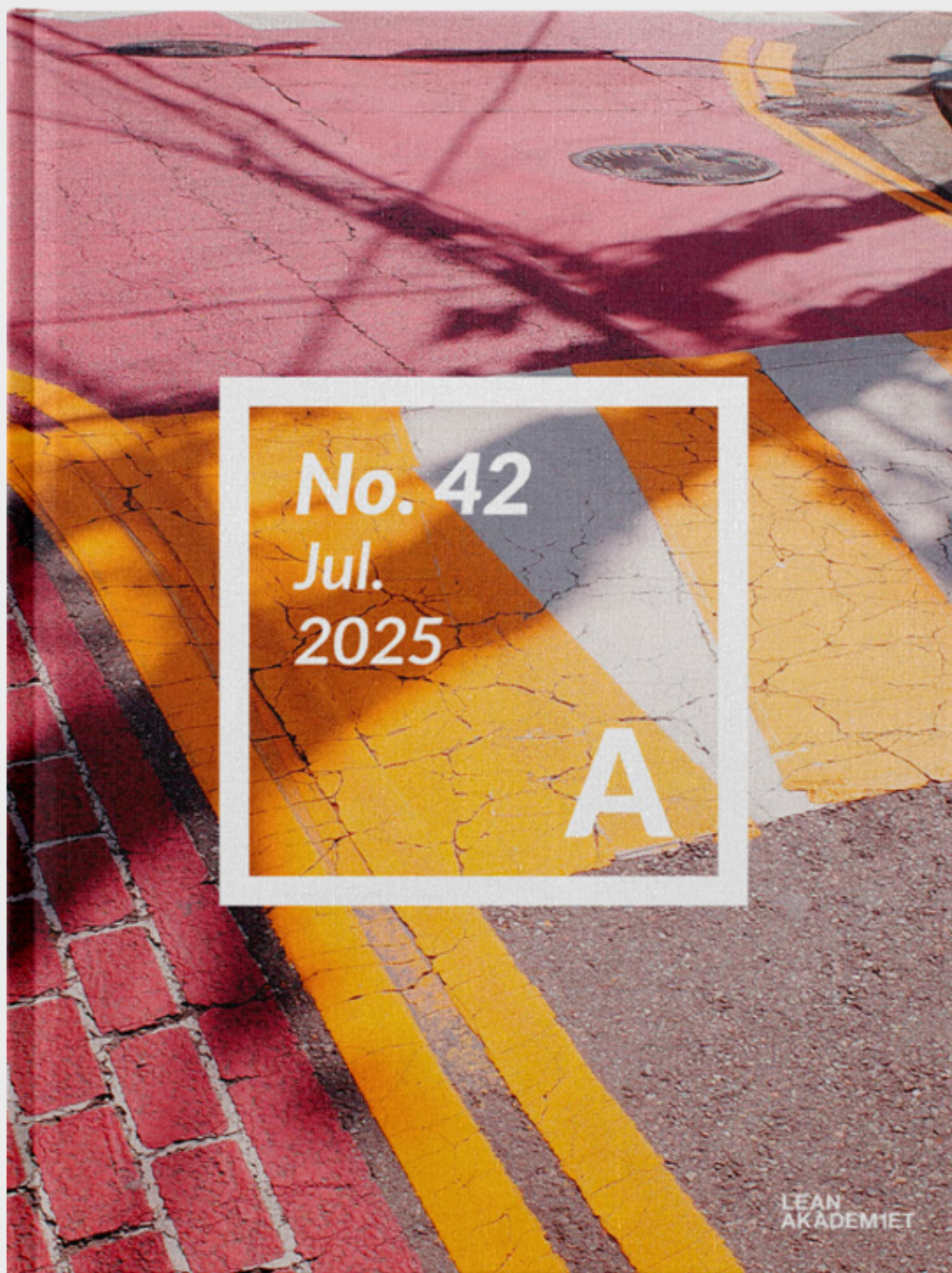
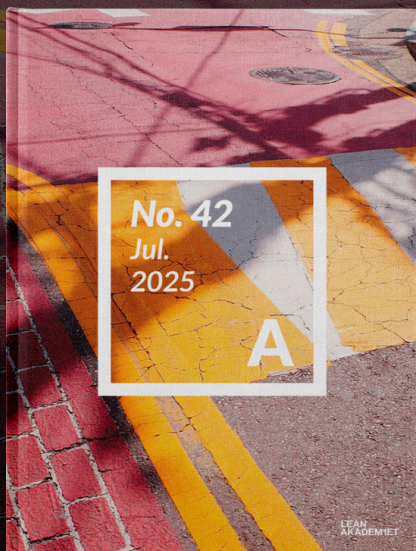




**LEAN
AKADEM1ET**

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



01 JULI 2025

LEAN KOMMUNIKATION - ELIMINÉR SPILD I KOMMUNIKATION

Lean og kommunikation er ikke to ord, vi typisk forbinder. Alligevel er det netop kommunikationen, der binder Lean arbejdet sammen – og som ofte afgør, om det lykkes eller fejler.



AMALIE KHIJEE

Med en kombination af teoretisk forståelse og praktisk erfaring skaber Amalie undervisning, der gør en forskel.

01 JULI 2025

Alt for ofte er kommunikationen enten overflødig, vag, uden formål eller alt for omfattende – med andre ord: Spild. Når vi taler om Lean kommunikation, handler det om, at dialogen er tydelig, målrettet og værdiskabende. Lean kommunikation sigter mod, at de rigtige personer får den rigtige information på det rigtige tidspunkt – og på en måde, der understøtter handling.

Kommunikationsspild

Dårlig kommunikation er en af de største årsager til ineffektivitet i virksomheder. Uklare budskaber, for mange unødvendige informationer og lange møder uden konkrete konklusioner skaber spildtid og frustration.

En af de mest almindelige udfordringer er, at medarbejdere modtager for meget information. For mange mails, lange rapporter og gentagne møder, som gør det vanskeligt at identificere det vigtigste budskab. Særligt i administrative miljøer ser vi møder, hvor formålet er uklart, deltagerne er usikre på både deres egne og andres roller, og der mangler en fælles forståelse af, hvad mødet skal føre til.

Resultatet er ofte lange, ustrukturerede diskussioner uden en tydelig rød tråd – og uden klare beslutninger eller konkrete aftaler. Sådanne møder skaber ikke værdi, men spildtid og frustration.

Kommunikationsunderskud

Kommunikationen kan omvendt også blive utilstrækkelig. Beslutninger træffes i ledelsen, men kommunikeres ikke tydeligt videre i organisationen – eller kommunikeres for sent. Eller når vigtige informationer ikke deles på tværs, og samarbejdet snubler over uklare afhængigheder og dobbelte indsatser.



Uanset formen efterlader det medarbejdere uden den nødvendige indsigt til at handle sikkert og koordineret.

Derudover findes en særlig type kommunikationsunderskud, som ofte opstår i ledelseslag og hovedkontorer; den abstrakte kommunikation. Her pakkes budskaber ind i højtflyvende begreber, floskler og hensigtserklæringer – uden at blive oversat til konkret adfærd og mening for dem, der skal gøre det i praksis.

Vi forsøger at gøre det komplekse enkelt, men ender med det modsatte: Mere uklarhed og forvirring.

Vi skal have skabt en balance, hvor medarbejderne kun modtager den information, de har brug for – og på en letforståelig måde. Det er dét, vi betegner som Lean kommunikation.

Når det går ud over Lean arbejdet

Kommunikation er en forudsætning for godt Lean arbejde. Tag performancetavler som eksempel: Et effektivt tavlemøde afhænger af den information, KPI-ejerne bringer med sig. Hvis det ikke er tydeligt defineret, hvilken type information der skal forberedes, hvordan den skal præsenteres, og hvilke forventninger der er til de enkelte roller – ender mødet hurtigt med at løbe i alle retninger.

Nogle møder op uden data, andre med så mange detaljer, at det væsentlige forsvinder. I begge tilfælde bliver det svært at identificere og forstå afvigelser, beslutninger udskydes, og opfølgning udebliver. Tavlen skaber først værdi, når informationen – både den der vises, og den der bringes og skabes i dialogen – er målrettet, tydelig og i en tilpas mængde.

Ellers mister medarbejderne efterhånden forståelsen for, hvorfor vi overhovedet holder mødet. Og så bliver tavlemødet bare endnu en rutine, vi udfører uden at få noget reelt ud af det.

Det samme gælder A3-problemløsning. A3'en har sit navn, fordi det er det største papirformat, der kan faxes – men vigtigst af alt fordi Toyota ønskede, at man skulle kunne formidle sit problem kort og præcist på én enkelt side. En god A3 skal give en hurtig og fælles forståelse af problemet – både for dem, der er tæt på, og dem, der ser det udefra.

Det kræver skarpe analyser, ja – men også, at vi formidler dem på en måde, som andre kan forstå og udfordre. Uden tydelig kommunikation risikerer vi, at problemet defineres upræcist, at data tolkes forskelligt, og at vi taler forbi hinanden.

Det svækker årsagsanalysen og forhindrer os i at opbygge et fælles billede af, hvad der virkelig er roden til problemet. Resultatet bliver en A3, hvor der nok står noget på papiret – men hvor vi har svært ved at forklare, hvad der egentlig er kernen i problemet, og hvordan vi er nået frem til vores konklusioner.

Hvad er Lean kommunikation?

For at kunne imødekomme disse kendte udfordringer – hverken at drukne i information eller famle i blinde – har vi brug for nogle principper at navigere efter. Vi har opsummeret det i nogle nøgleprincipper, man kan bruge som pejlemærker. De er ikke en mirakelkur eller en endegyldig opskrift, for kommunikation er en levende disciplin, vi aldrig helt bliver færdige



med at forbedre. Principperne kan være med til at skabe de rammer og den bevidsthed, der skal til for at mindske spild og misforståelser – og styrke det Lean arbejde, vi ønsker at lykkes med.

- **Kommunikation med formål**

Det første og vigtigste princip for effektiv Lean kommunikation er, at kommunikationen altid skal have et klart og relevant formål. Inden man sender en mail, indkalder til et møde eller deler en besked, bør man spørge sig selv: "Hvad skal denne information bruges til?" og "Hvem har reelt behov for at modtage den?". Hvis du ikke kan svare tydeligt, bør du overveje, om kommunikationen overhovedet er nødvendig. Mange mails og mødeindkaldelser drukner i indbakken eller ender direkte i skraldespanden, fordi modtagerne ikke forstår, hvad de skal bruge informationen til. Det samme gælder møder, hvor deltagere er usikre på, hvorfor de er inviteret, eller hvad deres rolle er. Resultatet er, at folk efterhånden mister lysten til at deltage aktivt – eller helt undgår møderne.

- **Klar og letforståelig kommunikation**

Kommunikation skal være tydelig og formuleret med simple ord, så alle nemt kan forstå budskabet. Det handler om ikke at gøre tingene mere komplicerede, end de behøver at være. Det er ofte let at få noget simpelt til at lyde komplekst, men det kræver mere omtanke at formidle komplekse emner på en enkel og klar måde. Som både ledere og medarbejdere skal vi stræbe efter at sige det væsentlige kort og klart, så der ikke opstår misforståelser eller forvirring.

- **Visuel kommunikation**

Lean arbejder bevidst med at gøre det vigtige synligt. Når vi visualiserer vores budskaber – uanset om det er på tavler, slides, whiteboards eller i mails – hjælper vi modtageren med at forstå og handle hurtigt. Klare statusindikatorer, simple grafer og farvekoder kan ofte sige mere end mange ord. Det handler ikke om at pynte, men om at gøre det let at afkode det væsentlige. Et slide med illustrationer gør det lettere for os at fordøje og huske informationen fremfor bulletpoints, hvor vigtige pointer drukner i tekstmængden.

- **Standardiseret kommunikation**

Standardisering handler ikke om at gøre alt ens, men om at skabe genkendelighed, struktur og effektivitet. For at mindske forvirring og spilde mindre tid skal kommunikationen følge et fast format – både hvad angår kanal, grafisk udtryk, opsætning og rækkefølge. Når møder, rapporter og statusopdateringer præsenteres ensartet, behøver deltagerne ikke bruge energi på at gennemskue nye formater, men kan fokusere på det væsentlige indhold. Samtidig sparer afsenderen tid, fordi skabelonen og strukturen allerede er på plads, hvilket gør det hurtigere og lettere at udarbejde og dele budskaberne. Eksempler kan være faste skabeloner til rapporter, genkendelige dagsordener for møder eller en standard visuel opbygning af slides og tavler.



- **Hyppige, korte sessioner**

Lean kommunikation prioriterer rytme og hyppighed frem for volumen. Det er bedre med hyppige, korte touchpoints end sjældne og omfattende opdateringer. Korte stand-ups, hurtige tavlegennemgange og løbende statuscheck hjælper os med at fange afvigelser tidligt og holde snakken tæt på hverdagen. Det skaber bedre fremdrift – og mindsker behovet for lange møder og tunge rapporter, der alligevel ofte bliver forældede, før de er læst.

- **Giv kommunikationen et hjem – og hold dig til det**

Effektiv kommunikation kræver et dedikeret forum. Når information spredes ad hoc – gennem tilfældige mails, chats eller uformelle samtaler – øges risikoen for forvirring, oversete beskeder og væsentlige budskaber, der falder mellem stolene. Ved at samle kommunikationen i faste fora og kanaler – som fx tavlemøder, ugentlige updates eller struktureret dokumentation på en delt platform – sikrer vi, at informationen er tilgængelig, genkendelig og let at følge op på. Det skaber tryghed, kontinuitet og mindsker risikoen for, at vigtig information går tabt, samtidig med at det frigør energi til det, der virkelig skal kommunikeres.

Eksempler på god Lean kommunikation

Her er konkrete eksempler på, hvordan principperne omsættes i praksis:

- **Visuelle tavler**

Digitale tavler viser data i realtid og gør det let for både ledere og medarbejdere at få et fælles overblik over produktionen – fx status på ordrer, afvigelser eller sikkerhedshændelser. Det er god Lean kommunikation, fordi informationen er tilgængelig dér, hvor den skal bruges, og præsenteret på en visuel og overskuelig måde. Tavlerne støtter dialog og beslutningstagning tæt på arbejdet, og de reducerer behovet for unødvendig informationssøgning eller lange forklaringer. Det giver mulighed for hurtig reaktion og fælles forståelse – selv i et travlt produktionsmiljø.

- **Gemba walks**

Når ledere bevæger sig ud i organisationen og opsøger det sted, hvor arbejdet foregår, skaber det en direkte og nærværende kommunikation. Ved at observere processerne og tale med medarbejderne i deres kontekst, bliver kommunikationen både relevant og konkret. Gemba walks gør det nemt at anvende visuelle forklaringer og pege direkte på det, der virker – eller ikke virker. Det styrker både forståelsen og forbindelsen mellem ledelse og drift.

- **Andon og visuelle alarmer**

Visuelle signaler som andon-systemer gør det muligt at kommunikere klart og øjeblikkeligt – uden brug af ord. Når en medarbejder aktiverer et andon-signal, sendes der et tydeligt visuelt (og ofte auditivt) signal om, at der er behov for hjælp eller opmærksomhed. Det er enkel og effektiv kommunikation, der reducerer støj og misforståelser, og som understøt-



ter hurtig reaktion og handling. Systemet gør det tydeligt for alle, hvad der sker – og at det kræver respons her og nu.

Kommunikation som en del af forbedringskulturen

Når vi arbejder med Lean, handler det i sidste ende om at skabe flow og fjerne spild. Det gælder også i vores dialoger, møder og mails. Lean kommunikation er ikke en særlig slags kommunikation – det er bare god kommunikation. Men når vi først ser det som en del af Lean arbejdet, kan vi begynde at forbedre det med samme systematik og fokus, som vi bruger andre steder i organisationen. Ved at være mere bevidste om vores formål, vælge en tydelig og enkel form og skabe faste rammer for, hvordan vi kommunikerer, kan vi frigøre både tid og mentale ressourcer. Det kan ikke fuldstændigt standardiseres, men det kan efterstræbes, skærpes og løbende forbedres – præcis ligesom alt andet i dit Lean arbejde.

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