

# Lean Ledelse

Hvordan du igennem god ledelse kan få medarbejderne motiveret til at arbejde positivt med forandringer.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

*Hvordan du igennem god ledelse kan få medarbejderne  
motiveret til at arbejde positivt med forandringer.*

---

## Indhold

Formålet med denne e-bog er at give dig inspiration til, hvordan du igennem god ledelse kan få medarbejderne motiveret til at arbejde positivt med de forandringer, som Lean implementering naturligt medfører.

## Indledning

At indføre Lean medfører store organisatoriske forandringer specielt i opstartsfasen, hvor der typisk vil blive indført mange nye rutiner, der kræver både ledelsens og medarbejdernes opbakning og fokus.

Medarbejderne vil reagere på forandringen og gennemgå forskellige faser, og ledelsens fornemste opgave er at hjælpe medarbejderne godt igennem forandringsfaserne, således at medarbejderne fortsat er aktiv medspiller i forandringssprocessen.

Din opgave som leder er at skabe tillid og tryghed blandt medarbejderne, så I står bedre rustet til de nye udfordringer.



---

## Medarbejdernes reaktioner

Selvom det er processerne i organisationen vi vil forbedre, når vi arbejder med Lean, så er det medarbejderne, der udfører og kontrollerer processerne og udgør organisationen. Vi må derfor tage udgangspunkt i medarbejdernes naturlige reaktioner på forandringer, når vi arbejder med Lean ledelse.

Medarbejderne går typisk igennem 4 psykologiske faser\*, når vi taler om større organisatoriske forandringer.

- a) Chok/afvisning
- b) Modstand
- c) Refleksion
- d) Accept

Hver fase har sine kendetegn.

a) Chok/afvisning, her nægter medarbejderne at være en del af forandringerne og de har fokus på alt det, der ikke virker.



*\*Frit fortolket fra Johan Cullbergs krise-teori*

---

b) Modstand, den næste fase kendetegnes ved at medarbejderne yder modstand mod forandringerne, det kan være åben eller skjult modstand, og der er stadig fokus på det negative. De kigger på hvad de mister fremfor hvad de måtte vinde i den nye situation.

c) Refleksion, efterhånden bevæger medarbejderne sig over i refleksionsfasen, hvor de begynder at se, at der rent faktisk er nogle fordele for så til sidst at bevæge sig over i:

d) Acceptfasen, hvor de nu arbejder positivt hen imod forandringen og endda kan være en vigtig spiller i arbejdet med at få flere medarbejders omvendt til en positiv indstilling.

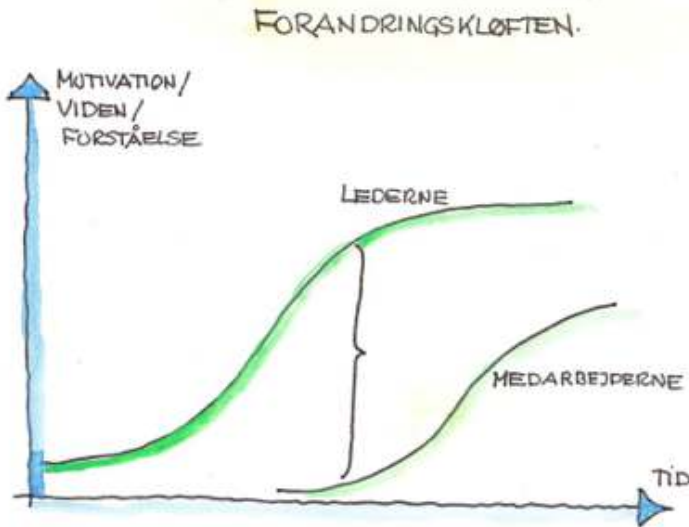


Alle faserne tager tid, men det er forskelligt fra person til person, hvor lang tid man er i den enkelte fase. Lederens fornemste opgave er at hjælpe medarbejderne igennem faserne så hurtigt som muligt. Vi vil give nogle idéer til dig som lyder, så du kan få succes med Lean forandringsarbejdet.

---

## Forandringskløften

Det første vigtige opmærksomhedspunkt som leder er, at lederen ofte har et tidsmæssigt forspring i forhold til viden, forståelse og derved forandringsparathed set i forhold til medarbejderne. Medarbejderne får som oftest langt senere den nødvendige viden om Lean. Det er lederens opgave at sørge for at give medarbejderne den nødvendige viden, således at kløften mindskes.



## Kotters 8-trins forandringsmodel

Når vi skal indføre Lean bevæger vi os væk fra en problemfyldt nu-situation til et fremtidsbillede kendetegnet ved mindre spild, bedre flow og løbende forbedringer.

John P. Kotters forandringsmodel passer fantastisk til det ledelsesarbejde vejen frem mod fremtidsbilledet kræver. Med udgangspunkt i denne model vil vi beskrive lederens rolle og adfærd.

## KOTTERS 8-TRINS FORANDRINGSMODEL

FORBEREDELSE	1.	Etablere en oplevelse af nødvendighed
	2.	Oprettelse af den styrende koalition
	3.	Udvikling af en vision og en strategi
	4.	Formidling af forandringsvisionen
IMPLEMENTERING	5.	Skabe grundlag for handling på bred basis
	6.	Generering af kortsigtede gevinster
	7.	Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring
FASTHOLDELSE	8.	Forankre de nye arbejdsmåder i kulturen

### 1. Etablere en oplevelse af nødvendighed

Som leder starter du med at gå forrest ved at formulere, hvorfor det er nødvendigt, at implementere Lean. I denne fase har du fokus på de ting, der ikke fungerer og som kræver justeringer. Vi kalder det også ”Den Brændende Platform”. Du beskriver ganske enkelt en nu-situation med de problemer og det spild, som er et irritationsmoment for organisationen – og husk også at beskrive konsekvensen, såfremt I ikke ændrer adfærd.

### 2. Oprettelse af den styrende koalition

En helt afgørende faktor for at få succes med dit Lean projekt er, at du har opbakning fra den øverste ledelse. Sørg for at etablere en projektorganisation, hvor du har en styregruppe med repræsentanter for den øverste ledelse. På den måde sikrer du, at styregruppen har den nødvendige magt i forhold til de beslutninger, der nødvendigvis skal tages på vejen mod fremtidssituationen.

### 3. Udvikling af vision og strategi

Lederen er gået forrest i forhold til at formulere den brændende platform, den kan imidlertid ikke stå alene. Vi bør også have noget at se frem mod, noget som



samler organisationen. Der skal være lys for enden af tunnelen. Derfor skal der også formuleres en vision, som beskriver, hvad I stræber efter at opnå. Visionen er en beskrivelse af det tidligere omtalte fremtidsbillede. Strategien beskriver, hvordan I ønsker at opnå det, og i forbindelse med Lean implementeringen skal I naturligvis have lagt en Lean Strategi.



#### 4. Formidling af forandringsvisionen

Her starter den svære del af forandringsarbejdet, for nu skal du som leder kommunikere, hvad det er, I gerne vil opnå. Og her skal du være forberedt på, at medarbejderne reagerer og du skal kunne rumme modstanden og arbejde med den.

Vi arbejder med en måde at kommunikere på, som vi kalder PIR\*

**P = Problem** – elementer fra den brændende platform

**I = Indsats** – de indsatser, I ønsker at igangsætte

**R = Resultat** – de resultater, I forventer at opnå

*(Se side 12 omkring resultater og tillid!)*

---

Brug ca. 3 minutter på at formidle din PIR – et minut på hvert emne. Forbered dig på de spørgsmål, som du må forvente vil komme, så du er klar til at svare tydeligt og ærligt.



## **5. Skabe grundlag for handling på bred basis<sup>1</sup>**

For at kunne handle på bred bases kræver det, at medarbejderne får de nødvendige kompetencer i forhold til at deltage i Lean implementeringen. Informationsmøder er ikke nok! Medarbejderne skal fra starten involveres og inddrages i Lean arbejdet, og de skal være med til at komme med løsningsforslag til de fremtidige arbejdsprocesser. Husk: Det er medarbejderen tættest på processen, der ved mest om processen.

For at blive i stand til at bidrage anbefaler vi, at I gennemfører en intern Lean uddannelse, hvor medarbejderne lærer om de grundlæggende principper og de gængse værktøjer.

## **6. Generering af kortsigtede gevinster**

Når medarbejderne besidder de nødvendige kompetencer, kan I starte jeres før-

---

<sup>1</sup> *Inspiration fra Uption, Pia Torreck*

ste pilot-projekt. Et pilotprojekt har til formål at vise vejen, skabe en succes og få læring til de næste Lean projekter. Hav fokus på I første omgang at skabe nogle forbedringer, som er lette at implementere og som skaber en effekt her og nu. Det giver blod på tanden og mod på flere forandringer, som leder os over i næste punkt:

## 7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Der er en risiko for, at forandringer går tabt, at I falder tilbage. Derfor sættes der fra starten mål op for de forventede resultater. Disse mål følger i op på under og efter forandringsarbejdet, således at I hele tiden kan korrigere og måske blive endnu bedre og undgå tilbagefald. Husk at fejre jeres succeser.

	MÅL & RESULTATER	KORRIGERENDE HANDLINGER	HANDLINGSPLAN
5S			
KVALITET			
PRØDUKTIVITET			

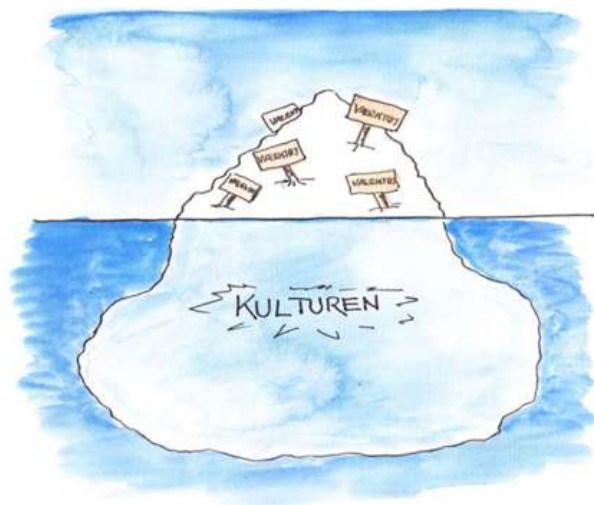
I er nu klar til næste step i jeres Lean rejse, og I kan starte nye Lean forbedringsaktiviteter op. Du kan eventuelt læse vores e-bog om Kaizen og Tavlemøder, hvor du kan få inspiration til at sætte dit forandringsarbejde i system.

## 8. Forankring af de nye arbejdsmetoder i kulturen

Vær opmærksom på, at der altid vil være en tendens til at falde tilbage til vores gamle vaner. At ændre vaner kræver tid, træning og ikke mindst fokus og opbak-

---

ning fra ledelsen. Det ledelsen har fokus på, har medarbejderne også fokus på. At forankre forbedringer i kulturen er et langt fælles træk, som hverken medarbejderne eller ledelsen kan klare alene.



## Tillid

Når I starter jeres Lean rejse, så starter I en rejse fyldt med nye udfordringer og udforskning af ukendt territorium. De kræver mod men det kræver i høj grad også tillid imellem ledelse og medarbejdere.

Vi kalder det for tillidsbaseret Lean®.

Vi arbejder med ledelse og samarbejde, samtidig med at vi mikser det hårde med det bløde. At mikse det hårde med det bløde vil sige, at I skal skabe effektivitet og kvalitet SAMTIDIG med at trivslen øges. I må aldrig gå på kompromis med et af områderne - alle 3 elementer skal have lige stort fokus.

Når vi på side 9 taler om PIR og resultater, så er resultater ikke bare bundlinje, men lige så vigtigt er det at måle på medarbejdertilfredsheden og sikre at den øges i takt med den forbedrede bundlinje.



## Medarbejderinvolvering

Én af fordelene ved at arbejde med Lean er, at medarbejderne tættest på processen er med til at tage de vigtige beslutninger om forbedringer. Det kan dog betyde, at I ikke altid kan enes om den optimale løsning. Som leder kan det være nødvendigt at acceptere den næstbedste løsning. Til gengæld kan du så regne med medarbejdernes fulde opbakning og accept, hvilket i sidste ende vil skabe den største effekt.

## Læring

Der vil altid ske fejl og u hensigtsmæssigheder, når vi laver forandringer og forbedringer. Det kan være svært at forudse alle konsekvenser. I vores Lean arbejde bruger vi fejlene til at lære, så vi gør tingene bedre næste gang.

Vi skal ikke være bange for at lave fejl, men vi skal turde indrømme, når der er sket forkerte beslutninger, således at vi hurtigt kan korrigere.

Rigtig god rejse!

Lean Akademiet tilbyder uddannelse og konsulenthjælp til at skabe varige resultatforbedringer i din organisation. Kontakt os for et gratis og uforpligtende møde, hvor vi kan gen-nemgå din organisations potentiale for varige forbedringer. Vi glæder os til at høre fra dig.

Lean akademiet  
Gammel Kongevej 1, 2  
1610 København V

+45 7027 7909  
info@leanakademiet.dk  
www.leanakademiet.dk

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---