



**LEAN  
AKADEMIET**

CERTIFICEREDE LEAN UDDANNELSER UDBYDES AF LEAN AKADEMIET  
DANMARKS BEDSTE UDBYDER SIDEN 2006, CVR. NR. 34697388

# Lean forbedringsprojekt hos Jern og Glas

## Virksomhedsejer Benjamin Hove mener, at Lean kan være en stor hjælp – også til mindre virksomheder, ligesom Jern og Glas.

Her får du et indblik i, hvad implementeringen af Lean med særligt fokus på forbedringsarbejdet og fjernelse af spild har betydet for Jern og Glas.

### Lean forbedringsprojektet – hvorfor?

Lige siden Jern og Glas startede har de arbejdet med klassiske gulvmøder, hvor de har talt om fejl, mangler, reklamationer med fokus på nye tiltag og hvordan de kunne gøre tingene bedre; forbedringsarbejde. Selvom møderne blev afholdt og virksomhedsejer Benjamin Hove forsøgte at få ideer og forslag ud af sine medarbejdere, fik han ikke så mange ideer, som han håbede på.

**Jern og Glas** er en mindre virksomhed beliggende i Vissenbjerg, der producerer vinduesløsninger i **form af vinduer, døre og glasløsninger** til indvendigt brug til både private- og erhvervskunder.

Vinduerne er **kendetegnet** ved, at de er indrammet af **jern** og kan associeres med de rustikke **"New Yorker"** vinduer og vægge.

### Benjamin beskriver det selv således:

*"De første fire år, hvor jeg afholdte de her møder, spurgte jeg dem (medarbejderne) altid om, de havde nogle ideer til, hvordan vi kunne forbedre maskiner, arbejdsgange osv. Jeg tror, at jeg har fået 3-4 forslag i de fire år. Det var således sjældent, at der var nogle, som spillede ind. Ikke fordi de ikke ville, men det havde vi ikke kulturen til, rammerne var ikke i orden til det, folk var lidt nervøse og ville ikke byde ind."*

Ydermere vidste medarbejderne ikke, hvad de skulle byde ind med, når begreber som spild og flow blev brugt. Spørgsmålene var uklare og svarende udeblev, da der ikke var en fælles forståelse og et fællesprog. Benjamin manglede ifølge ham selv nogle redskaber til at facilitere tavlemøderne og forbedringsarbejdet. Dét og Benjamins tidligere erfaring med Lean, blev den helt store bevæggrund for at starte samarbejdet med Lean Akademiet op.

En mere struktureret måde at tilgå processer i form af kortlægning, og at medarbejderne lærte at se spild og flow stod højt på Benjamins liste. Da han havde en smule viden om dette fra tidligere kurser, og han vidste, at hvis de hos Jern og Glas rigtigt kunne begynde deres forbedringsarbejde – og hurtigt starte arbejdet med "de lavt hængende frugter", så kunne det bidrage positivt til deres forretningsudvikling.

### **Mål for Lean implementeringen**

Som virksomhedsejer hos Jern og Glas havde Benjamin to målsætninger, som han var særligt interesseret i at opnå ved hjælp af Lean forbedringsarbejdet:

1. En bedre bundlinje, som skulle skabes gennem en forøgelse af effektivitet.
2. En højere grad af medarbejderinvolvering.

Sidstnævnte bundede i en personlig ambition om at "få de ansatte mere i spil og give dem bolden", fordi de er dygtige folk, der sidder på en masse relevant viden. Problemet var bare at de ikke bød ind med inputs, når de blev spurgt. Et af succeskriterierne for implementeringen af Lean og forbedringsprojektet var, at de hos Jern og Glas opnåede en fælles forståelse af, hvordan man arbejder med synliggørelse af spild og implementering af forbedringstiltag.

### **Internt Lean forløb i samarbejde med Lean Akademiet**

Første stadie indebar en fælles introduktion til Lean tankegangen, hvor alle medarbejderne blev introduceret til, hvad Lean kan bruges til i praksis. Et element heri var desuden at præsentere medarbejderne for nogle af de succeshistorier som andre virksomheder har skabt, samt inddrage en masse konkrete eksempler, observationer og undren fra deres arbejde med Lean. Netop dette fremhæves af Benjamin som værende supergodt, da det gjorde at medarbejderne så, at Lean rent faktisk er noget, som bruges rigtigt mange steder og de kunne se, hvad der skal til for at få succes med Lean.

"Herefter blev vi enige om, at Lean er for alle i virksomheden og alle kan bidrage" (Benjamin, Jern og Glas).

Efter introduktionen fulgte det praktiske arbejde med Lean, hvilket bestod i udarbejdelsen af værdistrømsanalyser på udvalgte processer og indførelsen af relevante Lean værktøjer. De arbejdede kun med de elementer, der gav mening for deres virksomhed og som de kunne se passede ind i deres arbejde, hvilket var det bedste af det hele ifølge Benjamin. Han kunne godt have frygtet, at de skulle til at arbejde med hele Lean værktøjsskassen på engang og at det ville blive for tungt for sine medarbejdere og virksomheden generelt. I stedet startede de deres Lean arbejde ud med små forbedringer i form af nogle helt lavpraktiske værktøjer, som de alle kunne se meningen i.

Et af de værktøjer, som har haft stor betydning i Jern og Glas' arbejde med Lean er tavlemødet. De havde blandt andet efterspurgt, hvordan man bedst muligt faciliterer tavlemødet og hvordan man opbygger tavlen, så alle kan forstå tavlen og ved hvordan den bruges og til hvad.

"Jeg har selv stået ved rigtigt mange tavler, hvor jeg ikke anede, hvad graferne betød, eller hvor kommaet skulle sidde i de økonomiske nøgletal, og jeg var ved at dø i det..." uddyber Benjamin.

Derfor var det vigtigt, at de fik udarbejdet en tavle, der i stedet indbød til medarbejderinvolvering og som var relativ nem at gennemskue og bruge til at fastholde deres arbejde med forbedringer og

spild.

### ***Konsulentens udefra***

Når der kommer en udefra ændres dynamikken i virksomheden. Hierarkiet synes også at blive påvirket, når der kommer en ekstern, som ikke har noget i klemme, og som tør ruske lidt alle steder, forklarer Benjamin med et smil på læben. Det har ifølge ham været noget af det bedste ved samarbejdet. "Konsulenten var meget i øjenhøjde med alle og der var ikke forskel på om man var direktør eller om man var på gulvet – alle blev behandlet lige" (Benjamin, Jern og Glas). Foruden dette var det afgørende at konsulenten hurtigt ramte deres niveau og at han hurtigt fandt ind i deres processer, og nogle af medarbejderne følte endda næsten, at han var som ansat hos Jern og Glas. Det vigtigste var dog, at der blev rusket op i kulturen og skabt grobund for en kultur, hvor medarbejderinvolvering er en del af hverdagen og produktionen.



### **Medarbejderinvolvering - og idegenerering**

Alle medarbejdere har været med i Lean arbejdet, så alle har en forståelse for tankegangen og hvordan de kan arbejde struktureret med forbedringer. Det er essentielt for medarbejderne

hos Jern og Glas, at de alle ved, hvad det går ud på, for ellers kommer de ikke videre med deres forbedringsarbejde. De oplever, at de ikke altid får arbejdet med forbedringen, når der dukker ideer op i løbet af deres hverdag, derfor er det vigtigt for dem at få skemalagt tid, hvor de arbejder med forbedringerne. Blandt andet skal der afsættes tid til at arbejde mere med værdistrømsanalyser, hvor de kan gå i dybden med enkelte arbejdsgange eller specifikke områder. Det skal ses som en del af en løbende udvikling, som de ønsker hos Jern og Glas. Arbejdet med værdistrømsanalyser bidrager til flere forbedringsforslag end de ser i hverdagen, samtidigt med at det bliver muligt at stille spørgsmål til de enkelte processer, forklarer Benjamin og uddyber:

*"Det der sker er, at der er en som har en proces, og som så viser processen til alle andre og alle andre spørger, hvorfor gør du det sådan? Det er enormt givende. Så hvis vi skal snakke om fastholdelse så handler det rigtig meget om at planlægge noget, som kan idegenerere. For det er jo ideerne, der giver input til fortsat udvikling"* (Benjamin, Jern og Glas).

Værdistrømsanalysen som værktøj, har givet medarbejderne mulighed for at involvere sig og komme med ideer på baggrund af konkrete processer og analyser.

De giver mulighed for debat og undren, og har medvirket til idegenerering og vidensdeling som virksomhedsejeren hos Jern og Glas har efterspurgt. Derfor slår han et slag for at VSA og tavlemøder er vigtige værktøjer, som de hos Jern og Glas forsat vil bruge til deres udvikling og forbedringsarbejde. Både til at udvikle, men også til at fastholde deres arbejde med løbende forbedringer og Lean. Udover værktøjerne er ledelsen hos Jern og Glas klar til tage teten som ambassadører for Lean seriøst og ikke springe noget over nogle steder siger Benjamin. Det er vigtigt, at de er gode rollemodeller.

#### **Værdistrømsanalyse (VSA)**

Er et **værktøj** der bruges til at **kortlægge** virksomhedens **arbejdsgange**.

**VSA** eller **VSM** (Value Stream Mapping) består af **4 steps**:

1. Kortlæg nu-situationen
2. Brainstorm på løsninger
3. Lav fremtidsbillede
4. Udarbejd implementeringsplan

## **Resultat af Lean forbedringsprojektet**

Vi vender tilbage til de to succeskriterier: 1. bedre bundlinje og 2. højere grad af medarbejderinvolvering.

1. Ved at arbejde med idegenerering og få medarbejderne på banen med nye ideer, har Jern og Glas i den grad fået effektiviseret deres processer. "På de første 3-4 mdr., har vi arbejdet med så mange lavthængende frugter. Altså forslag fra medarbejderne, som vi allerede har fået implementeret og som vi i

den grad høster af i dag. Det har givet pote med det samme og det har været forbavsende let at få implementeret" (Benjamin, Jern og Glas). Så første succeskriterie er helt klart opnået.

2. Målet var at få medarbejderne i spil og få en højere medarbejderinvolvering. Det må sige også at være lykkedes, og kulturen har ændret sig til det bedre. Jern og Glas oplever, at deres dygtige medarbejdere er kommet på banen og der er skabt en struktureret proces, hvor de let kan komme med ideer og forbedringsforslag – og som sikrer at der rent faktisk bliver arbejdet med forbedringsforslagene.

Foruden af Jern og Glas har opnået en større omsætning end sidste år, så fortæller medarbejderne at "... det har været en virkelig stor ting at være så involveret og føle sig som en del af projekter og kunne bidrage det at lave forbedringer". Det har givet medarbejderne en øget arbejdsglæde, siger Benjamin. Så opsummeret kan vi sige at Jern og Glas nu har skabt deres egen succeshistorie ved at arbejde med Lean.

## Råd til andre virksomheder - som skal i gang med Lean

Jern og Glas er en mindre virksomhed, hvor der ikke er langt fra leder til medarbejderne på gulvet, hvilket kan have nogle kæmpe fordele, når man skal i gang med Lean, mener Benjamin. Da man kender sine medarbejdere godt og måske i højere grad føler sig tryk i at give dem et stort ansvar i forbedringsarbejdet. Netop medarbejdertillid er vigtigt. Ifølge Benjamin har Lean gode værktøjer til at "... få fjernet barrieren mellem ledelse og medarbejder. Jeg kan ikke lave det alene, jeg kan ikke selv komme på alle de gode ideer og input, så nu giver jeg egentlig dem mikrofonen og siger at nu må I komme på banen". Lean kan være med til at skabe et rum med nogle værktøjer, hvor det bliver muligt. Det er dog ikke muligt, hvis ikke I arbejder med medarbejdertillid – både til ledelse og til medarbejder.

Et andet råd som Benjamin giver videre er, at man ikke skal gabe over for meget. Start i det små og husk at færre de små succeser. Start med version 1 og så kan I gå i gang med version 2 bagefter. Tendensen er at man ofte gerne vil nå i mål med de store projekter med det samme, men så går kold på vejen. Pas på med det, så kommer I aldrig i mål.

Start jeres Lean rejse i dag eller læs mere om Jern og Glas [her](#).

## Forfatter

### Kurt Hansen

Kurt er Master i Lean, bachelor i læreprocesser, certificeret konsulent og manden bag firmaet Øst Lean. Kurt fungerer både som konsulent, underviser, mentor og coach.



[Kurt Hansen](#)  
[kh@leanakademiet.dk](mailto:kh@leanakademiet.dk)

### Relateret læsning

Vil du læse mere? Vi har samlet et par artikler, der måske kan inspirere dig i dit videre forbedringsarbejde. Få faglig viden og lad dig inspirere på [LA Library](#).



**Lean hos HORN Bordplader**  
Den midtjyske bordpladefabrik har samarbejdet med...

16. November, 2021  
Simone Sæderup Nielsen



**Hvad er Lean?**  
Hvad er Lean? Det spørgsmål får vi stillet utallige gange, og ofte...

8. Oktober, 2021  
Morten Friis Jacobsen