

Nr. 05  
Dec.  
2021

A

## LEAN LEDELSE

### Hvordan du gennem god ledelse kan få medarbejderne motiveret til at arbejde positivt med forandringer.

Formålet med denne artikel er at give dig inspiration til, hvordan du gennem god ledelse kan få medarbejderne motiveret til at arbejde positivt med de forandringer, som Lean implementering naturligt medfører.

At indføre Lean medfører store organisatoriske forandringer specielt i opstartsfasen, hvor der typisk vil blive indført mange nye rutiner, der kræver både ledelsens og medarbejdernes opbakning og fokus.

Medarbejderne vil reagere på forandringen og gennemgå forskellige faser, og ledelsens fornemste opgave er at hjælpe medarbejderne godt igennem forandringsfaserne, således at medarbejderne fortsat er aktiv medspiller i forandringsprocessen.

Din opgave som leder er at skabe tillid og tryghed blandt medarbejderne, så I står bedre rustet til de nye udfordringer.

#### Medarbejdernes reaktioner

Selvom det er processerne i organisationen, vi vil forbedre, når vi arbejder med Lean, så er det medarbejderne, der udfører og kontrollerer processerne og udgør organisationen. Vi må derfor tage udgangspunkt i medarbejdernes naturlige reaktioner på forandringer, når vi arbejder med Lean ledelse.

Medarbejderne går typisk gennem fire psykologiske faser, når vi taler om større organisatoriske forandringer:

- a) Chok/afvisning
- b) Modstand
- c) Refleksion
- d) Accept

Hver fase har sine kendetegn:

**a) Chok/afvisning:** Her nægter medarbejderne at være en del af forandringerne, og de har fokus på alt det, der ikke virker.

**b) Modstand:** Den næste fase kendetegnes ved, at medarbejderne yder modstand mod forandringerne – det kan være åben eller skjult modstand, og der er stadig fokus på det negative. De kigger på, hvad de mister, fremfor hvad de måtte vinde i den nye situation.

**c) Refleksion:** Efterhånden bevæger medarbejderne sig over i refleksionsfasen, hvor de begynder at se, at der rent faktisk er nogle fordele – for så til sidst at bevæge sig over i:

**d) Acceptfasen:** Hvor de nu arbejder positivt hen imod forandringen og endda kan være en vigtig spiller i arbejdet med at få flere medarbejdere omvendt til en positiv indstilling.

Alle faserne tager tid, men det er forskelligt fra person til person, hvor lang tid man er i den enkelte fase. Lederens fornemste opgave er at hjælpe medarbejderne igennem faserne så hurtigt som muligt. Vi vil give nogle idéer til dig som leder, så du kan få succes med Lean forandringsarbejdet.

### **Forandringskløften**

Det første vigtige opmærksomhedspunkt som leder er, at lederen ofte har et tidsmæssigt forspring i forhold til viden, forståelse og derved forandringsparathed set i forhold til medarbejderne. Medarbejderne får som oftest langt senere den nødvendige viden om Lean. Det er lederens opgave at sørge for at give medarbejderne den nødvendige viden, således at kløften mindskes.



### **ADKAR modellens fem forandringsfaser**

Når vi skal indføre Lean, bevæger vi os væk fra en problemfyldt nu-situation til et fremtidsbillede kendetegnet ved mindre spild, bedre flow og løbende forbedringer. Vejen til fremtidsbilledet er ikke nem og kræver, at ledelsen får sine medarbejdere med ombord – for uden medarbejderne vil forandringen aldrig blive succesfuld. Netop medarbejderne er i fokus hos Jeffrey Hiats ADKAR model, der er opbygget omkring

hvordan individet bedst ledes gennem en forandring. Der findes ifølge ADKAR to dimensioner i en forandringsproces; Individets forandring og organisationens forandring. Det er i en simultan udvikling af de to dimensioner, at den succesfulde forandring lykkedes. Modellen er et fantastisk ledelsesværktøj til at sikre, at vi får den enkelte medarbejder med i implementeringen af Lean. Ud fra denne model vil vi beskrive lederens rolle i form af fem faser:

#### **A: Awareness – skab forståelse**

For at kunne starte jeres Lean implementering med succes er det allerførste step at sikre, at medarbejderen forstår, hvorfor Lean er nødvendigt. I denne fase fokuseres der på de ting, der ikke fungerer i organisationen og derfor kræver ændringer. Det er her afgørende for medarbejderens forståelse, at du som leder kommunikerer effektivt. For at kunne sikre effektiv kommunikation er det vigtigt, at du har for øje, hvem modtageren er, da medarbejderne kan have brug for forskellige informationer for at kunne forstå forandringen.

Et ideelt redskab til at kommunikere behovet for Lean implementeringen er 'Den Brændende Platform'. Herigennem beskriver du, hvor kritisk nu-situationen er med de problemer og det spild, som er forstyrrende for organisationen, samt hvilke trusler organisationen mødes af, hvis ikke implementeringen gennemføres. Men husk at være ærlig i din kommunikation til medarbejderen – det er ikke en skræmmekampagne!

#### **D: Desire – motivér medarbejderen**

Du har nu fået skabt en forståelse for, hvorfor implementeringen af Lean er nødvendig, men det er ikke nok for at få medarbejderen til aktivt at støtte og deltage i implementeringen. Medarbejderen skal være motiveret for at deltage. Det er ikke nemt, som leder, at styre medarbejdernes motivation, faktisk kan du aldrig have den helt under kontrol. Men en effektiv metode til at motivere medarbejderne er, at sætte sig i deres sted og vise dem hvad de personligt får ud af implementeringen – altså "what's in it for me?".

For at motivere medarbejderen lægges fokus på alt det positive, som implementeringen medfører og lyset for enden af tunnelen. Derfor skal der formuleres en vision, som beskriver, hvad I stræber efter at opnå. Visionen er en beskrivelse af jeres fremtidsbillede. Strategien beskriver, hvordan I ønsker at opnå det, og i forbindelse med Lean implementeringen skal I naturligvis have lagt en Lean Strategi.

I din kommunikation af Lean Strategien skal du være forberedt på, at medarbejderne reagerer, og du skal kunne rumme modstanden og arbejde med den.

Vi arbejder med en måde at kommunikere på, som vi kalder PIR:

**P = Problem** – elementer fra den brændende platform

**I = Indsats** – de indsats, I ønsker at igangsætte

**R = Resultat** – de resultater, I forventer at opnå

Brug ca. 3 minutter på at formidle din PIR – et minut på hvert emne. Forbered dig på de spørgsmål, som du må forvente vil komme, så du er klar til at svare tydeligt og ærligt.

#### **K: Knowledge – skab et fælles vidensgrundlag**

Før du kan igangsætte selve implementeringsarbejdet og udrulle Lean i organisationen, kræves det, at medarbejderne har den nødvendige viden om Lean. Denne viden er essentiel for at medarbejderne bliver i stand til at sætte sig ind i, hvordan implementeringen skal gennemføres. Det er

din rolle som leder at sikre, at medarbejderne har adgang til den nødvendige viden. Her anbefaler vi, at I gennemfører en intern Lean uddannelse, hvor medarbejderne lærer om de grundlæggende principper og de gængse Lean værktøjer.

Det er vigtigt at få udbredt denne viden blandt medarbejderne, da den styrker medarbejderinvolvering og vidensdelingen. Medarbejdernes involvering er uundværligt, da det er dem, der er tættest på processen, hvorfor de skal være med til at komme med løsningsforslag til de fremtidige arbejdsprocesser.

#### **A: Ability – opbyg evner**

Når medarbejderne besidder den nødvendige viden, kan I begynde træningen i at anvende Lean i praksis. Husk at viden og evner ikke er det samme – fordi medarbejderne har viden om, hvordan noget gøres, betyder det ikke, at de er i stand til at gå ud og gøre det med det samme. Det bliver din opgave som leder at skabe trygge rammer for træning og opbyggelse af kompetencer. Start med hands-on træning som kan føres over i rigtige aktiviteter. Du bør være til stede på daglig basis til at følge træningen og observere medarbejdernes arbejde med Lean. Det er det, vi inden for Lean kalder proceskonfirmering. Proceskonfirmeringen bruges til at evaluere jeres træning og vurdere, hvor gode I har været til at forbedre jeres processer.

Når I har trænet, er I klar til at starte jeres første Lean pilotprojekt. Pilotprojektet har til formål at vise vejen, skabe en succesoplevelse og få læring til de kommende Lean projekter.

#### **R: Reinforcement – forankrer Lean**

I er nu klar til at starte jeres Lean rejse, og I kan starte nye Lean forbedringsaktiviteter op. Men vær opmærksom på, at der altid er en risiko for, at forandringer går tabt, og at I falder tilbage i gamle mønstre. At ændre vaner kræver tid, træning og ikke mindst fokus og opbakning fra ledelsen. Derfor skal I huske at sætte mål i starten af Lean projektet, så I kan følge op på disse mål under og efter forandringsarbejdet, og hele tiden kan korrigere og måske blive endnu bedre og undgå tilbagefald. For at sikre at jeres forbedringsarbejde holdes ved lige, anbefaler vi, at I sætter det i system ved eksempelvis at anvende Kaizen og tavlemøder.

At forankre forbedringer i kulturen er et langt fælles træk, som hverken medarbejderne eller ledelsen kan klare alene. Så husk nu at fejre jeres succeser og anerkende medarbejderne, så deres motivation og lyst til at fortsætte fodres!

ADKAR modellen lægger sit fokus på individets forandring, men ej at forglemme er organisationens forandring. Ovenstående fem faser bør sikres gennem organisatoriske aktiviteter, der ligeledes fører forandringen frem. En inspiration til disse aktiviteter kan findes i John P. Kotters 8 trins forandringsmodel.

#### **Kotters 8 trins forandringsmodel**

Kotters forandringsmodel passer fantastisk til det organisatoriske ledelsesarbejde. Gennem otte trin opstiller Kotter en overordnet tilgang til styringen af succesfulde forandringer. Modellen kan anses som en spiseseddel til, hvordan en organisation strategisk kan styre og fordre forandringen. Kotter er en fin supplerende til ADKAR's individuelle forandringsfokus, og de to modeller tilskriver sig flere af de samme tilgange, hvilket gør dem let forenelige i praksis. Vi vil nedenfor kort opidse Kotters 8 trin og vise, hvordan de kan relateres til ADKAR.

##### **1. Etablere en oplevelse af tvungende nødvendighed**

Det første trin målrettet den succesfulde forandring er, at ledelsen præsenterer forandringsgrun-

dlaget for organisationen. Ledelsen går her forrest ved at formulere, hvorfor det er nødvendigt at implementere Lean.

## 2. Oprettelse af den styrende koalition

Andet trin indebærer etableringen af en projektorganisation, hvor du har en styregruppe med repræsentanter for den øverste ledelse. På den måde sikrer du, at styregruppen har den nødvendige magt i forhold til de beslutninger, der nødvendigvis skal tages på vejen mod fremtidssituationen.

Kotters to første trin kan hjælpe til at imødekomme ADKAR modellens første fase A, som handler om at skabe forståelse hos den enkelte medarbejder. De to trin indebærer ledelsesmæssig handlen i arbejdet med at skulle præsentere organisationen for forandringen.

## 3. Udvikling af vision og strategi

I tredje trin af forandringen har ledelsen til opgave at udvikle en vision og strategi for forandringen. Visionen skal samle organisationen omkring fælles ønsker for fremtiden. Visionen skal sikres gennem strategiske målsætninger.

## 4. Formidling af forandringsvisionen

Det fjerde trin er en forlængelse af trin 3, men fokuserer udelukkende på, at ledelsen skal kommunikere visionen ud til organisationen.

Trin 3 og 4 indebærer organisatoriske aktiviteter, som ville kunne bruges direkte i ADKAR's motivationsfase, da de to trin grundlæggende sigter mod at samle medarbejdere gennem en fælles vision, der skal være fordelagtigt for dem alle. Med ADKAR for øje har vi et ekstra fokus på den enkelte medarbejders ønsker, som en del af den fælles vision.

## 5. Skabe grundlag for handling på bred basis

Femte trin handler om at skabe grundlag for forandringsarbejdet på bred basis. Det betyder, at Lean arbejdet skal udrulles blandt medarbejderne i organisationen. Medarbejderne skal nu involveres!

Kotters 5. trin kan relateres til ADKAR's tredje fase, som indebærer at skabe et fælles vidensgrundlag for medarbejderne, der er essentielt for at Lean arbejdet kan implementeres i organisationen.

## 6. Generering af kortsigtede gevinster

Det sjette trin omhandler skabelsen af kortsigtede mål, eller hvad vi inden for Lean vil kalde indsatsmål. De kortsigtede mål skal muliggøre forbedringer, som er lettere at implementere, og som skaber en effekt her og nu. Ved at høste kortsigtede gevinster bliver medarbejderne motiveret for at fortsætte forandringsarbejdet.

Det 6. trin i Kotters forandringsmodel handler om, at vi skal lære af de mindre implementeringsprojekter og høste succes herfra, før vi bevæger os over i større projekter. Dette kan sidesættes med ADKAR i form af at opbygge evnerne til implementeringen gennem træning og proceskonfirmering.

## 7. Konsolidering af resultater og produktion af mere forandring

Syvende trin indebærer aktivitet i form af målinger før, under og efter forandringsarbejdet. Målingerne er grundlag for korrigerende og forbedringsarbejde. De er desuden grundlag for at fejre opnåede resultater og styrke forandringens momentum.

### 8. Forankring af de nye arbejdsmetoder i kulturen

Ottende og sidste trin i Kotters forandringsmodel omhandler forankringen af de nye arbejdsmetoder. Her anvendes synlige præsentationer af, hvordan de nye metoder, arbejdsmåder og adfærd har hjulpet til at forbedre performance – med målet om at skabe en fælles succeshistorie i organisationen.

De to sidste trin af Kotters forandringsmodel kan relateres til ADKAR's sidste fase, som ligeledes fokuserer på at forankre forandringen eller Lean i organisationen, blot med fokus på at vedholde motivationen og de nye arbejdsmetoder hos den enkelte medarbejder.



### Tillid

Når I starter jeres Lean rejse, så starter I en rejse fyldt med nye udfordringer og udforskning af ukendt territorium. Det kræver mod, men det kræver i høj grad også tillid mellem ledelse og medarbejdere.

Vi kalder det for tillidsbaseret Lean. Vi arbejder med ledelse og samarbejde, samtidig med at vi mikser 'det hårde med det bløde'. At mikse det hårde med det bløde vil sige, at I skal skabe effektivitet og kvalitet SAMTIDIG med at trivslen øges. I må aldrig gå på kompromis med et af områderne – alle tre elementer skal have lige stort fokus.

Når vi et tidligere afsnit fx taler om PIR og resultater, så er resultater ikke bare bundlinje, men lige så vigtigt er det at måle på medarbejdertilfredsheden og sikre, at den øges i takt med den forbedrede bundlinje.

### **Medarbejderinvolvering**

Én af fordelene ved at arbejde med Lean er, at medarbejderne tættest på processen er med til at tage de vigtige beslutninger om forbedringer. Det kan dog betyde, at I ikke altid kan enes om den optimale løsning. Som leder kan det være nødvendigt at acceptere den næstbedste løsning. Til gengæld kan du så regne med medarbejdernes fulde opbakning og accept, hvilket i sidste ende vil skabe den største effekt.

### **Læring**

Der vil altid ske fejl og uhensigtsmæssigheder, når vi laver forandringer og forbedringer. Det kan være svært at forudsæ alle konsekvenser. I vores Lean arbejde bruger vi fejlene til at lære, så vi gør tingene bedre næste gang. Vi skal ikke være bange for at lave fejl, men vi skal turde at indrømme, når der er sket forkerte beslutninger, således at vi hurtigt kan korrigere.

Har du fået mod på at blive uddannet i Lean og blive dygtig til Lean Ledelse? [Så kan du se vores uddannelsesudbud hér.](#)



## FORFATTER

### Ann Møller Svendsen

Ann er uddannet revisor med en baggrund som økonomichef, fabrikschef og administrerende direktør og har arbejdet i næsten 10 år med Lean i Automobilindustrien. Ann har desuden en solid teoretisk ballast inden for strategi og ledelse og har siden 1999 implementeret Lean og proceseffektiviseringer i både offentlige og private virksomheder, såvel produktion som administration.



[Ann Møller Svendsen](#)  
[ams@leanakademiet.dk](mailto:ams@leanakademiet.dk)

### Pernille Landbo

Pernille studerer cand.soc. i Uddannelsesvidenskab, som specialiserer sig i udvikling og ledelse af humane ressourcer og organisationer samt forvaltning og styring af uddannelse og læring.



[Pernille Landbo](#)  
[pl@leanakademiet.dk](mailto:pl@leanakademiet.dk)

# LEAN LIBRARY

## 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 [Lean Library](#)



**Hvad er Toyota Kata?**  
Morten Friis Jacobsen  
Nr. 04 / Okt. 2021 / Artikler

Med Toyota Kata kan du skabe en forbedringskultur, der sikrer den fortsatte udvikling for virksomheden. Vi introducerer dig til Improvement- og Coaching Kata.



**Hvad er Lean Six Sigma?**  
Kion Schmelzter  
Nr. 03 / Okt. 2021 / Artikler

I både Lean og Six Sigma stræbes efter værdi for kunden, den højest mulige kvalitet samt de mest effektive processer for virksomheden.