



Slank på den fede måde.

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Børsens Forlag har udsendt en omfattende og velskrevet bog om lean. Den hedder kort og godt: Lean. Implementering i danske virksomheder. Og den er selv lean. Det er lige på og hårdt. Slank på den fede måde er dens motto.

Der findes ingen gode argumenter for ineffektivitet eller ressourcespild. Der findes ingen gode argumenter for overflødige aktiviteter og processer i virksomheder. Jeg erindrer den adm. direktør for én af vore største virksomheder tordne mod sine ledere til et stort lederseminar med et par hundrede deltagere for nylig, hvor han bl.a. sagde: Jeg har aldrig oplevet en leder eller medarbejder blive belønnet i denne virksomhed for at arbejde med at forbedre de tværgående processer. Og det må vi så antage, at han har ret i. Det vil med stor sandsynlighed omvendt betyde, at der er mange, der er blevet belønnet for siloopbygning, for at arbejde med isolerede processer i enkelt afdelinger, funktioner og divisioner. Dvs. belønnet for suboptimering. For kasse- og afdelingstænkning.

Det er nemlig det, der fortsat karakteriserer de fleste virksomheder. Og derfor er der et marked for lean. Et stort marked. Vi har uendelig svært ved at arbejde med tværgående processer. Og helt galt bliver det, hvis alt, hvad vi foretager os, skal skabe værdi for kunden. Det er kunden, der betaler gildet, så selvfølgelig skal aktiviteter og processer i en virksomhed være relateret til kunden, skabe værdi for kunden. Men: Skal det være den aktuelle kunde eller den næste? Skal vi forske og udvikle, så den næste kunde bliver endnu gladere – eller hvad? Hvorledes leder vi langsigtet i en kortsigtet verden? Hvem er kunden? Er det den konkrete fysiske kunde, der

er til stede nu, eller/og er det også den fremtidige kunde? Er det den mere anonyme, men meget nærværende kunde, der hedder naturen, de sociale omgivelser eller de næste generationer?

Lean er ét af de store dyr i åbenbaringen i øjeblikket, og det er det bl.a., fordi den igangværende globalisering og de igangværende omlægninger inden for stat, region og kommune lægger et vældigt pres på danske private og offentlige virksomheder – ofte et meget stort pres endda. Der er stort set intet nyt i alt det, der i disse år siges og markedsføres om lean. Det er gammel vin. Det er gamle betragtninger og sandheder, som vi blot ikke har formået at gøre til virkelighed i vore virksomheder – hverken i private eller offentlige. Og derfor kan den nævnte adm. direktør med rette tale, som han gør og ledere i den offentlige sektor kan tale om, at de har gang i lean-projekter, og at de forventer de og de resultater. Så har de i hvert fald ryggen fri så længe. Vi andre ved, at hvis det ikke fører til grundlæggende ændringer i værdier og praktiserede ledelses- og medarbejderholdninger, så er sandsynligheden meget stor for, at resultaterne ikke bliver langsigtede.

I lyset af disse pres oplever vi store tider for lean-begrebet og lean-principperne. Alle konsulenter, der har mere luft i sig, skriver lean på plancherne og begiver sig ud på et road show. Køberne er der. Forleden aften kunne man på TV høre en styrelseschef fra fængselsvæsenet, tror jeg det var, der nævnte, at man, nærmest som en selvfølge, skulle i gang med et lean-projekt. Enhver leder må til enhver tid være optaget af, om man har de rigtige ressourcer, om man bruger alle ressourcer rigtigt, og om man bruger ressourcerne på det rigtige. Det er mest det andet spørgsmål, lean er optaget af, og det er ét af problemerne med lean-tankegangen, at den naturligvis ikke kan adressere alle en virksomheds problemer, og det gør den sandt at sige heller ikke. Det gør og skal denne bog heller ikke. Det er en snæver bog om et snævert emne, der kan være det rene gift og som kan være helse- og effektivitetsbringende for den enkelte virksomhed – totalt afhængig af, hvilke mennesker, der går løs på problemerne og med hvilke metoder og tilgange. Take care!

Thomas B. Christiansen, Niels Ahrengot og Michael Leck: Lean. Implementering I danske virksomheder. Børsens Forlag. Pris kr. 460. 287 sider. ISBN 8776641260.

Bøger til anmeldelse sendes til Steen Hildebrandt.
Handelshøjskolen i Århus. Haslegårdsvej 10.
8210 Århus V.