren person vil plukke de elementer fra alle værktøjerne, som er relevante for at løse problemet og for at få en ny standard forankret i ét trin.

## **Fase 1: Strategiebrydning og -opfølgning**

Det er centralt, at leanindsatsen tænkes sammen med virksomhedens strategier. Dermed bliver det også en del af topledelsens opgave at tage aktivt del i implementeringen.

Hvis der skal indføres en ny kultur som lean, mener vi, at den øverste ledelse skal være vedholdende med sin opfølgning på implementeringen af de aktiviteter, der skal sikre, at ændringerne forankres. For hvert projekt og aktivitet skal der være en systematisk opfølgning på både projektet og de forandringer, projektet skal implementere. Når projektet er gennemført, skal opfølgningen fortsætte, indtil den er blevet en del af kulturen for virksomheden, eller til opfølgningen er omfattet af opfølgningen for en anden aktivitet.

I begyndelsen må opfølgningen være på udførelsen af de planlagte aktiviteter. Hvis du vil forbedre din salgsproces ved, at sælgerne skal have mere tid sammen med kunderne, kan du måle tiden, som de tilbringer sammen med kunderne. Efter nogen tid kan du forvente, at målingerne vil vise et stigende salg, hvis de bruger mere tid sammen med kunderne.

Hvis grundlaget for opfølgning ikke er til stede, kan det forklare, hvorfor mange virksomheder erfarer, at resultaterne fra aktiviteterne aftager efterhånden, som tiden går. Det er vores opfattelse,



at implementeringen skal være en del af virksomhedens strategiske plan for at blive forankret. Virksomheden skal både nedbryde de strategiske planer til specifikke områder og følge op på de nedbrudte planer. Det betyder, at virksomhedens strategi skal være nedbrudt til projekter, som implementerer de enkelte dele af den strategiske plan.

## Fase 2: Konvertering

I denne fase etableres flow, fordi flow giver den hurtigste gennemløbstid i en værdistrøm. I konverteringen ændres den vigtigste værdistrøm, og de tilknyttede målinger vil derefter pege på, hvor de efterfølgende forbedringer skal ske.

Når vi gennemfører Konverteringen først, vil vi identificere den vigtigste værdistrøm i vores virksomhed og ændre layout og skabe flow, som efterfølgende kan forbedres efter leanfilosofien. På denne måde vil forbedringerne blive mere effektive.

Når vi forbedrer stabiliteten i værdistrømmen efter Konverteringen, skal vi gøre det der, hvor vi straks får den største gevinst af forbedringerne. Det er derfor, forbedringerne ofte skal gøres fra den ende af flowet, hvor vi leverer vores ydelse til kunderne og op langs værdistrømmen.

Hvis vi starter med at etablere stabilitet og høj kvalitet i processerne, risikerer vi at forbedre processer, som vi vil ophøre med at anvende eller vil ændre, når vi ser på processerne fra et lean perspektiv. Selv om vi forbedrer nogle af de processer, vi vil beholde, risikerer vi at skabe en ø af perfektion i et hav af spild. Forbedringerne vil forsvinde i den ustabilitet, der er i processerne før og efter den proces, vi har forbedret.

Når vi gennemfører Konverteringen, etableres synlige målinger, der viser den ustabilitet, der er i processerne. I den næste fase Stabilisering kan disse målinger anvendes til at forbedre stabiliteten i den rækkefølge, som har størst effekt. Det får forbedringerne til at blive synlige, og virksomheden tjener på hver eneste forbedring af stabiliteten.

## Fase 3: Stabilisering

Efterhånden som der etableres stabile processer kan gennemløbstiden reduceres og køer og lagre holdes nede. Det vil i denne fase være nødvendigt at ændre regnskabsprincipper, så disse bliver retvisende for virksomhedens nye fleksibilitet.

Som resultat af Konvertering er flow og standarder blevet etableret for, hvordan arbejdet skal udføres, så variationer kan henføres til enten processen, udstyret, materialerne eller standarden. I Stabilisering bruger vi disse målinger til at synliggøre afvigelserne og anvender dem som indikatorer for et problem, der kan blive

løst ved at ændre processen, udstyret, materialerne eller standarden.

Disse forbedringer anvendes til at reducere gennemløbstiden, køer eller lagre. Når gennemløbstiden er tilstrækkelig kort, vil det være en fordel at ændre principperne for regnskabet, så der ikke længere er en opgørelse af værdien af varer i arbejde. Det er her værd at være opmærksom på, at reduktionen af værdien af varer i arbejde vil reducere bundlinjen i et traditionelt regnskab for en virksomhed, selv om virksomhedens sundhedstilstand bliver forbedret, efterhånden som den bliver mere fleksibel.

Stabilitet for processer, belastning, udstyr og materialer er en forudsætning for lean. Når dette er opfyldt, vil vi få det forventede resultat, når vi udfører processerne i henhold til den gældende standard.

Fasen Stabilisering er indført, når vi kan holde køer og lagre små, gennemløbstiden kort samtidigt med, at vi har en stabil belastning, fordi vi bruger processer, udstyr, materialer og standarder til at sikre, at det ikke resulterer i manglende opfyldelse af kundernes ordrer.

## Fase 4: Organisering

Efterhånden som gennemløbstiden bliver stadig kortere, er det vigtigt, at de øvrige processer (støttefunktionerne) i virksomheden er i stand til at reagere tilsvarende hurtigt.

I fasen Organisering ser vi på et problem, der kan opstå, når genanskaffelsestiden, køerne (ventende opgaver) og lagrene er små. Når en afvigelse opstår, vil vi have mindre tid at reagere i, end vi havde tidligere. Virksomhedens frembringelse af serviceydelser eller produkter (værdistrømmen) støttes af funktioner, der har en reaktionstid, som efterhånden er længere end den stadig kortere tid, der er til rådighed for at reparere en fejl i en proces. Det vil have den effekt, at støttefunktionerne ikke har tid nok til at kunne reagere på problemerne i værdistrømmen. Fasen Organisering har til formål at håndtere disse udfordringer.

For at løse problemerne med reaktionstiden for støttefunktionerne foreslår vi, at de bliver en del af værdistrømmen, og at de får nye succeskriterier. Vi ser dem gerne som en del af værdistrømmen, så opfyldelse af kundernes behov har støttefunktionernes højeste prioritet. De processer, der servicerer kunderne, bør også være en del af værdistrømmen og bør være placeret i nærheden af værdistrømmen, så de altid kender status for værdistrømmen og kan imødekomme kundernes behov ud fra denne status.

Det er uden betydning, om samlingen af alle funktioner i værdistrømmen sker ved en omorganisering af hele organisationen, eller om det gøres ved at indføre en matrixorganisation. Vi tror, at det vigtigste er ændringen i succeskriterierne for alle funktioner,

så de alle måles på deres evne til at støtte det fælles mål for hurtig og fejlfri levering af de ydelser, kunderne efterspørger.

## **Fase 5: Kultur**

Leankulturen fastholdes af ledere, der udviser den rette adfærd. Derfor er det en fordel, at ledere på alle niveauer rekrutteres internt. Alternativt er det vigtigt, at udefra ansatte ledere gennemgår en omfattende træning.

De nødvendige ændringer i denne fase er karakteriseret ved beslutninger, som topledelsen træffer, for at tilpasse virksomhedens politikker og beslutningsprocesser. Disse ændringer skal udføres i samspil med kulturen og det omgivende samfund.

Vi tror, at den kultur, der er skabt, kun kan fastholdes, hvis ledere ansættes internt fra virksomheden og arbejder sig op gennem hierarkiet. Vi ser det som en risiko for leankulturen, hvis en leder ansættes fra en anden virksomhed. Dette udgør en særlig udfordring for den mindre og mellemstore virksomhed, der nødvendigvis må rekruttere udefra i et vist omfang.

For at bevare leankulturen, når der ansættes udefra, skal de nyanførte specialister og ledere derfor gennemgå et struktureret uddannelsesprogram umiddelbart efter ansættelsen. Dette uddannelsesprogram skal forløbe over en lang periode. Alle, der fremmes i virksomheden, skal også gennemgå et uddannelsesprogram med en vejleder (Sensei) for at sikre, at de lærer den adfærd, der kræves af dem i den nye stilling.

Vi tror, at de problemer, vi har beskrevet ovenfor, vil forstærkes, når nyansættelsen vedrører en stilling højere oppe i hierarkiet. Hvis den nyansatte er ansat til toppen af hierarkiet, er der risiko for, at en revision af de strategiske mål end ikke følger leanfilosofien.

# Organisering af leanrejsen

- Leanrejsen kræver en række forskellige kompetencer, som efterhånden skal beherskes af hele organisationen.
- Ledelsen skal vide, hvor disse kompetencer er forankret i organisationen, så de kan bringes i anvendelse efter behov.
- Kompetencerne bør i begyndelsen være samlet hos en udvalgt person, forandringsagenten, så det er muligt for organisationens ledere og medarbejdere at få vejledning i valg af egnede værktøjer til løsning af identificerede problemer.
- Når virksomheden indarbejder lean i virksomhedens kultur, skal kompetencerne bredes ud i organisationen på en ensartet måde.

## Lean forandringsagenter

Forandringsagenten har styr på leanværktøjerne og deres anvendelse samt et indgående kendskab til forretningen og de overordnede ledelsesprincipper i virksomheden.

Forandringsagenten skal være respekteret af ledelsen og lederne, så vedkommende på en ligeværdig måde kan kommunikere med dem. Derfor må det være en ledende medarbejder på højt niveau, der udvælges til opgaven.

Det, som forandringsagenten skal lære, er det samme, som chefer og ledere skal lære med tiden. Vedkommende skal formidle sin viden til chefer og ledere på en måde, som giver mening for dem. Denne formidling forløber mest effektiv, når forandringsagenten har et indgående kendskab til forretningen og til organiseringen af opgaverne i virksomheden. Derfor er det en fordel at vælge en anerkendt chef. En specialist uden ledelsesansvar har ikke nødvendigvis den fornødne indsigt i de beslutninger, ledelsen må træffe som konsekvens af leanimplementeringen.

Forandringsagenten skal anvende en væsentlig del af sin arbejdstid på opgaven som forandringsagent. Organisationens størrelse er bestemmende for, om det er en opgave på fuld tid, eller det kan kombineres med de øvrige opgaver. I en stor organisation vil det være nødvendigt med mere end én forandringsagent for at få en rimelig fremdrift i implementeringen af lean. Ligeledes kan geografisk spredning påvirke behovet.

Forandringsagenten er ansvarlig for valget af værktøj til løsning af et identificeret problem, men er ikke ansvarlig for implementeringen af den valgte løsning af problemet. Dette er lederens ansvar. Det er også lederen, som påtager sig ejerskabet for den nye proces, hvorfor lederen skal være aktiv i både valget og implementeringen af den nye proces.

## Opstart på implementering af lean

Det kræver ledelsens vedvarende indsats i flere år at forankre lean i virksomhedens kultur. Lean er en fornyelse af virksomhedens kultur, der forudsætter, at også ledelsens adfærd ændres i takt med, at den nye kultur udbredes i virksomheden. Ledelsens indsats vil være størst ved opstart, men ledelsen skal udvise en adfærd, som støtter den nye kultur, efterhånden som ændringerne indføres for medarbejderne.

Ledelsen skal have kendskab til både den kultur, der søges indført, og den proces, som skal implementere kulturen. Det er forudsætningen for, at ledelsen kan igangsætte implementering af lean. Kendskabet behøver ikke være så dybt, at ledelsen selv er i stand til at udføre forandringerne, men ledelsen skal kende og forstå den proces, som skal indføre den ønskede kultur, så ledelsen også er i stand til at ændre sin adfærd, så den passer til det, der er indført. Særligt ledernes opgave med udvikling af virksomhedens forretningsgange indebærer, at lederen skal tilføres nye kompetencer i forståelse af de mekanismer, der ligger bag lean-værktøjerne.

Det er ledelsen for den del af organisationen, som skal implementere lean, der tager initiativet til implementeringen. De fleste forandringer implementeres som projekter, hvilket betyder, at der er et tidspunkt for igangsætningen og for afslutningen. På dette punkt er implementering af lean meget anderledes end implementering af et projekt. Implementering af lean kræver en vedvarende indsats af ledelsen i flere år.

### *Sparring til ledelsen*

Ledelsen vil ofte have behov for at have adgang til at diskutere implementeringen med en kyndig person, så den kan få en tilbagemelding på, hvordan implementeringen forløber, og hvorledes ledelsens adfærd passer med den kultur, der er forsøgt implementeret. Denne person vil oftest være en ekstern vejleder, som medbringer erfaringer fra andre virksomheder, der har implementeret lean.

Ud over denne person, som kan vejlede ledelsen, skal der være identificeret en eller flere personer i organisationen, som vil udanne sig til specialister i de værktøjer, der skal drive forandrin-

---

### Forandringsagenten

Forandringsagenten skal have et lederskab, som gør vedkommende i stand til at gå i spidsen for forandringerne. Derfor skal vedkommende

- være udvalgt blandt respektede chefer
  - have indgående kendskab til forretningen
  - beherske virksomhedens centrale processer
  - have udvist interesse for og kendskab til lean
- 

---

### Den eksterne vejleder

Den eksterne person skal optræde som **sensei**. Det betyder, at vedkommende

- har stor erfaring med implementering af lean
  - vejleder ved at stille spørgsmål
  - kan se, hvor langt i implementeringsprocessen virksomheden er kommet
  - kan se, hvilke udfordringer ledelsen har i øjeblikket
  - kan se, hvilke udfordringer organisationen har i øjeblikket
  - kan se, hvilke udfordringer ledelsen og organisationen får i den kommende tid
-

gerne. Disse specialister er, hvad vi kalder lean-forandringsagenter som beskrevet ovenfor.

Både ledelse og forandringsagent skal have modtaget undervisning i lean, inden processen igangsættes, så de i et samarbejde er i stand til at lede og styre processen. Denne undervisning skal være tilstrækkelig til, at de forstår formålet med fasen konvertering<sup>2</sup>.

### *Strategi og sammenhæng*

Hvis virksomheden formidler sin strategiplan, skal den indeholde et mål om at etablere en leankultur, eller også skal den have leanparametre (arbejdskapital og gennemløbstid) som vigtige indsatsområder.

Processen med at implementere lean indledes med, at ledelsen identificerer den kundeværdi, som virksomhedens ydelser opfylder. Dette første trin er ganske kritisk, da det fungerer som fundament for alle de senere trin, herunder at hjælpe med til at vurdere, om der er processer i virksomheden, som ikke har kundeværdi, og som dermed ultimativt kan nedlægges.

Forbedringerne ved indførelse af lean for virksomheden og dens kunder kommer fra kortere reaktionstid, der er drevet af, at unødvendige processer nedlægges. Det betyder uvægerligt, at der nedlægges job. For virksomheden skabes der ikke yderligere værdi, før der leveres mere til kunderne per medarbejder. Dette opnås ved enten at levere mere, ved at antallet af ansatte reduceres, eller ved en kombination heraf.

Der kan i denne proces blive tale om meget ømtålelige diskussioner. Det er derfor en fordel at gå grundigt til værks og inddrage såvel interne nøglemedarbejdere som eksterne personer i processen.

Ledelsen skal også identificere de vigtigste værdistrømme, dvs. den samling af processer, som de værdiskabende ydelser gennemløber. Ledelsen skal endvidere lære at se potentialet for forbedringer i disse værdistrømme ved at indføre lean, så den er i stand til at lede implementeringsprocessen. Ledelsen skal sætte mål og retning for, hvad de ønsker at opnå med lean.

### *Overblik og erfaring*

Implementeringen af lean starter ofte med, at medarbejdere og ledere introduceres til lean, så de får en fornemmelse for, hvilke ændringer ledelsen ønsker at indføre, og hvilke konsekvenser det vil få for medarbejdere og ledere. Denne introduktion er af generel karakter, idet de konkrete ændringer læres i forbindelse med implementeringen af dem via et værktøj.

For at få erfaringer gennemføres implementeringen først i et udvalgt afgrænset område, så organisationen kan få erfaringer med den nye kultur. På den baggrund kan virksomheden foretage de nødvendige justeringer, inden det udbredes til hele organisationen. Det er vigtigt, at ledelsen er involveret i denne implementering og er aktiv i at lære af det arbejde, der er udført.

---

<sup>2</sup> Du kan læse mere om formålet med fasen konvertering i Hæfte 4 Leankonvertering – Den rette start på leanudviklingen.

## Personalefunktionens rolle

Indførelse af lean medfører, at der nedlægges job samtidig med, at medarbejderne ikke må opsiges. Det stiller krav til lederens kompetencer at kunne håndtere denne situation. Det er personalefunktionens opgave at sikre, at lederne har disse kompetencer, og at de får støtte til at anvende dem.

Formålet med lean er at skabe forbedringer af forretningsgangene som grundlaget for vækst for virksomheden. Alle medarbejders arbejde skal bidrage til virksomhedens indtjening med deres kendskab til mulighederne for forbedringer. Det er derfor en ledelsesmæssig opgave at håndtere de medarbejdere, som frigøres ved, at job nedlægges som følge af forbedringerne.

Der må ikke være en kobling mellem lean og reduktion af antallet af medarbejdere. Hvis medarbejderne opsiges, når de skaber forbedringer, standser denne positive proces. Som udgangspunkt skal disse medarbejdere overføres til kendte og nye opgaver, som giver kundeværdi.

For at lederen kan nedlægge job uden at fyre medarbejdere, skal de alle have kompetencer til at kunne udføre flere jobfunktioner, så der altid er en mulighed for, at de kan arbejde på relevante opgaver. Det betyder, at medarbejderne skal kunne arbejde flere steder med forskellige kollegaer. Det gør konsekvenserne af en nedlæggelse af arbejdsopgaver mere overskuelige for den enkelte medarbejder.

På længere sigt vil kravet om at kunne varetage flere typer af funktioner også komme til at gælde for ledere og specialister. De skal have kompetencer til at arbejde tværorganisatorisk i virksomheden. Det forudsætter bl.a. en forståelse for sammenhængen i forretningsgangene gennem de forskellige funktioner.

For at kunne udføre flere job, skal medarbejderne have de rette kvalifikationer til det pågældende arbejde, og de skal være trænet i opgaverne. Lederen skal derfor have en plan for kvalificering af medarbejdere til andre job og for træning i disse job.

Hvis medarbejderen vedvarende ikke opfylder lederens forventninger, skal der i samarbejde med medarbejderen udarbejdes en plan for, hvordan medarbejderen kommer til at opfylde disse forventninger. Hvis der ikke kan opnås enighed om en sådan plan, skal der i stedet udarbejdes en plan for, hvordan medarbejderen afvikles fra sit nuværende arbejde og kommer videre med anden beskæftigelse uden for virksomheden.

Det er personalefunktionen, som skal sikre, at

- lederen oplyser medarbejderne om sine forventninger til dem
- lederen giver medarbejderne klare tilbagemeldinger på, hvordan de opfylder lederens forventninger
- lederen har en plan for kvalificering af medarbejderen til andre job
- lederen har en plan for træning af medarbejderne i andre job
- medarbejderen i lederens ansvarsområde kan udføre flere job end det, der er nødvendigt, for at være fuld beskæftiget under normale omstændigheder
- lederen sammen med personalefunktionen og medarbejderen får aftalt en udviklingsplan for at opfylde lederens forventninger
- lederen udarbejder en plan for afvikling af medarbejderens ansættelsesforhold og eventuel kvalificering til beskæftigelse i en anden virksomhed, når det er nødvendigt.

---

## **Hvis medarbejderne ikke kender forventningerne...**

Når konjunkturerne er vigende, opsiges medarbejderen på grund af et mindre behov for kapacitet. I forbindelse hermed kan lederen foretage opsigelser, som er begrundet i lederens samlede vurdering af medarbejderens opfyldelse af lederens forventninger til denne uden, at medarbejderen nødvendigvis kender denne vurdering.

Det er således muligt, at lederen opsiges medarbejdere, som aldrig er blevet konfronteret med, at de ikke lever op til lederens forventninger. Det er endvidere også muligt, at de aldrig har fået oplyst, hvilke forventninger, lederen har til dem. Ingen af delene er optimale, da det berøver medarbejderen muligheden for at opfylde lederens forventninger.

---