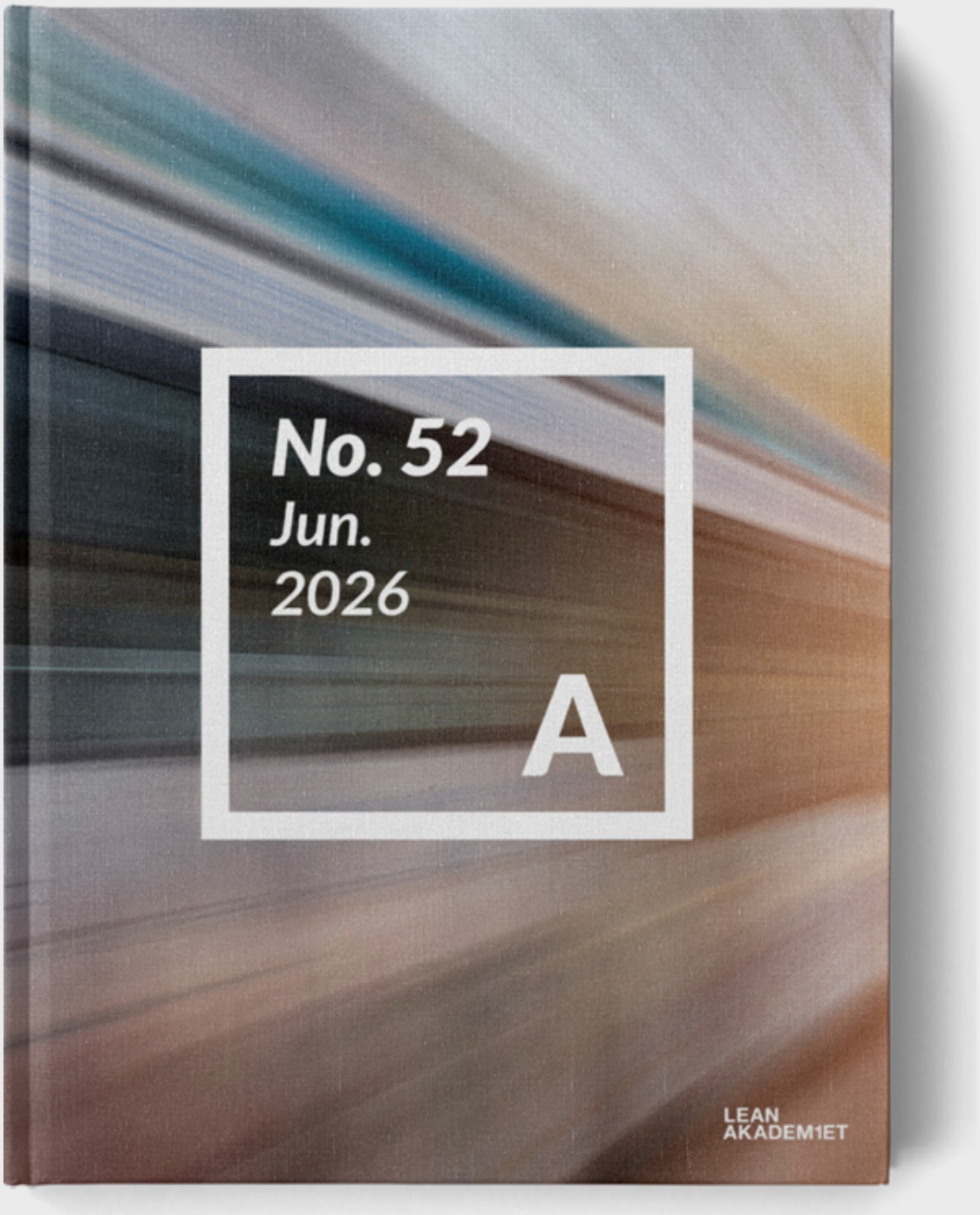
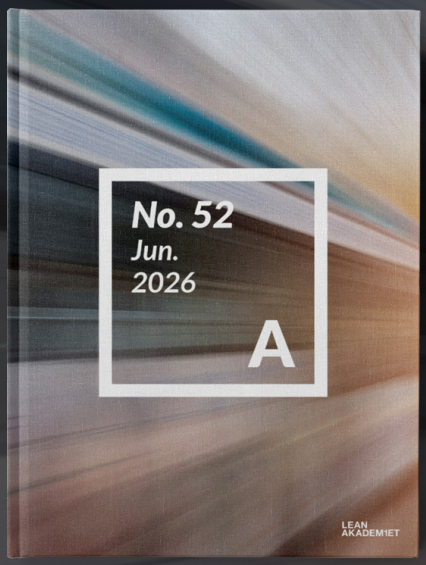
© 2026
Lean Akademiet



PROCESOPTIMERING

#DAGLIGE-TAVLEMØDER, #MEDARBEJDERINVOLVERING, #PERFORMANCE-BOARDS



30 JUNI 2026

KAIZEN EVENT - SKAB HURTIGE FORBEDRINGER MED EN FOKUSERET LEAN WORKSHOP

Hvordan skaber man markante forbedringer på få dage – uden at drukne i lange analyser, omfattende projektplaner og endeløse møder? Det er netop formålet med et Kaizen Event.



MORTEN FRIIS JACOBSEN

Morten har hjulpet både private og offentlige organisationer med at skabe varige forbedringer og kulturændringer.

30 JUNI 2026

Et Kaizen Event er en intensiv forbedringsworkshop, hvor et tværfagligt team arbejder målrettet med at løse ét konkret problem eller forbedre én afgrænset proces. I løbet af få dage analyserer deltagerne den nuværende situation, identificerer årsagerne til problemet, udvikler løsninger og omsætter dem til konkrete handlinger, der kan implementeres med det samme.

Til forskel fra mange traditionelle forbedringsprojekter er målet ikke at udarbejde en rapport eller præsentere en PowerPoint med anbefalinger. Målet er at skabe reelle forbedringer, som kan ses og mærkes i den daglige drift. Det er netop derfor, Kaizen Events gennem mange år har været en central del af Lean filosofien – og når de planlægges og faciliteres rigtigt, kan de skabe markante forbedringer på ganske kort tid – både i produktionen, administrationen, og mange andre typer organisationer.hverdag.

Hvad er et Kaizen Event?

Ordet Kaizen stammer fra japansk og betyder 'forandring til det bedre' eller 'løbende forbedringer'. I Lean handler Kaizen om at skabe en kultur, hvor medarbejdere kontinuerligt identificerer og gennemfører små forbedringer i deres daglige arbejde. Et Kaizen Event bygger på de samme principper, men adskiller sig ved at være en fokuseret og tidsafgrænset indsats. Organisationen samler de rette mennesker omkring en konkret udfordring og arbejder intensivt med den, indtil der foreligger en løsning, som kan implementeres.

Et Kaizen Event varer typisk mellem tre og fem dage. Det kan virke som kort tid til at skabe varige forbedringer, men netop den korte tidsramme er en af metodens største styrker. Når deltagerne får mulighed for at arbejde uforstyrret med én problemstilling, skabes et fokus og et momentum, som kan være svært at opnå i den almindelige hverdag.



Hvornår giver et Kaizen Event mening?

Et Kaizen Event er særligt velegnet, når organisationen står med en konkret udfordring, som kræver hurtige forbedringer og tværfagligt samarbejde. Det kan eksempelvis være lange gennemløbstider, mange fejl, uklare arbejdsgange, ventetid mellem processer eller et ønske om at skabe bedre flow.

Fælles for disse problemstillinger er, at løsningen sjældent findes hos én person eller én afdeling. De kræver, at medarbejdere med forskellige perspektiver arbejder tæt sammen om at forstå processen og udvikle løsninger. Derfor består et Kaizen Event typisk af medarbejdere, procesejere og relevante specialister, som tilsammen besidder den nødvendige viden om processen.

Samtidig er det afgørende, at problemet er tydeligt afgrænset. En af de mest almindelige årsager til, at Kaizen Events ikke skaber de ønskede resultater, er, at ambitionen bliver for stor. Mange ønsker at "optimere hele afdelingen" eller "forbedre hele værdikæden". Men jo bredere formålet bliver, desto sværere bliver det at skabe konkrete resultater.

Erfaringen viser, at de mest succesfulde Kaizen Events tager udgangspunkt i ét klart defineret problem: Ét problem skaber fokus, fokus skaber fremdrift, og fremdrift skaber resultater.

Det betyder ikke, at de øvrige udfordringer ignoreres. Tværtimod. Ofte identificerer teamet en række nye forbedringsmuligheder undervejs. Men disse håndteres efterfølgende gennem organisationens løbende forbedringsarbejde eller kommende Kaizen Events. På den måde bevarer teamet fokus på den opgave, de er sat i verden for at løse.

Hvorfor virker Kaizen Events?

Ved at samle de rette mennesker i en afgrænset periode bliver forbedringsarbejdet den vigtigste opgave. Tempoet er højt, beslutningsvejene er korte, og teamet arbejder hele tiden med udgangspunkt i den virkelige proces fremfor antagelser og lange diskussioner.

Samtidig skaber den tværfaglige sammensætning en fælles forståelse af processen. Medarbejdere, ledere og specialister ser ofte den samme proces fra forskellige vinkler. Når disse perspektiver bringes sammen, opstår der en langt bedre forståelse af både problemerne og de løsninger, der kan skabe størst værdi.

Et velgennemført Kaizen Event resulterer derfor ikke alene i forbedrede processer. Det styrker også samarbejdet på tværs af organisationen, øger medarbejdernes ejerskab til løsningerne og bidrager til en kultur, hvor forbedringer bliver en naturlig del af hverdagen.

Det er dog vigtigt at understrege, at et Kaizen Event ikke er en workshop, man blot kan sætte i kalenderen og håbe på det bedste. Resultaterne afhænger i høj grad af det arbejde, der ligger både før og efter selve eventet. Derfor kan et professionelt Kaizen Event med fordel betragtes som en forbedringsproces, der består af tre lige vigtige faser: Forberedelse, gennemførelse og opfølgning. Det er samspillet mellem disse tre faser, der afgør succesen.

De tre faser i et Kaizen Event

Selvom mange forbinder et Kaizen Event med nogle intensive workshopdage, begynder arbejdet længe før deltagerne mødes i lokalet. Faktisk er det ofte kvaliteten af forberedelsen,

der afgør, om eventet skaber varige forbedringer eller blot bliver en god oplevelse.

Et professionelt Kaizen Event kan derfor med fordel opdeles i tre faser: Forberedelse, gennemførelse og opfølgning. Hver fase har sit eget formål, og ingen af dem kan stå alene.

Forberedelse: Fundamentet for et succesfuldt Kaizen Event Den største fejl, man kan begå, er at tro, at et Kaizen Event starter den dag, deltagerne møder ind. Virkeligheden er, at de vigtigste beslutninger ofte træffes flere uger tidligere. Forberedelsesfasen handler først og fremmest om at skabe de rette rammer. Problemet skal defineres, målet skal være tydeligt, de rigtige mennesker skal inviteres, og hele eventet skal designes, så teamet har de bedste forudsætninger for at lykkes.

Hos Lean Akademiet arbejder vi blandt andet med en enkel model, som vi kalder de fem P'er. Modellen hjælper med at sikre, at alle de væsentlige elementer er tænkt igennem, inden eventet går i gang.

De fem P'er omfatter:

1. **Purpose** – Hvad er formålet med eventet, og hvilket problem skal løses?
2. **People** – Hvem skal deltage, og hvem skal involveres undervejs?
3. **Product** – Hvilke resultater skal eventet munde ud i?
4. **Plan** – Hvordan skal dagene struktureres for at skabe fremdrift?
5. **Place** – Understøtter de fysiske rammer samarbejde, visualisering og læring?



Figur 1 - 5P-modellen
God forberedelse er afgørende for et vellykket Kaizen-event. De 5 P'er giver en enkel ramme til at sikre, at de vigtigste elementer er på plads, før I går fra planlægning til gennemførelse.

Særligt det første punkt, formålet, er afgørende. Et Kaizen Event skal have en klar og afgrænset problemformulering samt en fælles forståelse af, hvad vi ønsker at opnå, defineret som succeskriterier. Hvis teamet ikke er enige om, hvad problemet egentlig er, bliver det næsten umuligt at blive enige om løsningen. Derfor anbefaler vi altid, at eventet starter med et Event Charter, hvor problem, mål, succeskriterier og forventede leverancer beskrives. Charteret fungerer som en fælles kontrakt for teamet og hjælper med at holde fokus, når diskussionerne tager fart – på samme måde som et project charter.

De rigtige mennesker skaber de rigtige løsninger

En anden afgørende faktor er sammensætningen af teamet. Det kan være fristende at invitere alle interessenter med til workshoppen, men erfaringen viser, at store grupper ofte gør beslutningsprocessen tungere.

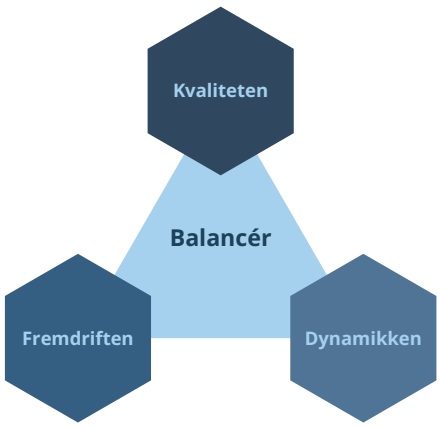
Et effektivt Kaizen Event består derfor typisk af fem til ti personer med indgående kendskab til processen. Det er medarbejderne, der udfører arbejdet til daglig, procesejerne, som kan træffe beslutninger, og relevante specialister, der kan bidrage med faglig viden.

Det betyder ikke, at ledelsen eller øvrige interessenter skal holdes udenfor. Tværtimod. De spiller en vigtig rolle som beslutningstagere og sparringspartnere undervejs. Men selve forbedringsarbejdet bør udføres af de mennesker, der kender processen bedst. Det er et grundlæggende Lean princip, at de mennesker, der udfører arbejdet, også er dem, der bedst kan forbedre arbejdet.

Gennemførelse: Fra analyser til handling

Når workshoppen går i gang, ændrer fokus sig: Nu handler det ikke længere om planlægning, men om at skabe fremdrift. Et Kaizen Event adskiller sig fra mange andre workshops ved, at deltagerne arbejder med den virkelige proces. De observerer arbejdet, indsamler data, analyserer årsagerne til problemerne og udvikler løsninger, som hurtigt kan afprøves i praksis. Tempoet er højt, men det betyder ikke, at kvaliteten må lide. Tværtimod. En dygtig facilitator skal hele tiden sikre balancen mellem fremdrift og grundighed.

Hos Lean Akademiet illustrerer vi denne balance som en trekant.



Figur 2 - Facilitatorens balance mellem kvalitet, fremdrift og dynamik
En facilitator skal løbende balancere tre centrale hensyn: kvaliteten af eventets output, fremdriften gennem processen og dynamikken mellem deltagerne. Formålet er at sikre både stærke løsninger, en effektiv proces og et engageret team.

Modellen viser, at en facilitator konstant skal balancere tre elementer:

- Kvaliteten af eventets output, herunder kvalitet af de input som gives, løsninger som skabes, konklusioner som drages.



- Fremdriften gennem eventet, herunder om processen understøtter, at de ønskede resultater nås inden for den afsatte tid
- Dynamikken mellem de involverede, herunder samarbejdet og energien blandt teamet.

Det er facilitatorens opgave at have tjek på disse elementer og sikre, at hvert element opretholdes. Hvis én af disse faktorer skrider, er der risiko for ikke at lykkedes: Bruger teamet al tiden på analyser, kommer de aldrig til handling. Er tempoet for højt, risikerer man at implementere løsninger, der ikke holder – og hvis samarbejdet ikke fungerer, bliver de bedste idéer aldrig bragt i spil. Det er facilitatorens opgave at træde ind, når én eller flere af disse elementer er ude af balance og justere processen til for at genoprette balancen. Facilitatorens vigtigste opgave er derfor ikke at komme med svarene: Facilitatorens opgave er at skabe de rammer, hvor teamet selv kan finde de rigtige løsninger.

Facilitatoren skal ikke være eksperten

Mange tror, at en facilitator skal være den person i lokalet, der ved mest om processen, men det er sjældent tilfældet. Den gode facilitator er først og fremmest procesleder. Kerneopgaven består i at designe en proces, der tager højde for de tre elementer, samtidig med løbende at kunne justere den, hvis trekanten kommer ud af balance. I forberedelsesfasen minder rollen om en projektleder, der afstemmer forventninger med interessenter, planlægger eventet og sikre at alt er klar til start. Under selve workshoppen ændrer rollen sig til at være mere faciliterende; at holde fokus, sikre fremdrift og hjælpe teamet med at træffe beslutninger. Efter eventet vender facilitatoren igen tilbage til en mere styrende rolle, der skal sikre god planlægning for implementering og opfølgning af aktiviteter.

Denne skiften mellem planlægning, facilitering og opfølgning er en af de vigtigste kompetencer hos en erfaren Kaizen-facilitator og samtidig en af de faktorer, der adskiller et professionelt Kaizen Event fra en almindelig workshop.

Opfølgning – her afgøres det, om forbedringerne holder

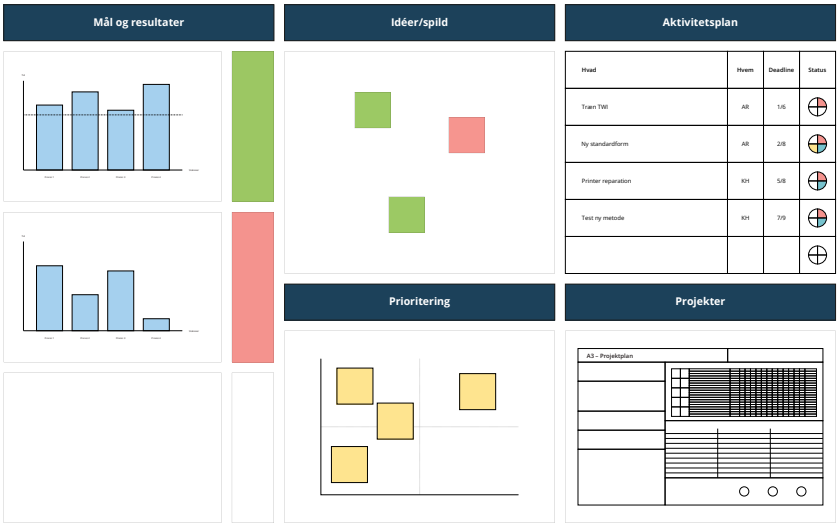
Et Kaizen Event kan skabe masser af energi. Deltagerne går fra workshoppen med nye idéer, konkrete løsninger og en fælles oplevelse af, at forandring er mulig, men netop her begår mange organisationer den største fejl: De vender tilbage til hverdagen.

Hvis ingen har ansvaret for at følge op, forsvinder fokus hurtigt, og de nye arbejdsgange bliver gradvist erstattet af de gamle vaner. Resultatet er, at en vellykket workshop aldrig udvikler sig til varige forbedringer. Derfor bør opfølgningen betragtes som en lige så vigtig del af Kaizen Eventet som selve workshoppen. Det handler først og fremmest om at sikre, at de besluttede løsninger faktisk bliver implementeret. Nye standarder skal beskrives, arbejdsgange skal justeres, medarbejdere skal introduceres til den nye måde at arbejde på, og eventuelle barrierer skal håndteres hurtigt.

Samtidig skal organisationen følge op på, om forbedringerne skaber den ønskede effekt. Lykkedes det at reducere gennemløbstiden? Er kvaliteten forbedret? Oplever medarbejderne en lettere hverdag? Først når resultaterne bliver fulgt systematisk, ved man, om eventet har skabt den ønskede værdi.

Det er også her, at forbedringsarbejdet går fra at være et enkeltstående projekt til at blive en

del af organisationens løbende forbedringskultur.



Figur 3 - Eksempel på et Kaizen Board
Et Kaizen Board skaber overblik over aktiviteter, ansvar, fremdrift og resultater. Tavlen understøtter den løbende opfølgning efter et Kaizen Event og hjælper med at fastholde momentum gennem PDCA-cyklussen.

Et Kaizen Board kan være et effektivt redskab til t fastholde momentum efter eventet. Tavlen skaber overblik over aktiviteter, ansvar, fremdrift og resultater, så forbedringsarbejdet bliver synligt og fortsætter, længe efter workshoppen er afsluttet. Samtidig understøtter tavlen PDCA-cyklussen og sikrer, at nye idéer løbende bliver omsat til handling.

De mest almindelige fejl ved Kaizen Events

Når et Kaizen Event ikke skaber de ønskede resultater, skyldes det sjældent selve metoden. Oftest handler det om måden, eventet er planlagt og gennemført på.

En af de mest almindelige fejl er, at problemstillingen bliver for bred. Teamet forsøger at løse for mange udfordringer på én gang, og resultatet bliver lange diskussioner uden klare beslutninger. Et Kaizen Event fungerer bedst, når fokus er skarpt, og alle arbejder mod det samme mål.

En anden klassisk fejl er, at deltagerne ikke repræsenterer den virkelige proces. Hvis de medarbejdere, der udfører arbejdet til daglig, ikke er en del af teamet, risikerer man at udvikle løsninger, som ser gode ud på papiret, men ikke fungerer i praksis.

Det er også en udbredt misforståelse, at facilitatorens opgave er at komme med svarene. Den dygtige facilitator skaber struktur, stiller spørgsmål og hjælper teamet med at træffe beslutninger – men ejer ikke løsningerne. Det gør teamet.

Endelig undervurderer mange betydningen af opfølgningen. Et Kaizen Event slutter ikke fredag eftermiddag. Tværtimod begynder den vigtigste del af arbejdet ofte først dér, når løsnin-



gerne skal implementeres, standardiseres og følges op i den daglige drift.

Et eksempel fra praksis

Forestil dig en produktionsvirksomhed, hvor leveringstiderne bliver længere, samtidig med at antallet af hasteordrer stiger. Medarbejderne oplever, at de konstant slukker ildebrande, men ingen har et samlet billede af, hvor problemerne opstår. Virksomheden beslutter derfor at gennemføre et Kaizen Event. I ugerne op til eventet afgrænses problemstillingen, relevante data indsamles, og et tværfagligt team sammensættes. Under workshoppen kortlægger teamet processen, observerer arbejdet på gemba, identificerer de største flaskehalse og udvikler konkrete forbedringer, som afprøves med det samme. Ved afslutningen af ugen er flere arbejdsgange standardiseret, ansvarsfordelingen er tydeliggjort, og der er udarbejdet en plan for de aktiviteter, der skal gennemføres i de kommende uger. Arbejdet stopper dog ikke her: I de følgende uger følger teamet op på de aftalte aktiviteter, måler udviklingen i de vigtigste KPI'er og justerer løsningerne, hvor det er nødvendigt. Først da bliver forbedringerne en integreret del af den daglige drift.

Det er denne kombination af grundig forberedelse, fokuseret gennemførelse og systematisk opfølgning, der gør Kaizen Events til et af Lean værktøjernes mest effektive forbedringsformater.
Har I en konkret udfordring, eller er I nysgerrige på, hvordan et Kaizen Event kan skabe værdi i netop jeres organisation, er I altid velkomne til at kontakte os for en uforpligtende dialog.

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

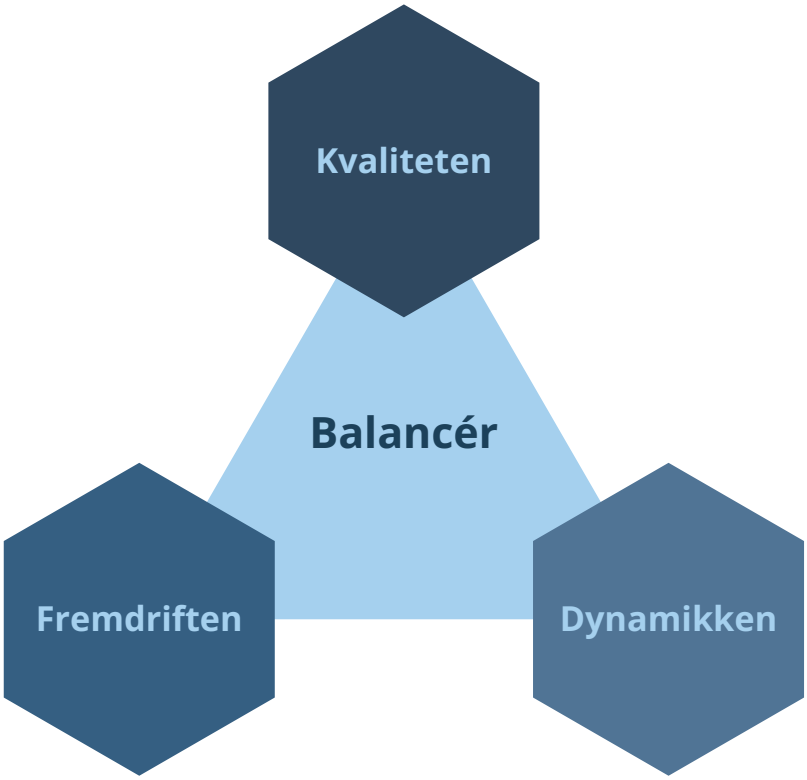
Figur 1 - 5P-modellen

God forberedelse er afgørende for et vellykket Kaizen-event. De 5 P'er giver en enkel ramme til at sikre, at de vigtigste elementer er på plads, før I går fra planlægning til gennemførelse.



Figur 2 - Facilitatorens balance mellem kvalitet, fremdrift og dynamik

En facilitator skal løbende balancere tre centrale hensyn: kvaliteten af eventets output, fremdriften gennem processen og dynamikken mellem deltagerne. Formålet er at sikre både stærke løsninger, en effektiv proces og et engageret team.



Figur 3 - Eksempel på et Kaizen Board

Et Kaizen Board skaber overblik over aktiviteter, ansvar, fremdrift og resultater. Tavlen understøtter den løbende opfølgning efter et Kaizen Event og hjælper med at fastholde momentum gennem PDCA-cyklussen.

