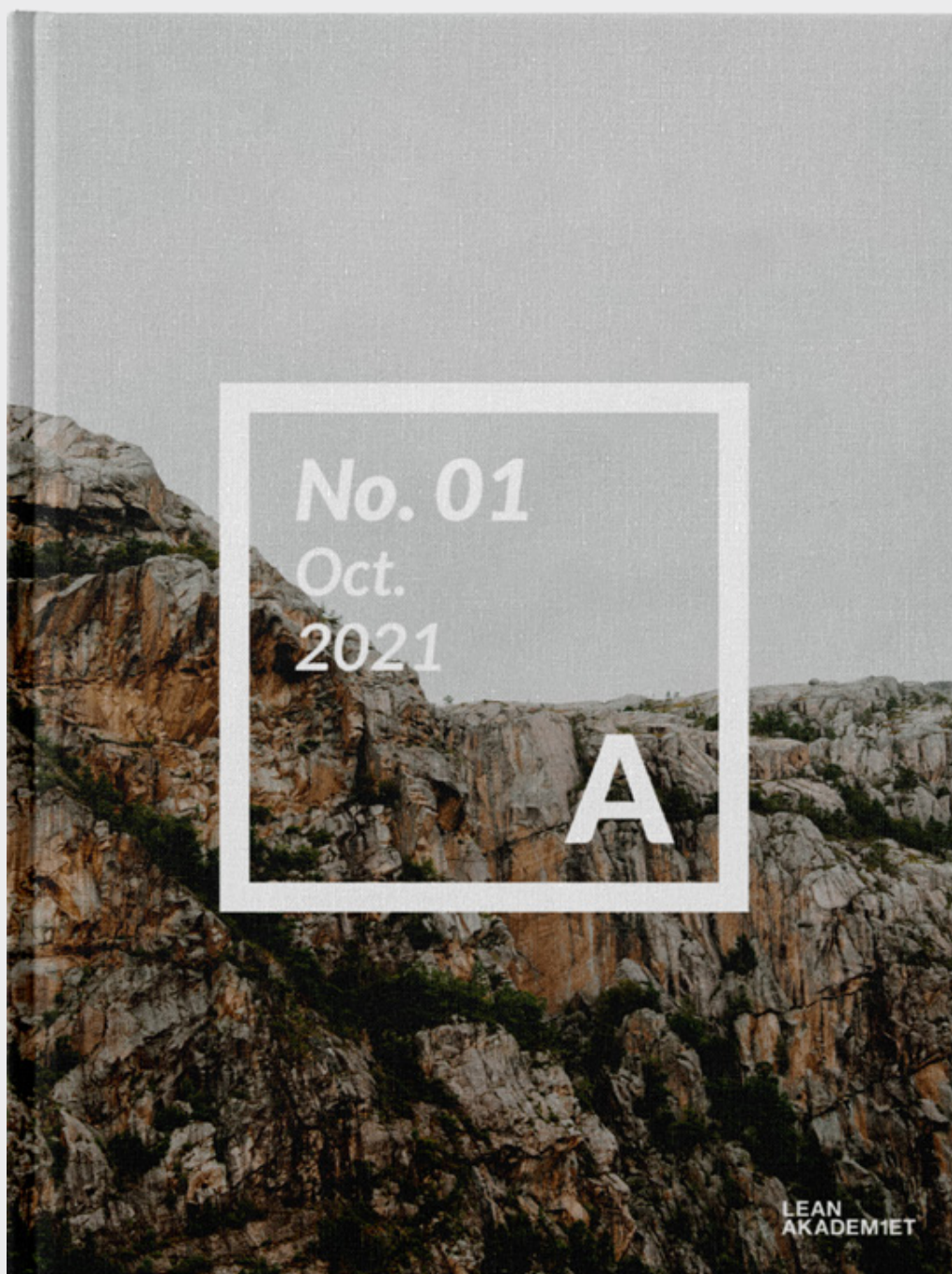




**LEAN
AKADEM1ET**

CERTIFIED LEAN EDUCATIONS ARE OFFERED BY LEAN AKADEM1ET
DENMARK'S PREFERRED PROVIDER SINCE 2006, VAT. NO. 34697388



08 OKTOBER 2021

HVAD ER LEAN?

Det spørgsmål får vi stillet utallige gange, og ofte er der en del fordomme knyttet til kommentarerne. Lad os give dig et overblik.



[MORTEN FRIIS JACOBSEN](#)

Morten har hjulpet både private og offentlige organisationer med at skabe varige forbedringer og kulturændringer.

08 OKTOBER 2021

Helt grundlæggende er Lean et mindset, hvor vi stræber efter at skabe flow af værdi til én kunde. Flow af værdi sker gennem systematisk fjernelse af spild. Inden for Lean fokuserer vi således på gennemløbstiden. Når vi identificerer spild i for eksempel vores produktion - altså unødvendig, ikke-værdiskabende aktivitet, som kunden ikke er villig til at betale for - kan vi fjerne dette ved at søge inspiration fra værktøjer i Lean værktøjskassen. Hvad er Lean? Det uddyber vi nu.

Når vi taler om Lean, kan vi ikke undgå at nævne de to professorer Womack og Jones. Det var Womack og Jones, der efter 5 års studie af Toyotas produktionssystem i Japan, skrev bøgerne 'The Machine that Changed the World' og 'Lean Thinking', som for alvor gjorde den vestlige verden bekendt med begrebet Lean.

Hvis man googler spørgsmålet 'Hvad er Lean', så støder vi konstant på 'de 5 Lean principper', som Womack og Jones mener, at Toyotas Produktionssystem kan sammenfattes i:

De 5 Lean principper:

- Identificér hvad der skaber værdi for din kunde
- Kortlæg værdistrømmene og fjern spild
- Skab Flow omkring de værdiskabende aktiviteter
- Lad slutkunden trække varen/ydelsen
- Stræb efter perfektion gennem løbende forbedringer

Det er ikke Lean at kopiere Toyota

Det interessante, som vi ofte glemmer, er, at ovenstående Lean principper er de to forfatters forsøg på at beskrive, hvad Toyota praktiserer. Det er altså deres opfattelse og forsøg på at forklare, hvad Toyota gør. Derudover har de beskrevet en lang række værktøjer, som Toyota anvender.



I den vestlige verden har vi, siden udgivelsen af 'Lean Thinking', forsøgt at kopiere den metode og kopiere de værktøjer, som Toyota anvender, som f.eks. 5S, Kanban m.v. Det er nok her, vi skal finde forklaringen på, hvorfor så mange organisationer oplever umiddelbar resultatskabelse, men efterfølgende må konstatere, at den langsigtede effekt udebliver. Vi kopierer Toyota. Eller rettere: Vi FORSØGER at kopiere Toyota og implementerer værktøjer, som er udviklet til netop deres forhindringer i deres kultur - og det er faktisk IKKE Lean.

Forskning af den amerikanske forsker Mike Rother har vist, at netop dette faktum - at vi forsøger at kopiere Toyota - er en af hovedårsagerne til, at mange virksomheder mislykkes med at fastholde målbar succes med Lean.

'Dette er Lean'

Lean er systematisk sund fornuft - og dog. For det forudsætter, at vi accepterer det faktum, at effektivisering handler om at reducere gennemløbstiden på vores ydelser - i langt højere grad end det handler om at sikre fuld udnyttelse af vores ressourcer.

På vores Lean uddannelser anvender vi bogen '[Dette er Lean - Løsningen på effektivitetsparadokset](#)', som er skrevet af Niklas Modig og Pär Åhlström. Modig & Åhlström er forskere ved Stockholm School of Economics, og de er i dag blandt de førende forskere inden for Lean. I bogen giver Modig & Åhlström deres forklaring på Lean begrebet på en simpel og velskrevet måde. I modsætning til Womack & Jones beskriver Modig & Åhlström hverken værktøjer eller 'De 5 Lean principper'.

Ifølge Modig & Åhlström er Lean så misforstået et begreb, at vi måske bør overveje, om vi overhovedet skal bruge ordet Lean i fremtiden.

Ifølge Niklas Modig handler Lean helt grundlæggende om:

- Hvordan kan vi skabe flow set ud fra en kundes perspektiv
- Hvordan kan vi skabe en lærende organisation

Hvordan kan vi skabe flow set ud fra en kundes perspektiv?

I bund og grund handler det om at forstå, hvad kundens behov er, og hvad der skaber værdi for kunden. Herefter skal vi effektivisere ved at prioritere flow over ressourceudnyttelse. Vi har en tendens til at have alt for meget fokus på arbejdet i funktioner, hvor vi skal udnytte ressourcerne optimalt. Vi glemmer at se på helheden, hvor forudsætningen for flow af en vare/ydelse er ledig kapacitet på tværs af funktioner, så de spiller sammen i forhold til det, vi ønsker at opnå. Vi skal levere til kunden, og vi skal balancere helheden. Med den rette balance gør vi hele flowet mere effektivt, og vi bliver samtidig i stand til at levere i rette kvalitet til den ønskede tid. Uden at arbejde mere.

Hvordan kan vi skabe en lærende organisation?

Hvis vi skal skabe en lærende organisation, skal vi have fokus på det lærende fremfor det udførende. Vi kan producere en ydelse igen og igen, men hvis vi ikke har fokus på hele tiden at gøre det bedre, så har vi ikke formået at skabe en lærende organisation - og så arbejder vi ikke efter Lean filosofien.

I Lean Akademiet arbejder vi meget med at skabe den lærende organisation. Man lærer ikke



ret meget ved at kopiere andre, man lærer derimod rigtigt meget ved at eksperimentere, skabe overraskelser og opfinde sine egne løsninger. Når man skal indføre en lærende organisation, er samspillet mellem lederen og medarbejderne af stor betydning. Lederen skal skabe trygge rammer og coache medarbejderne, således at der skabes rammer for at eksperimentere. Derudover skal der afsættes tid dagligt til at eksperimentere, og endelig skal der skabes en systematik omkring dokumentation og opfølgning. Hele dette set-up kaldes [Toyota Kata, som du kan læse mere om i denne artikel](#).

Lean - forbedringer eller fyringsrunde?

Hele omdrejningspunktet i en Lean filosofi er – og har altid været – skabelsen af flow. Vi skal evne at holde vores ydelse eller vare i bevægelse for derigennem at imødekomme kundens forventning om hurtig levering, i rette kvalitet. For at skabe flow af værdi til én kunde, skal vi have frie ressourcer med ledig kapacitet, som er klar til at modtage og bearbejde ydelsen eller varen. Derfor er Lean en balanceøvelse, hvor varen flytter sig hurtigt – uden at medarbejderen arbejder mere.

Den konstante stræben efter det perfekte sker gennem små, løbende forbedringer. Forbedringer, som skal gøre jobbet lettere og produktet bedre. I et sådant setup bliver indsigt, viden og læring en uvurderlig kapital, hvorfor forbedringsarbejdet er drevet af medarbejderne – processens sande eksperter. Vi kan ikke fyre medarbejdere på grund af Lean, for så vil viden gå tabt og forbedringsarbejdet gå i stå. Hvis vi som organisation ikke er i udvikling, står vi for forfald.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores [LA Library](#)