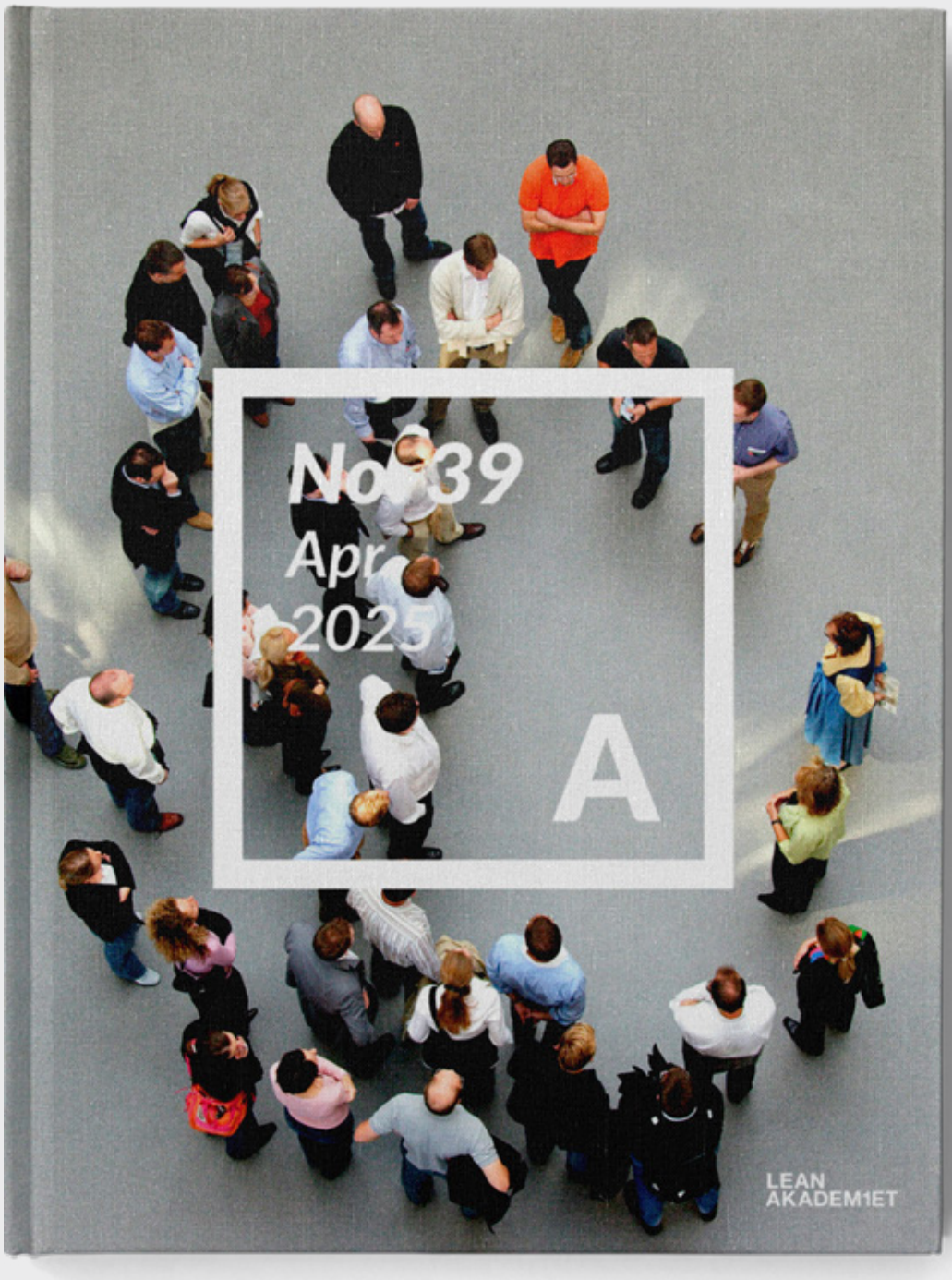
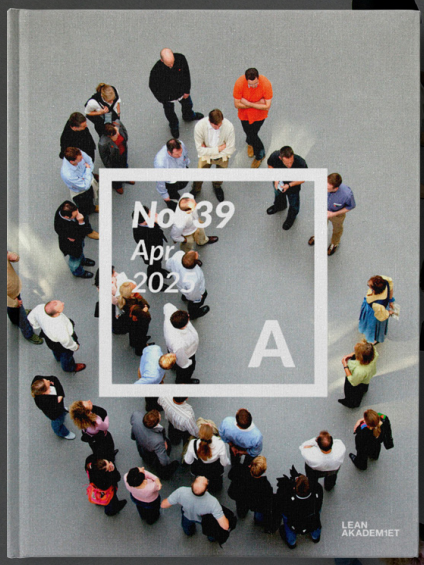
© 2025
Lean Akademiet



LEAN LEDELSE OG COACHING
#CHANGE-MANAGEMENT



29 APRIL 2025

FORANDRINGSLEDELSE OG ORGANISATORISK FORANKRING MED ADKAR

Effektiv forandringsledelse er en afgørende forudsætning, når Lean skal implementeres med succes. Det handler i høj grad om mennesker - og om at ændre vaner og mønstre.



PERNILLE LANDBO

Pernille er uddannet cand.soc. i Uddannelsesvidenskab, med speciale i udvikling af humane ressourcer samt styring af uddannelse og læring.

29 APRIL 2025

Hos Lean Akademiet anvender vi ADKAR-modellen som ramme for arbejdet med forandringer. Modellen sætter fokus på fem nødvendige elementer for at lykkes med varig forandring: Awareness, Desire, Knowledge, Ability og Reinforcement.

Her følger en introduktion til, hvordan vi anvender ADKAR-modellen i praksis, og hvordan forandringsledelse bliver en løftestang for forbedring og reel kulturforandring.

A: Awareness – Forståelse for behovet for forandring

Enhver forandring starter med en grundlæggende forståelse for, hvorfor forandringen er nødvendig. Uden denne forståelse opstår modstand og usikkerhed.

Hos Lean Akademiet arbejder vi tæt sammen med ledelsen for at skabe en fælles fortælling om nødvendigheden for, hvorfor Lean skal implementeres. Vi hjælper med at identificere organisationens 'brændende platform', dokumentere eksisterende udfordringer og formulere dem på en måde, som både ledelse og medarbejdere kan genkende. Forståelse og bevidsthed skabes ikke alene gennem fakta – det kræver også en menneskelig appel. Derfor arbejder vi med både data, fortællinger og involverende dialog.

Eksempel: I en mellemstor produktionsvirksomhed begyndte vi forandringsrejsen med en værdistrømsanalyse, som viste en gennemløbstid på over 30 dage. Det blev startskuddet til en fælles erkendelse: "Det her kan vi gøre bedre."

D: Desire – Motivation for at deltage i og støtte forandringen

Når der er skabt bevidsthed om behovet for forandring, skal der også være et reelt ønske hos den enkelte om at bidrage til den.

Motivation kommer indefra, og det er ikke nok, at ledelsen beslutter en ny retning – medar-



bejdere og mellemledere skal ville være med. Vi skaber 'desire' gennem involvering, dialog og anerkendelse. Det kan være i form af workshop-formater, hvor medarbejderne selv er med til at definere løsninger og visionen for Lean arbejdet, eller gennem synlig ledelse, hvor forandringen bliver bakket op af konkrete handlinger og engagement fra toppen. Det kan også være fordelagtigt at skabe en gruppe 'ambassadører' blandt medarbejderne, som kan være med til at udbrede visionen og inddrage kollegerne i Lean arbejdet.

Eksempel: I en kommune arbejdede vi med visuel storytelling og inddragelse af frontpersonale for at skabe ejerskab til Lean. Da medarbejderne selv satte ord på deres udfordringer – og så dem blive taget alvorligt – steg motivationen markant.

K: Knowledge – Viden om hvordan forandringen implementeres

Viden er en forudsætning for at kunne omsætte intention til handling. Når vi arbejder med Lean implementering, prioriterer vi derfor altid kompetenceudvikling som en tidlig og central aktivitet.

Det handler ikke kun om at forstå Lean principper og værktøjer, men også om at kende egne roller i den nye hverdag. Vi kombinerer undervisning med praksisnær træning – fx gennem Lean Green Belt-forløb, tavlemøder, læringsworkshops og side-by-side coaching. Et element heraf er, at træningen af medarbejdere bør indtænkes så tæt på implementeringen som muligt – altså 'Just-in-Time' (JIT) af implementeringen, så vidt dette er muligt. Så medarbejderne kan afprøve deres nye viden og kompetencer i praksis og få det ind under huden. Vores erfaring viser, at læring bedst sker, når den er konkret, relevant og relateret til daglige opgaver.

Eksempel: I en offentlig institution blev medarbejderne introduceret til værdistrømsanalyser og forbedringstavler via hands-on undervisning. Kort efter faciliterede de selv deres første forbedringsworkshop – og skabte konkrete resultater.

Mange organisationer begår den fejl at starte deres forandring med dette trin. Medarbejderen vil ikke få noget ud af dette, hvis han/hun ikke forstår forandringen eller har lyst til at deltage i forandringen. Man kan ikke starte med hvordan, før man har argumenteret for hvorfor.

A: Ability – Evnen til at gennemføre forandringen i praksis

Det er ikke nok at vide, hvad man skal gøre – man skal også kunne gøre det. Det handler om at sikre, at medarbejderne har færdighederne til at implementere forandringen og opnå det ønskede performanceniveau. Det betyder, at forandringen nu bliver både synlig og målbar.

Her hjælper vi organisationer med at omsætte teori til praksis. Vi etablerer forbedringstavler, faciliterer problemløsningssessioner og sikrer, at der er den nødvendige organisatoriske opbakning. Vi arbejder aktivt med mål og performancemåling for at kunne følge med i om implementeringen af forandringen forløber som planlagt - og har den forventede effekt. Derudover arbejder vi målrettet med at fjerne forhindringer, fx i form af forældede procedurer, uhensigtsmæssige systemer eller manglende beslutningskompetence. Det kan blandt andet opnås gennem standardiseret arbejde, træning og proceskonfirmering fra lederen. Målet er, at medarbejderne føler sig trygge og i stand til at handle. Det er her vigtigt at lederen involverer sig og interesserer sig, samt sikrer at træning finder sted.



Eksempel: Et hospital stod over for at skulle omorganisere patientflow. Gennem tæt facilitering og støtte lykkedes det personalet at teste nye arbejdsgange i praksis – med hurtig feedback og løbende forbedringer.

R: Reinforcement – Forankring og fastholdelse af forandringen

Den sidste – og ofte mest oversete – fase handler om at sikre, at forandringen ikke ruller baglæns. Forankring kræver systematik og ledelsesmæssig opfølgning.

Det handler om at undgå, at medarbejderne falder tilbage i gamle vaner, og om at forstærke motivationen hos medarbejderne. Et element heraf er at huske at fejre og anerkende de små sejre og medarbejdernes indsats, og skabe positive 'implementeringshistorier' som medarbejderne husker. Vi understøtter fastholdelse og motivation gennem visuel ledelse, tavlemøder, anerkendelse og måling af effekt. Ideelle Lean værktøjer hertil er blandt andre: PDCA, Kaizen og audits. Forandringen bliver først en del af kulturen, når den bliver integreret i daglige rutiner og beslutningsprocesser. Derfor rådgiver vi også om, hvordan Lean tænkes ind i onboarding, ledelsesevalueringer, kompetenceudviklingsprogrammer, og arbejder med blandt andet med Lean ledelsessystemer og Gemba-ledelse.

Eksempel: I en serviceorganisation etablerede vi månedlige ledelsestjek og synlig KPI-opfølgning på tavler. Det blev afgørende for, at de nye arbejdsgange ikke faldt tilbage til gamle mønstre.



Figur 1 - ADKAR
A: Forståelse for behovet for forandringen. D: Motivation til at gennemføre forandringen. K: Viden om implementeringen af forandringen. A: Evnerne til at kunne implementere forandringen. R: Fastholdelse af forandringen.

Forandringsledelse i praksis: Mennesker som omdrejningspunkt

ADKAR-modellen giver en enkel og stærk ramme til at arbejde systematisk med forandring ud fra et både menneskeligt og forretningsmæssigt perspektiv. Hos Lean Akademiet har vi erfaret, at det netop er den menneskelige tilgang, der gør forskellen, når Lean skal implementeres med succes.

Lean handler ikke kun om processer og værktøjer. Det handler om mennesker, adfærd og holdninger. Og derfor kræver det mere end styring – det kræver ledelse. Derfor kalder vi det forandringsledelse.

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



Figur 1 - ADKAR

A: Forståelse for behovet for forandringen. D: Motivation til at gennemføre forandringen. K: Viden om implementeringen af forandringen. A: Evnerne til at kunne implementere forandringen. R: Fastholdelse af forandringen.

