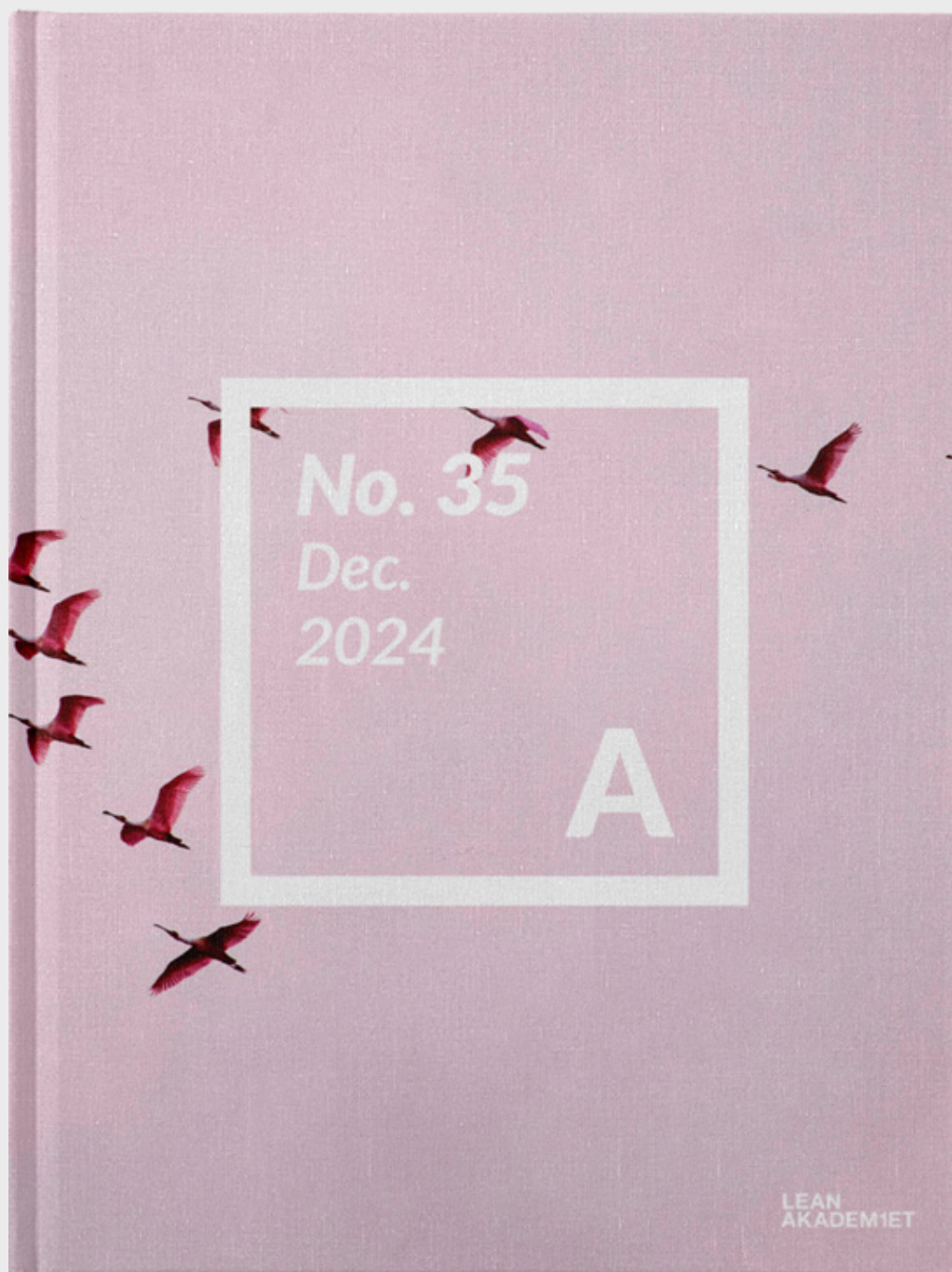
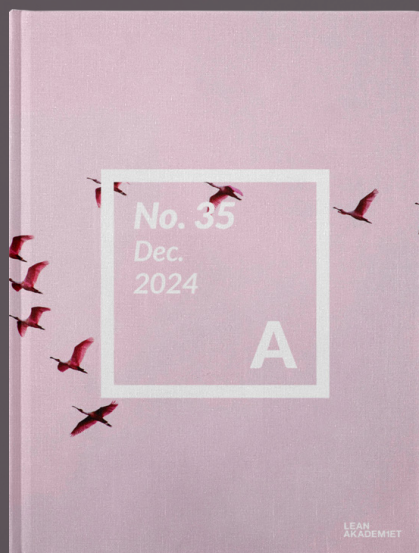






04 DECEMBER 2024

LEAN LEDELSE

Lean er ofte forbundet med produktionsmiljøer og operationelle processer, men en effektiv Lean-transformation kræver engagement fra hele organisationen - inklusive topledelsen.



ANN MØLLER SVENDSEN

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

04 DECEMBER 2024

Et af de centrale principper i Lean er at forstå og forbedre værdistrømmene gennem direkte observation og involvering. Dette koncept understøttes af praksissen 'Gemba' – et japansk begreb, der betyder 'på gulvet' – altså der hvor tingene sker.

Hvad er Gemba - og hvorfor er det vigtigt?

I Lean filosofien refererer Gemba til det sted, hvor arbejdet udføres, og hvor de faktiske processer finder sted – uanset om det er i en fabrik, på et kontor eller i en servicefunktion. At 'gå Gemba' eller udføre en 'Gemba walk' indebærer, at ledere regelmæssigt besøger disse arbejdsområder for at observere processerne, interagere med medarbejderne og identificere forbedringsmuligheder.

Dette er en grundlæggende metode til at sikre, at ledelsesbeslutninger er baseret på realiteter frem for rapporter og sekundære data. Ved at være til stede i Gemba kan ledere opleve udfordringerne på første hånd, få indsigt fra medarbejderne og sammen arbejde på at skabe mere effektive og værdiskabende processer.

Lean ledelse kræver engagement fra toppen

I mange organisationer ses Lean primært som en metode til effektivisering på operationelt niveau. Men hvis Lean skal forankres succesfuldt, må det være en integreret del af organisationens ledelseskultur. Ledelsen har en afgørende rolle i at drive Lean fremad ved at gå foran som eksempler og aktivt deltage i forbedringsarbejdet.

Dette indebærer:

- At udvise synlig ledelse: Topleledelsen bør regelmæssigt deltage i Gemba walks for at forstå arbejdsprocesserne og de udfordringer, medarbejderne står overfor.

- 
- At stille de rigtige spørgsmål: I stedet for at diktere løsninger bør ledere engagere sig i dialog og stille åbne spørgsmål, der hjælper medarbejderne med at identificere årsager til spild og ineffektivitet.
 - At fremme en kultur for løbende forbedringer: Lean er ikke et engangsprojekt, men en kontinuerlig rejse. Ved at involvere sig aktivt viser ledelsen, at forbedringsarbejdet har høj prioritet.

Gemba walk i praksis

En effektiv Gemba walk bør være struktureret og fokuseret. Det handler ikke blot om at observere, men om at forstå og støtte forbedringer. En typisk Gemba walk kan omfatte følgende elementer:

1. Definér formålet: Hvilke processer eller problemstillinger skal der fokuseres på? En Gemba walk skal primært gennemføres i et område, hvor der er et KPI-gap, altså et sted i produktionen/organisationen, hvor du ser en afvigelse.
2. Vær forberedt: Forbered dig på, hvad du gerne vil se, dog max 7 ting, så fokus ikke bliver for bredt.
3. Observér arbejdet: Se hvordan opgaverne udføres, og identificér potentielle flaskehalse eller spild.
4. Spørg medarbejderne: Hvad forhindrer dem i at udføre deres arbejde mere effektivt?
5. Analysér og reflektér: Saml observationer og identificér mønstre.
6. Følg op: Implementér forbedringer og mål effekten over tid.

Derudover er det vigtigt at understrege, at en Gemba ikke er en Audit; man er der ikke for at procesdiktere, men for at lære og med det formål at finde forbedringer og se muligheder. Husk, at du udfører en Gemba som coach eller mentor - du er der ikke som leder.

Slutteligt, så er det vigtigt, at en Gemba varer minimum 30 minutter, men maksimalt 60 min - og husk altid, at en Gemba starter med et status på sidste besøg - og den skal altid slutte med en læring eller en forbedring.

Konklusion

Lean er mere end blot en metode til produktionsoptimering – det er en ledelsesfilosofi, der kræver engagement fra hele organisationen. Når topledelsen aktivt deltager i Gemba walks og tager ansvar for Lean transformationen, skabes der en stærkere kultur for løbende forbedringer. Kun ved at forstå de faktiske arbejdsforhold og involvere medarbejderne i forbedringsprocesserne kan organisationen realisere Lean's fulde potentiale.

Derfor: Kom ud af hjørnekontoret, kom i Gemba og tag ansvar for Lean arbejdet i øjenhøjde med medarbejderne.

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