

NIELS MØLLER

# LEANUS - TI VIRKSOMHEDERS erfaringer

**LEAN ER IKKE KUN EFFEKTIVISERING. DET ER EN ÆNDRING AF HELE ARBEJDSPLADSENS KULTUR, SIGER LEKTOR NIELS MØLLER, DTU**

- Engang var det populært at påstå, at 'Lean is mean' – altså at værktøjerne i produktionsmetoderne var ren effektivisering og medførte stress og nedslidning. - Helt forkert, siger lektor og sektionsleder Niels Møller fra DTU, der på årsdagen fortalte om Lean Uden Stress – projektet, der under navnet Leanus, fra 2006 til 2010 fulgte ti danske virksomheders arbejde med at indføre Lean i produktionen. De ti virksomheder var en blandet flok af små og store, industri og service, private og offentlige – og deres erfaringer med at bruge Lean var mildt sagt forskellige, men Niels Møller fortæller, at industrivirksomhederne har gjort mest for at indføre



- Af **Ingrid Pedersen**  
Foto: **Palle Peter Skov**

- I repræsenterer det, jeg har brugt hele mit arbejdsliv på, forklarede Niels Møller fra DTU, der i de seneste tre år har forsket i ti danske virksomheders indførelse af Lean i produktionen.



## LEANUS - TI VIRKSOMHEDERS erfaringer

Lean, og derfor er det også dem, der har fået de mest positive resultater i form af produktivitetstigninger, medarbejdertilfredshed og de ansattes følelse af at have fået mere indflydelse på deres eget arbejdsliv.

### Tre måder

Lean – eller elementer af Lean – er meget udbredt på danske arbejdspladser, men præcist hvor udbredt er uvist, for nogle har bare taget enkelte elementer til sig, mens andre har lavet en total ændring af hele produktionsgangen.

Niels Møller forklarer, at man kan skelne mellem tre grader af indførelse af Lean: Enten at man bruger værktøjerne, at man laver en ændring af hele kulturen i virksomheden eller, at man kun tager nogle sporadiske ting til sig.

Hvis man kun bruger værktøjerne, betyder det ikke den helt store ændring i det psykiske arbejdsmiljø, men

hvis man ændrer hele kulturen, giver medarbejderne mere ansvar og inddrager dem i beslutningerne, giver det de bedste resultater og ses tydeligt på medarbejdernes tilfredshed,

Sådan så det i hvert fald ud, da projektdelen blev afsluttet i 2009, men Niels Møller har kun fulgt en enkelt virksomhed efter projektperioden. Det er den, der i Lean Uden Stress omtales som 'Rensningsanlægget'. Her var der tidligere en meget traditionel ledelsesstruktur, og arbejdstempoet var ikke specielt højt.

- Det er det blevet. Men det handler om at arbejde 'smarter not harder', så man arbejder mere effektivt, men ikke hårdere, siger han.

Det har gjort de ansatte mere tilfredse, for folk vil gerne føle, at de får noget fra hånden, når de er på arbejde. Et af kritikpunkterne mod Lean har været, at alt 'fedtet' blev skåret fra. Det betyder også, at små, uformelle pauser forsvinder.

### LEANUS-PROJEKTET BYGGER PÅ TRE CENTRALE ANTAGELSER:

- **Det er muligt at udforme Lean på en måde, så både produktivitet og psykisk arbejdsmiljø forbedres.**
- **Fokus på kvalitet for kunden og kontinuerlige forbedringer er centrale elementer i realiseringen af en succesfuld Lean-implemtering.**
- **Den konkrete implementeringsproces er afgørende for resultatet, og her er medarbejderinddragelse, tillid og samarbejdskompetence de vigtigste elementer.**

Fra drejebogen om Lean Uden Stress. Læs mere på [www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus)

### Niels Møller:

- Der er tale om virksomheder, der tager arbejdsmiljø alvorligt, og der er ingen eksempler på, at de ansatte i de ti virksomheder har oplevet negative effekter.

# LEANUS - TI VIRKSOMHEDERS erfaringer



- Måske får folk så i stedet mulighed for at holde nogle rigtige og længere pauser, foreslår han.

## Ingen negative effekter

Niels Møller understreger, at de dårlige erfaringer med Lean ikke eksisterer i materialet, for alene det at være med i et projekt og blive observeret undervejs betyder, at der ikke ses nogen negative effekter.

- Der er tale om virksomheder, der tager arbejdsmiljø alvorligt, og der er ingen eksempler på, at de ansatte i de ti virksomheder har oplevet negative effekter, fremhæver han.

Men omvendt har nogle af virksomhederne heller ikke oplevet forbedringer eller stigende arbejdsglæde. På en enkelt arbejdsplads blev Lean-indsatsen afløst af en stor strukturændring, der ødelagde den tidligere indsats.

Andre virksomheder brugte både tid og penge, men

magtede ikke i det lange løb at følge op på processen.

Det er en forudsætning for, at Lean kan blive en succes for kulturen på arbejdspladsen, at der er tale om virksomheder, der som udgangspunkt ønsker at have et godt arbejdsmiljø.

For at gøre Lean til en succes, er det også en forudsætning, at ledelsen viser, at det er noget, der bliver taget alvorligt. Det skal ikke bare være et 'fix', der hurtigt retter op på spild i produktionen, men en proces, der bringer både viden og redskaber ind på arbejdspladsen.

Niels Møller vurderer, at når succesen var størst i industrivirksomhederne skyldes det især, at man er vant til rationaliseringer, forandringer og nedskæringer.

- Her har man allerede arbejdet sig væk fra 50'ernes arbejderkultur med at 'hænge hjernen på knagerækken' og frem til at indse, at hvis virksomheden skal

## GRUNDLÆGGENDE ANTAGELSER OM LEAN UDEN STRESS

**Det er nødvendigt, at:  
sikre involvering af medarbejderne  
i hele Lean-processen og udvikle  
samarbejdet mellem de involverede  
medarbejdere på alle niveauer i  
organisationen samt fastholde fokus  
på det psykiske arbejdsmiljø.**

Fra drejebogen om Lean Uden Stress, Læs mere på [www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus](http://www.arbejdsmiljoviden.dk/leanus)

overleve i konkurrencen, må den transformere sig til en fleksibel, omstillingsparat virksomhed. Det opnår man ved at give medarbejderne ansvar – og ved at medarbejderne tager ansvaret, for Lean sætter tydeligt medarbejderne på dagsordenen.

## Niels Møller:

- Det handler om at arbejde 'smarter not harder', så man arbejder mere effektivt, men ikke hårdere.

## Niels Møller:

- Lean sætter tydeligt medarbejderne på dagsordenen.