

## 5 hurtige om LEAN



*Alle taler om LEAN! Og LEAN er bestemt på positivlisten over det, man som leder bør være optaget af i disse år. Mange siger, de er i gang med LEAN. I industrien, på hospitalerne, i håndværksvirksomhederne, i kommunerne. Er det ikke fantastisk, at vidt forskellige organisationer i vidt forskellige brancher og med vidt forskellige karakteristika alle tilsyneladende går i gang med nøjagtigt det samme i jagten på effektivisering og kundetilfredshed? Er det virkelig det samme, de taler om? Og er LEAN virkelig vejen for alle?*

af Jan Høstrup, cand. merc. MBB, LEAN-ekspert og chefkonsulent (CMC) i Ankerhus

### 1. LEAN er et pejlemærke for organisationskulturen

LEAN er ikke blot en værktøjskasse, der kan bruges til at finde hurtige driftsbesparelser i produktionsvirksomheder. LEAN drejer sig om etablering af en selvledelseskultur, hvor den enkelte medarbejder værdsættes som aktør i beslutningstagning. Ledergruppen må også se sig selv i spejlet og starte en personlig udviklingsproces. Det tager tid – lang tid! LEAN er en model, som enhver organisation kan lade sig inspirere af, tilpasse, udvikle og gøre til sin egen.

### 2. LEAN er principfast græsrodsledelse mod den lærende organisation

LEAN er ikke et "quick fix". Hvis du vil gøre din organisation LEAN, vil du få en organisation, der kan gennemføre projekter, der giver afkast. Udgangspunktet er, at organisationen bekender sig til et bæredygtigt og langtidsholdbart ledelsesgrundlag. Den medarbejder, der sidder midt i de værdiskabende aktiviteter, besidder værdifuld viden og er derfor omdrejningspunktet for al styring og udvikling. Involvering bliver kodeordet. Ledelse udføres på stedet.

### 3. Standardisering er grundlaget for kreativitet og udvikling

Vi danskere har det ikke godt med standardisering! Ofte gøres standardisering til en øvelse i at lade de få identificere og implementere "best practice", men dette er i direkte modstrid med tænkningen i LEAN. Standarder er det niveau, vi i fællesskab er kommet til, og som vi opererer efter lige nu – indtil vi selv finder måder at forbedre den på. I en LEAN organisation er standardisering et værktøj, der sætter medarbejderne fri til at forbedre i fællesskab.

### 4. Det lange seje træk – Skynd dig langsomt

At skynde sig langsomt gælder rent strategisk. Tro på principperne og gør det rigtige rigtigt. I ledergruppen og blandt alle medarbejdere må der skabes en ubetinget tro på en række grundlæggende principper. Invester tid i at forstå og tænke alle alternativer igennem, inden der vælges en løsning. Ta' den tid det ta'r, men arbejd fokuseret og koncentreret. Der er en del jysk snusfornuft i LEAN. LEAN værktøjerne virker kun, hvis organisationen er klar!

### 5. LEAN kræver det højeste niveau af tænkning og analyse

LEAN stiller krav til medarbejderne. Det er jo ikke værktøjerne i sig selv, der på magisk vis flytter organisationen til ufattelige præstations højder! LEAN stiller derfor en lang række kompetencekrav til organisationen for virkelig at gøre en forskel. Alle indgår i tværgående projektarbejde, og evnen til at bidrage her bliver en central nøgle til det, alle kender som "løbende forbedringer". Fælles holdninger til kvalitet, vision, forretningsmål og kultur er afgørende.

Pionererne inden for det, vi i dag kalder LEAN, startede for omkring 40 år siden. Og de mener stadig, at de kun er på vej...!