VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 13-09-2006

Lean i alle typer organisationer

Gennem de sidste 30 år er der kommet et væsentligt større fokus på de japanske ledelsesfilosofier. Dette er ikke en tilfældighed, men kan ses som direkte udtryk for globaliseringen, hvor østen og ikke mindst Japan har placeret sit navn solidt på verdenskortet.

Skribentinfo

Rasmus Langmack
Probana Management

Empowerment

Motivation og udfordringer er en væsentlig del af de japanske ledelsestraditioner, hvor man i højere grad medtænker medarbejderen i arbejdets processer og involverer medarbejderen i beslutningsprocesser og uddeler ansvar til den enkelte medarbejder. Nøgleordet er i den sammenhæng empowerment.

Fokus på kunden

Andre nøgleord indenfor den japanske tradition er 'best value' og kvalitet, og kunden og dennes ønsker er i højsædet. Kundens behov og ønsker søges imødekommet, blandt andet ved større involvering af medarbejdere i processen og ved at søge at give disse ejerskab for processen i at fremstille ’best value’ kvalitetsprodukter, som kunden vil efterspørge.

Udviklet til industrien

Lean tænkningen forbindes ofte med produktion og den industrielle sektor. Dette kan tænkes at være begrundet i, at hele konceptet bag Lean tænkningen stammer fra den Japanske automobilindustri i Toyota, hvor man indførte ledelsesfilosofierne Just-in-time og Totally Quality Management, som begge fokuserer på at tilfredsstille kundens behov, blandt andet gennem hurtig produktion og produkter af høj kvalitet.

Lean og administration & service

Lean kan dog sagtens tænkes videre ind i administrations- og servicefaget. De overordnede tanker, der ligger bag Lean filosofien er de samme hvad enten fokus er på produktion eller administration og service.

Opmærksomhed på evaluering gør Lean relevant

I kraft af en stigning i opmærksomheden i forbindelse med evaluering af de initiativer, der foretages i den administrative sektor er det naturligt, at der også i denne sektor er et behov for at tilfredsstille den enkelte kunde, da denne ellers blot skifter leverandør. Dette kan kobles sammen til samfundsudviklingen, hvor vi netop i det moderne samfund ser en omskiftningsparathed, der gør at kunder i eksempelvis et forsikringsselskab skifter selskab såfremt de får et bedre tilbud eller ikke synes om den vare det nuværende selskab leverer. Således er kunden i den administrative sektor blevet mere kritisk og af den grund kan der være behov for at lave ændringer i den måde, hvorpå organisationen drives i det daglige. Her kan Lean tænkningen bidrage med inspiration.

Service som produkt

Inspirationen fordrer to ting, nemlig at man dels ser administration og service analogt med produktion af et produkt, dvs. at den leverede service anskues som et produkt. Dels at man laver en grundig analyse af organisationens daglige arbejde, idet der i arbejdsgange og arbejdsprocedurer kan være nogle forskelle fra industri- og produktionsbranchen.

Kigges der nærmere på administration og servicebranchen vil man kunne genkende mange ligheder de to brancher imellem. Eksempelvis vil man ved nærmere eftersyn kunne finde mange områder i administration og service, hvor der laves gentagne arbejdsopgaver af samme karakter, og hvor der er et bestemt input og et forventet output. Meget lig med produktionen.

Igangsættelsen af Lean

Ved implementeringen af Lean er første skridt at lave en undersøgelse af organisationen og de forskellige arbejdsopgaver, der varetages på forskellige niveauer. Nærstuderes arbejdsopgaverne i administrations og servicefag så ses det ofte, at der er tale om specialist områder indenfor enkelte fagområder. Dette bevirker blandt andet, at der er en større tendens til flaskehalse og sammenbrud i 'produktionen', idet der er stor afhængighed af, at alle respektive specialistgrupper er på arbejde og vel at mærke præsterer optimalt mens de er på job. Dette medfører lav fleksibilitet ved eksempelvis ferier, sygdom, afskedigelse og fravær generelt.

Organisationen lærer ikke af fejl

Endvidere er der indenfor administration og service stort fokus på slutresultatet, frem for processen undervejs. Dette medfører blandt andet, at der er forøget risiko for at der undervejs kan opstå fejl som sker gentagne tanke, og som ikke bliver korrigeret. Dvs. at organisationen ikke lærer af dine fejl. Videre synes der indenfor disse fag at være en tendens til korttidsplanlægning, hvilket ofte sænker kapacitetsudnyttelsen, da det betyder, at der er for mange eller utilstrækkeligt med medarbejdere på arbejde.

Fokus på helhed

I jagten på at blive en Lean organisation er noget af det første organisationerne skal fokusere på helheden. Frem for at tænke i enkelt elementer eller processer skal fokus ændres fra teknologi og aktiver til selve produktet, processen og dets modtagelse hos kunden. Kun på den måde kan organisationen identificere

værdien for organisationen og dermed evnen til at skille værdi fra spild, hvilket er et centralt omdrejningspunkt i Lean tænkning.

Lean tænkning skaber fleksibilitet

Som omtalt tidligere synes et essentielt problem indenfor administration og service at være tendensen til specialistfaggrupper, hvilket bevirker lav fleksibilitet. Netop fleksibilitet er i højsædet i Lean tænkningen, hvorfor et af de første skridt i forbindelse med en Lean intervention er uddannelse og træning. Denne type af tiltag højner medarbejdernes viden om og motivation for Lean programmet, men træningen skal også inkludere træning i nye færdigheder, således at man i fremtiden kan undgå flaskehalse ved fravær. Derfor skal flere kunne varetage og overtage hinandens jobs med det formål at højne fleksibiliteten.

Ikke en egentlig strategi

Endvidere bør man forud for overvejelser om uddannelse og træning have gjort sig klart, hvad det er for et produkt eller en service, der har mest værdi for kunden. Deri ligger, at Lean ikke er en egentlig strategi, men mere en måde at tænke om tingene. Den egentlige strategi i relation til mål- og kundegruppe ligger forud for Lean. Lean bygger videre på strategien og udnytter det fulde potentiale i organisationen, dels ved højnet produktion, men også gennem en mere kundefokuseret tilgang, hvor det ultimative mål er at imødekomme kundens behov førend den pågældende kunde er blevet klar over, at behovet eksisterer.

Artiklen er oprindeligt bragt på Lederweb i 2006