

Bog anmeldelse

Service og administration har også brug for Lean

Anmeldelse af bogen "Håndbog i Lean"

Kurt Ottesen, Konsulent, KSO Innovation, mail@ksinnovation.com

En ny Håndbog i Lean med fokus på service og administration.

Blandt de mange udgivelser om lean, som igennem 3-4 årtier har bidraget til at gøre lean til et udbredt ledelsesværktøj - eller måske snarere ledelsesfilosofi - herhjemme, handler langt de fleste om lean anvendt i industrien. Det er ikke underligt, da udgangspunktet også har været aktiviteterne på værkstedsgulvet hos Toyota, og fysiske varestømme, bearbejdningsmaskiner og montage operatører har nok også været det mest logiske sted at jagte de lavthængende frugter for lean forbedringer. Den fysiske produktion bliver som bekendt mere og mere erstattet af serviceydelser og administrative opgaver, hvor ikke mindst den offentlige sektor bidrager med ganske mange arbejdspladser. Her er lean klart lige så relevant at anvende, men man må bare konstatere, at det ikke er sket i nær det samme omfang.

Håndbog i Lean udmærker sig ved at give en bred introduktion til de efterhånden mange lean værktøjer, som er brugt med succes i produktionsfunktionerne, og som bogen argumenterer for i lige så høj grad kan bruges i service og administration.

Bogens forfatter bygger på erfaringer fra lederstillinger i statsligt og kommunalt regi, efterfulgt af mange år som underviser af lean agenter og lean ledere. I forbindelse med undervisningen har forfatteren desuden været på hyppige besøg hos en lang række japanske virksomheder - herunder Toyota - kendt for deres lean resultater, for at opleve "the real thing".

Håndbog i Lean præsenterer en lang række af de principper, værktøjer og metoder, som man støder på, når man arbejder med lean. Jeg kan i flæng nævne: Reduktion af de forskellige typer spild, kortlægning ved hjælp af Værdistrømsanalyser som udgangspunkt for forbedringsprogrammer, skabe flow i informations- eller papirprocesser, skabe synlighed f.eks. ved tavler og tavlemøder samt lean ledelse og kobling af lean forbedringer til virksomhedens strategiudvikling. Bogen har også et afsnit om anvendelse af lean principperne inden for innovation og produktudvikling, hvor blandt andet agil og sikker softwareudvikling er et område, der bliver stadig mere aktuelt.

Gennemgangen af de forskellige metoder og værktøjer er holdt på et enkelt og praktisk niveau, og bogen lever dermed på udmærket vis op til titlen, at det er en håndbog. Dog krydres beskrivelserne mange steder også med referencer til den japanske kultur og historie, og man får et indblik i, hvordan mange af lean principperne er opstået som løsninger på konkrete problemer. En yderligere understregning af, at der her er tale om en håndbog, er, at de enkelte afsnit typisk afsluttes med en eller flere øvelser. Her kan man få testet af, om den beskrevne metode er forstået, og - ikke mindre væsentligt - om metoden vil kunne anvendes

på læserens egen problemstilling. Og til yderligere demonstration af lean principperne og træning i dem er der i slutningen af bogen en række underholdende team øvelser. Den læser, som gerne vil i gang med anvendelse af et af de beskrevne lean værktøjer, kan bruge øvelserne til introduktion i sin nære gruppe, inden lean udbredes til en større del af organisationen.

Alt i alt er håndbogen en rigtig god introduktion til lean for den servicechef eller administrative leder, som ønsker at få en grundlæggende og bred viden om lean. Hvis man ønsker at dykke dybere ned i metoder og værktøjerne, er bogen desuden rigt forsynet med henvisninger til den relevante litteratur, der findes både på dansk og engelsk. Hvis en leder fra en industriel produktion skulle forville sig ind i at læse håndbogen, vil den pågældende også kunne få et fint udbytte, selv om eksempler og øvelser primært er taget fra service og administration.

Én ting, som jeg igennem årene har oplevet som den største barriere for et seriøst arbejde med lean i de organisationer, jeg har haft kontakt med, har været den øverste ledelses personlige tro på styrken i lean tankegangen. Det er forståeligt, at hvis topledelsen ikke "har set lyset", så er det temmelig logisk, at det ikke bliver dem, der bliver bannerførere for en gennemgribende lean omlægning i deres organisation. Jeg havde selv problemet i sin tid som ansvarlig for Radiometers produktion. Vi havde en plan om at indføre lean over en 5 årig periode, og jeg kan nu tilstå, at min tilgang til projektet nærmest var: Det kan nok ikke skade, hvis vi ikke går for hurtigt frem. Danaher kom så til med deres ret kontante "inspiration", at det skulle ske over et enkelt år.

Min aha oplevelse kom under en træning, hvor en af øvelserne var at kortlægge et produktionsflow på et produkt ved hjælp af en Værdistrømsanalyse. Vores gruppe gennemgik et produktions flow, som vi på forhånd syntes kørte udmærket. Vi skulle ikke have udstillet vores "snavsede vasketøj" for de nye ejere af Radiometer. Resultatet af kortlægningen kom på bordet og viste, at 2% af den samlede gennemløbstid for produktet var værdiskabende tid. Resten af tiden lå produktet og ventede ved de forskellige produktionstrin, og listen over spildområder og forbedringsmuligheder var skræmmende lang. På det tidspunkt tænkte jeg for mig selv: "Det ser ud, som om vi har fat i noget rigtigt her". Jeg var overbevist.

Derfor vil min anbefaling være: Læs Håndbog i Lean, og hvis den ikke overbeviser dig om styrken i lean filosofien og metoderne, så gå ud og brug 2 dage på at kortlægge en proces med en Værdistrømsanalyse, og det vil nok være klogt her at få lidt eksternt hjælp til øvelsen.

Postulat: Derefter vil du være klar til at være bannerfører for lean i din organisation.

ISBN 87-92244-13-0. Forlaget Kompetenceforum 2020 . 1. udgave 270 sider. Fås hos boghandlere og på nettet både som bog og som Epub.

