© 2024
Lean Akademiet



PROCESOPTIMERING
#MEDARBEJDERINVOLVERING, #PDCA, #STANDARDISERET-ARBEJDE



29 MARTS 2024

HVAD KENDETEGNER EN LEAN VIRKSOMHED

En Lean virksomhed skaber sammenhæng mellem kundeværdi, flow, standarder, ledelse og løbende forbedringer. Her får du overblik over de principper, der får Lean til at fungere som et samlet system.



ANN MØLLER SVENDSEN

Ann har spillet en central rolle i udviklingen af Akademiet til en førende aktør inden for Lean og forbedringskultur.

29 MARTS 2024
(OPDATERET: NOVEMBER 2026)

En Lean virksomhed er en organisation, der systematisk arbejder med at skabe mere værdi for kunden gennem bedre flow, stabile processer og løbende forbedringer. Lean er derfor ikke et bestemt sæt af værktøjer eller et afgrænset effektiviseringsprojekt. Det er en måde at forbinde virksomhedens retning med den daglige drift og samtidig udvikle de mennesker, processer og standarder, som resultaterne afhænger af.

Lean har sine rødder i Toyota Production System og blev senere beskrevet gennem de principper, vi i dag forbinder med Lean. Men en virksomhed bliver ikke Lean ved at kopiere Toyota eller indføre 5S, Kanban og tavlemøder. Værktøjerne giver først mening, når de bruges til at løse konkrete problemer og understøtter et samlet system for værdiskabelse og forbedring. Det er også et centralt perspektiv i Hvad er Lean?, hvor Lean beskrives som et mindset med fokus på flow af værdi og en lærende organisation.

Fra Lean principper til et sammenhængende system

De fem Lean principper giver en grundlæggende retning: forstå, hvad der skaber værdi for kunden, se på hele værdistrømmen, skab flow, lad kundens behov styre arbejdet gennem pull, og fortsæt med at forbedre processen.

Principperne hænger sammen. Hvis virksomheden alene forsøger at optimere enkelte arbejdsstationer eller få hver medarbejder til at være maksimalt beskæftiget, kan resultatet være flere bunker, mere ventetid, mere stress og længere gennemløbstid. Lean flytter derfor opmærksomheden fra den enkelte aktivitet til den samlede strøm af værdi gennem organisationen.

En værdistrøm omfatter alle de aktiviteter, som et produkt, en sag eller en ydelse bevæger sig igennem fra start til slut. Når virksomheden ser på arbejdet på denne måde, bliver det muligt at undersøge, hvor værdien faktisk skabes, hvor flowet brydes, og hvor organisationens ressourcer bruges uden at bringe kunden eller processen videre.

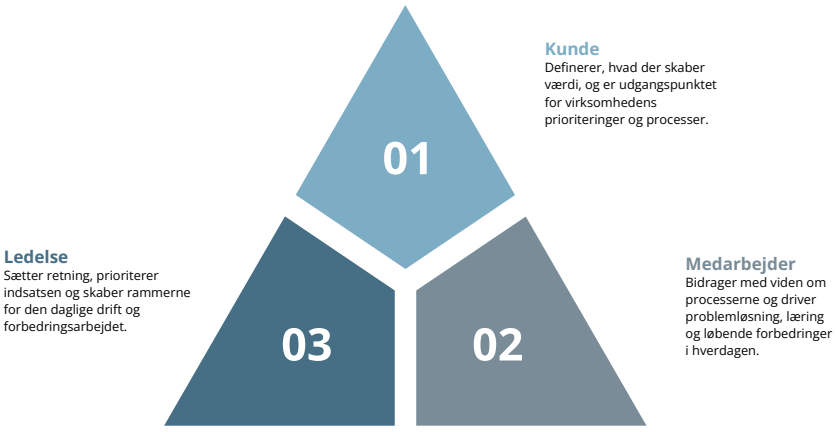


Det betyder samtidig, at Lean ikke kun hører hjemme i produktionen. En ordre, en patient, en ansøgning, en faktura eller en udviklingsopgave bevæger sig også gennem en række processer. De konkrete aktiviteter er forskellige, men spørgsmålene er de samme: Hvad har kunden behov for? Hvordan bevæger arbejdet sig gennem organisationen? Hvor opstår afbrydelser, fejl og ventetid? Og hvordan kan processen forbedres?

Kundeværdi og flow er udgangspunktet

Arbejdet begynder med at forstå, hvem virksomheden skaber værdi for, og hvad der faktisk opleves som værdifuldt. Det kræver mere end interne antagelser om kvalitet og service. Kundens behov skal kunne forbindes med de processer og prioriteringer, organisationen arbejder efter.

Hos Lean Akademiet udvides dette perspektiv gennem Den Gyldne Trekant, hvor kunde, medarbejder og ledelse betragtes samlet. En proces, der leverer hurtigt til kunden, men samtidig skaber et uholdbart arbejdsmiljø eller dårlige forudsætninger for virksomhedens drift, er ikke nødvendigvis en god Lean-løsning. Balancen mellem de tre perspektiver er derfor vigtig, når virksomheden vurderer både problemer og forbedringer.



Figur 1 – Den Gyldne Trekant
Den Gyldne Trekant viser balancen mellem kunde, ledelse og medarbejdere. Kunden definerer værdien, ledelsen sætter retning og rammer, og medarbejderne bidrager med viden om processerne og driver de løbende forbedringer.

Når værdien er tydelig, kan virksomheden begynde at se på hele værdistrømmen og undersøge, hvad der forhindrer et jævnt flow. Her bliver spild relevant, men spild er ikke målet for Lean i sig selv. Det er et perspektiv, der hjælper organisationen med at få øje på aktiviteter, som bruger tid og ressourcer uden at skabe tilsvarende værdi.

De otte spildtyper behandles derfor ikke yderligere i denne artikel. I Muda gennemgår vi dem enkeltvis og viser, hvordan blandt andet ventetid, overproduktion, fejl, transport og uudnyttede ressourcer kan identificeres i både produktions- og administrative processer.

Når spild reduceres, er målet ikke blot at gøre den enkelte aktivitet hurtigere. Målet er at



forbedre den samlede gennemløbstid og skabe et bedre flow. Floweffektivitet beskriver forholdet mellem den tid, hvor der faktisk skabes værdi, og den samlede gennemløbstid. Det er netop forskellen mellem at optimere lokale ressourcer og at forbedre den værdistrøm, kunden faktisk oplever.

Drift og forbedringer skal hænge sammen

En Lean virksomhed har brug for en tydelig forbindelse mellem strategi og daglig drift. Hoshin Kanri kan bruges til at skabe denne forbindelse ved at omsætte virksomhedens strategiske retning til konkrete mål og indsatser gennem organisationen. Hvis virksomhedens overordnede mål kun eksisterer i ledelsens strategi eller i den årlige budgetproces, bliver det vanskeligt for medarbejdere og teams at se, hvilke resultater de selv skal påvirke.

Målene skal derfor brydes ned og gøres konkrete tæt på arbejdet. Det kan ske gennem målhierarkier, KPI'er og performance boards, hvor teamet kan følge udviklingen og reagere på afvigelser. Pointen er ikke at skabe mere rapportering, men at gøre forskellen mellem den ønskede og den faktiske situation synlig. I Målstyring enkelt og effektivt uddybes forbindelsen mellem vision, strategi, mål og handling.

Når en vigtig måling bevæger sig i den forkerte retning, skal organisationen kunne reagere systematisk. Nogle afvigelser kræver problemløsning, hvor årsagen skal findes og fjernes. Andre situationer handler om at løfte en proces fra et eksisterende niveau til et bedre. Her kan PDCA, Kaizen eller andre forbedringsmetoder skabe strukturen.

Det er denne sammenhæng, der er vigtigere end det enkelte værktøj. Lean Black Belt-materialet beskriver en rød tråd fra strategisk retning og performance management over problemløsning og løbende forbedringer til standardisering og proceskonfirmering. Forbedringsarbejdet bliver dermed koblet direkte til de resultater, virksomheden ønsker at skabe, frem for at eksistere som en parallel aktivitet ved siden af driften.



Figur 2 – Fra retning til løbende forbedringer
Figuren viser den røde tråd i en Lean virksomhed. Retning og prioriteringer omsættes til daglig styring, hvor afvigelser og problemer bliver udgangspunkt for forbedringer. Nye løsninger standardiseres og trænes, før opfølgning og læring danner grundlag for næste justering.

Standarder gør forbedringer holdbare

En forbedring har begrænset værdi, hvis organisationen efter nogle uger vender tilbage til den gamle måde at arbejde på. Derfor er standardisering en central del af en Lean virksomhed.

En standard beskriver den bedste kendte måde at udføre arbejdet på lige nu. Det betyder ikke, at processen skal fastlåses. Tværtimod giver en fælles arbejdsmetode virksomheden et tydeligt udgangspunkt for at opdage afvigelser, evaluere resultater og udvikle en bedre metode.



Standardisering hænger derfor tæt sammen med træning. Det er ikke nok at beskrive en proces i et dokument og forvente, at alle arbejder ens. Medarbejderne skal forstå arbejdsmetoden, kunne udføre den i praksis og kende de forhold, der er afgørende for kvalitet, sikkerhed og effektivitet.

Ledelsen skal samtidig følge op på, om standarden fungerer i virkeligheden. Proceskonfirmering kan bruges til at undersøge, om arbejdet udføres som aftalt, om medarbejderne har de rette forudsætninger, og om selve standarden stadig er den bedste kendte metode. I Kunsten at følge en standard kan du læse mere om sammenhængen mellem standarder, træning, adfærd og proceskonfirmering.

På den måde bliver standardisering og forbedring ikke modsætninger. Standarden stabiliserer det, organisationen allerede har lært, mens forbedringsarbejdet udfordrer standarden og skaber næste bedste kendte metode.

Ledelsen skal gøre Lean til en del af hverdagen

Den måske vigtigste forskel mellem en virksomhed, der bruger Lean-værktøjer, og en egentlig Lean virksomhed ligger i den måde, arbejdet bliver ledet på.

Hvis tavlemøder, Kaizen, standarder eller problemløsning kun fungerer, når en Lean-specialist er til stede, er Lean endnu ikke blevet en del af virksomhedens normale ledelsessystem. Ledelsen skal skabe retning, følge udviklingen, prioritere tid til forbedringer og være tæt nok på processerne til at forstå de problemer, medarbejderne møder.

Gemba er et vigtigt princip i den sammenhæng. Beslutninger om processerne bør ikke alene baseres på rapportering. Lederen skal også ud dér, hvor arbejdet udføres, observere virkeligheden og tale med de mennesker, der arbejder i processen. Formålet er ikke kontrol, men forståelse, dialog og læring. Det perspektiv uddybes i Lean Ledelse.

Medarbejderinvolveringen er lige så central. De mennesker, der udfører arbejdet hver dag, har en viden om processen, som ikke kan erstattes af analyser på afstand. Når de bliver involveret i problemløsning, udvikling af standarder og forbedringer, bliver løsningerne både tættere på virkeligheden og lettere at fastholde.

Ledelsens opgave er derfor ikke at komme med alle svarene. Den skal skabe tydelige rammer og udvikle organisationens evne til selv at opdage problemer, undersøge årsager, gennemføre forbedringer og lære af resultaterne. Det er også derfor, Lean på længere sigt bliver et spørgsmål om kultur.

Lean er ikke et projekt med en slutdato

Det er muligt at begynde Lean i et afgrænset område. Faktisk kan et pilotområde være en god måde at lære på, før arbejdet bredes ud til resten af organisationen. Men målet bør ikke være at gennemføre en række Lean-aktiviteter og derefter erklære implementeringen afsluttet.

En Lean virksomhed udvikler løbende den måde, den arbejder på. Nye problemer opstår, kundernes behov ændrer sig, teknologien udvikler sig, og gårsdagens bedste arbejdsmetode er ikke nødvendigvis den bedste i morgen. Derfor bliver evnen til at se problemer, lære og



justere vigtigere end evnen til at implementere et bestemt antal værktøjer.

Et godt sted at begynde er derfor ikke spørgsmålet Hvilket Lean-værktøj skal vi indføre? Begynd i stedet med at gøre retningen tydelig, forstå kundens behov og se på de processer, der skal levere resultaterne. Find de vigtigste problemer og forbedringsmuligheder, involvér de mennesker, der arbejder i processerne, og brug derefter de metoder, der hjælper jer med at løse den konkrete opgave.

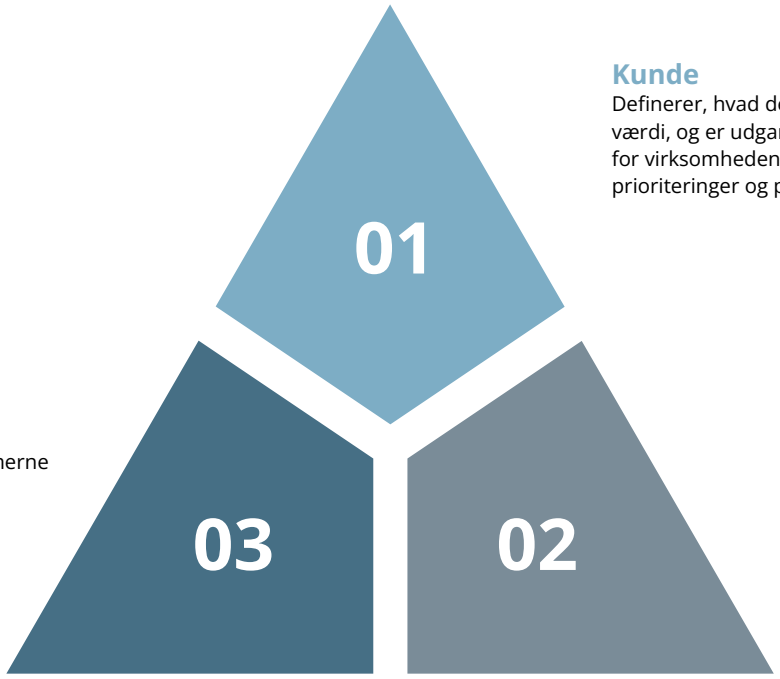
Når mål, processer, forbedringer, standarder og ledelsesadfærd begynder at understøtte hinanden, bevæger Lean sig fra at være en række aktiviteter til at blive en del af den måde, virksomheden drives og udvikles på.

Få faglig viden og lad dig inspirere i vores **LA Library**



Bilag A – Den Gyldne Trekant

Den Gyldne Trekant viser balancen mellem kunde, ledelse og medarbejdere. Kunden definerer værdien, ledelsen sætter retning og rammer, og medarbejderne bidrager med viden om processerne og driver de løbende forbedringer.



Kunde
Definerer, hvad der skaber værdi, og er udgangspunktet for virksomhedens prioriteringer og processer.

Ledelse
Sætter retning, prioriterer indsatsen og skaber rammerne for den daglige drift og forbedringsarbejdet.

Medarbejder
Bidrager med viden om processerne og driver problemløsning, læring og løbende forbedringer i hverdagen.



Bilag B – Fra retning til løbende forbedringer

Figuren viser den røde tråd i en Lean virksomhed. Retning og prioriteringer omsættes til daglig styring, hvor afvigelser og problemer bliver udgangspunkt for forbedringer. Nye løsninger standardiseres og trænes, før opfølgning og læring danner grundlag for næste justering.

