© 2025
Lean Akademiet



STRATEGI OG MÅLNEDBRYDNING
#HOSHIN-KANRI, #LEADER-STANDARD-WORK



19 NOVEMBER 2025

DEN GRUNDLÆGGENDE ÅRSAG TIL SPILD

Om hvordan manglende vision og strategi skaber den største Lean spildtype. Vi kender alle de otte klassiske spildtyper i Lean, Muda, fra overproduktion og ventetid til uudnyttet viden. Men hvad nu, hvis indsatsen for at fjerne disse 8 spildtyper blot er symptombehandling?



HENRIK SCHALECH

Henrik forener læring, ledelse og forbedringskultur og tror på, at varig udvikling begynder med mennesket.

19 NOVEMBER 2025

Vi kender alle de otte klassiske spildtyper i Lean, Muda, fra overproduktion og ventetid til uudnyttet viden. Men hvad nu, hvis indsatsen for at fjerne disse 8 spildtyper blot er symptombehandling? Denne artikel argumenterer for, at den største spildtype af alle er fraværet af en klar vision og strategi, som fungerer som en katalysator, der udløser og forstærker alle de øvrige ineffektiviteter.

Introduktion: De otte symptomer og den bagvedliggende årsag

Lean filosofien har lært os at se spild (Muda) i processer:

1. Overproduktion
2. Lager
3. Transport
4. Ventetid
5. Overforædling
6. Fejl/Defekter
7. Bevægelser
8. Uudnyttet viden

Organisationer bruger enorme ressourcer på at kortlægge værdistrømme og fjerne disse elementer - men i mange tilfælde kommer spildet igen, eller forbedringerne dør ud. Hvorfor? Fordi vi optimerer processer, der faktisk ikke er strategisk nødvendige.

Er der en skjult niende spildtype, vi ikke har identificeret?

Vores tese er, at succes med Lean kræver, at vi adresserer et dybere, ledelsesmæssigt spild: Manglende vision og strategi. Dette kan, efter vores overbevisning, betegnes som den 9. spildtype i Lean, og er den mest kritiske, fordi den bestemmer retningen for alle de andre spildtyper.



Den 9. spildtype: Strategisk retningstab
Vi definerer et strategisk retningstab som spild af ressourcer (tid, kapital, menneskelig energi) på grund af fraværet af en klar, kommunikeret og afstemt retning for organisationen.

Dette spild er strategisk, men udløser operationelt spild i form af:

- Uklar prioritering: Organisationen ved ikke, hvad der er vigtigst.
- Ikke-afstemte aktiviteter: Projekter og afdelingsmål understøtter ikke det fælles, overordnede mål.
- Muri på ledelsesplan: Ledelsen overbelastes (Muri) af ustrukturerede ad hoc-opgaver og brandslukning, fordi strategien ikke har skabt et stabilt fundament.

Som analogisk eksempel, så kan du optimere brændstofforbruget (Muda) på din bil nok så meget, men hvis du kører i den forkerte retning (manglende strategi), spilder du stadig alt det brændstof, du har sparet.

Dette spild er det dyreste, fordi det multiplicerer ineffektiviteten. At fjerne 20% af spildet i en proces er værdiløst, hvis selve processen slet ikke burde eksistere, fordi den ikke bidrager til kundeværdien eller visionen.

Fra strategisk spild til operationel muda

Strategisk retningstab skaber en usikker og tvetydig arbejdsplads, der direkte afføder de otte klassiske spildtyper:

Klassisk spildtype (Muda)	Konsekvens af manglende vision/strategi
Ventetid	Manglende prioriteringsmodel: Medarbejdere venter på, at ledelsen træffer beslutninger om, hvilke opgaver, der skal vægtes. Beslutningskompetencer er ikke uddelegeret, fordi der mangler tillid til en fælles retning.
Uudnyttet viden	Fravær af forbedringskultur: Medarbejderne kender de reelle flaskehalse, men der er ingen strukturel kanal (som Kaizen tavler eller et forbedrings-framework) til at indfange, vurdere og implementere deres viden som en del af strategien.
Overproduktion	Usikkerhed: Uden klar markeds- eller kundeindsigt produceres der for sikkerhedens skyld (fx for mange rapporter, for mange features, for stort varelager). Man kører push i stedet for pull, da man er usikker på det reelle træk fra markedet.
Overforædling	Uklar værdi-definition: Man har ikke klart defineret kundens reelle værdi. Det medfører, at medarbejdere bruger tid på unødvendige detaljer, dokumentation eller processer – de 'gør sig umage' med det forkerte.
Lager	Ubalancerede processer (Mura): Manglende strategisk level loading (Heijunka) skaber ujævn belastning (Mura), hvilket tvinger organisationen til at opbygge bufferlagre af sager, data eller materialer for at håndtere de uforudsete peaks.
Transport/bevægelser	Silo organisering: Hvis strategien ikke tvinger organisationen til at designe processer omkring kundens værdistrøm, opstår der unødvendige ansvarsskift og overleveringer (Transport) mellem afdelinger, der kun optimerer deres egne snævre mål.

Tabel 1 - Fra strategisk uklarhed til dagligt spild-modellen
Usikkerhed og tvetydighed bliver til muda i praksis.



Løsningen: Lean som strategisk styrke – fra årsagsanalyse til handling: Hoshin Kanri

Lean er kun virkelig kraftfuld, når det anvendes strategisk og ikke blot som et operationelt værktøjssæt – og den bedste metode til at eliminere et strategisk retningstab er netop at sikre en strategisk retning, og her kommer 'Hoshin Kanri' ind i billedet.

Hoshin Kanri: Kompasset der sikrer ensretning

Hoshin Kanri er japansk for 'kompas' og 'styring'. Det er et ledelsessystem designet til at ensrette hele organisationen - fra direktionen til gulvet - mod et begrænset sæt af gennembrudsmål.

Hoshin Kanri sikrer strategisk ensretning ved at:

- Nedbryde mål: Den 3-5-årige vision nedbrydes logisk til konkrete, årlige mål og derefter til operationelle handlingsplaner for hver afdeling. Dette sikrer målsammenhæng.
- Prioritere: Systemet tvinger ledelsen til at fokusere på 3-5 kritiske områder. Ved at sige nej til ikke-strategiske opgaver fjernes hovedårsagen til ventetid og overproduktion.
- Etablere Catchball (vidensdeling): Strategien er ikke en top-down-ordre. Den diskuteres og justeres gennem en feedbackproces (Catchball), hvor medarbejderne bidrager med viden om, hvad der er realistisk og nødvendigt. Dette er den direkte kur mod spildtypen 'uudnyttet viden'.

Lean succes er lig med strategisk succes

Når Hoshin Kanri implementeres, bliver elimineringen af de 8 Muda-typer pludselig meningsfuld. Hver Kaizen-indsats (Muda-reduktion) er ikke længere en isoleret øvelse, men en taktisk sejr i kampen for at opfylde det strategiske mål.

Dette skaber en stærk synergi ved at skabe målrettede resultater, hvor man undgår at spilde tid på at optimere en proces, der snart vil blive overflødig, fordi den ikke understøtter fremtidens strategi (fjerner Ineffektivitet).

Samtidig skaber det også en kulturel forankring, hvor løbende forbedringer bliver den disciplin (Shitsuke), der driver strategien fremad - i stedet for blot at være et midlertidigt projekt.

Konklusion: Genopret retningen før flowet

Vi må gentænke vores tilgang til spild. Lean handler om at levere den størst mulige værdi til kunden med den mindst mulige indsats, men denne indsats skal først og fremmest rettes mod at definere den rigtige værdi.

Et fokus på de otte klassiske spildtyper vil altid være nødvendig, men organisationer, der kæmper med Lean implementering, må se op og erkende, at de måske er effektive til at lave de forkerte ting.

Derfor er den vigtigste opgave for Lean lederen er at fjerne det strategiske spild. Start med at adressere hovedårsagen: Sæt den klare vision, ensret organisationen via Hoshin Kanri,



og lad kompasset bestemme, hvor du skal finde og fjerne de 8 Muda-symptomer. Før du optimerer dit flow, skal du altså sikre dig, at du flytter dig i den rigtige retning.

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



Tabel 1 - Fra strategisk uklarhed til dagligt spild-modellen

Usikkerhed og tvetydighed bliver til muda i praksis.

Klassisk spildtype (Muda)	Konsekvens af manglende vision/strategi
Ventetid	Manglende prioriteringsmodel: Medarbejdere venter på, at ledelsen træffer beslutninger om, hvilke opgaver, der skal vægtes. Beslutningskompetencer er ikke uddelegeret, fordi der mangler tillid til en fælles retning.
Uudnyttet viden	Fravær af forbedringskultur: Medarbejderne kender de reelle flaskehalse, men der er ingen strukturel kanal (som Kaizen tavler eller et forbedrings-framework) til at indfange, vurdere og implementere deres viden som en del af strategien.
Overproduktion	Usikkerhed: Uden klar markeds- eller kundeindsigt produceres der for sikkerhedens skyld (fx for mange rapporter, for mange features, for stort varelager). Man kører push i stedet for pull, da man er usikker på det reelle træk fra markedet.
Overforædling	Uklar værdi-definition: Man har ikke klart defineret kundens reelle værdi. Det medfører, at medarbejdere bruger tid på unødvendige detaljer, dokumentation eller processer – de 'gør sig umage' med det forkerte.
Lager	Ubalancerede processer (Mura): Manglende strategisk level loading (Heijunka) skaber ujævn belastning (Mura), hvilket tvinger organisationen til at opbygge bufferlagre af sager, data eller materialer for at håndtere de uforudsete peaks.
Transport/bevægelser	Silo organisering: Hvis strategien ikke tvinger organisationen til at designe processer omkring kundens værdistrøm, opstår der unødvendige ansvarsskift og overleveringer (Transport) mellem afdelinger, der kun optimerer deres egne snævre mål.