

Lean Production: Virker det og kan virkningen måles

Lean er det seneste skud på stammen af ledelsesteknikker. En række private og offentlige virksomheder er begejstrede gået i krig med at indføre Lean. Per Nikolaj Bukh sætter i denne artikel fokus på hvad Lean tilbyder i forhold til andre ledelsesteknikker og hvilke udfordringer der er i at måle effekten af Lean.

Af professor Per Nikolaj Bukh

Med jævne mellemrum dukker nye ledelsesbegreber og -metoder op. Som det seneste skud på stammen tages principper fra Lean Production (Lean) nu i brug i både offentlige og private virksomheder herhjemme. Det er sådan set ikke en ny teknik: De metoder og teknikker, der indføres har dels været velkendte og benyttede i produktionsvirksomheder, dels været anvendt på en række andre områder i udenlandske virksomheder. Ligeledes er der ikke tvivl om, at den praksis der indføres med udgangspunkt i Lean-principperne har slående lighedspunkter med teknikker som procesrationaliseringer (Business Process Reengineering), kvalitetsledelse (Total Quality Management) og forskellige produktionsoptimeringsteknikker (f.eks. Total Productive Maintenance og Six Sigma), som med succes anvendes mange steder. Men der skal heller ikke herske tvivl om, at Lean er anderledes.

Nogle virksomheder er hurtige til at tage nye ideer som Lean til sig, andre lidt langsommere – og nogle er næsten totalt modstandsdygtige. De fleste ledere har en sund skepsis i forhold til metoder, som præsenterer sig som helt nye og netop løsningen på en række udfordringer, som det kunne være godt at få gjort noget ved. Men vi kan naturligvis ikke på forhånd afvise alt nyt som unødvendigt eller ”gammel vin på nye flasker”.

Mange ledelsesteknikker er partielle i den forstand, at de primært adresserer ét område: Det kan være budgetlægningens planlægnings- og prognoseevne, det kan være kapacitetsudnyttelsen eller organisationens kundeorientering eller det kan være omkostningsreduktioner. Lidt groft sagt kan man måske sige, at ledelsesteknikker kan inddeles i tre kategorier: Enten drejer de sig om kunde-/markedsforhold, om omkostningsreduktioner eller om udvikling af organisationens potentiale. For mange virksomheder er det besnærende ved Lean givetvis, at det ikke er et

spørgsmål om enten-eller, men snarere at man forsøger at forbedre virksomheden på alle tre områder samtidig.

MR: Oversalg kan skabe modstand

Ofte er introduktionen af en ny metode ledsaget af en kritik af eksisterende metoder eller en påpegning af svagheder ved eksisterende praksis, som den udfolder sig i den enkelte virksomhed eller mere generelt i de fleste virksomheder. Hvis ikke der er noget, der trænger til at blive lavet om, er der jo ingen grund til at gøre noget ved det. Det er delvist et fænomen á la ”græsset er grønnere på den anden side af åen”, hvor fordele ved nye metoder nogle gange overvurderes, mens ulemper undervurderes. Delvist er der tale om et forandringsledelsestrick: at der skal skabes en brændende platform for forandring, for at ledelsen kan samle opbakning til den.

Samtidig medvirker overtalelsesretorikken til at skabe barrierer for accept af de nye metoder: I praksis kan der være en tendens til at fordele overdrives, og det kan være vanskeligt at skelne mellem de ledelsesmæssige tiltag, som faktisk vil gøre nytte og de metoder, der enten slet ikke er egnede for organisationen, eller hvor de faglige argumenter for at indføre metoderne ikke er tilstrækkelige.

Når en virksomhed indfører Lean, vil nogle af de værktøjer, der tages i brug være helt nye, mens andre er velkendte metoder, der eventuelt bruges på en ny måde eller i en ny sammenhæng. Og vi ser ofte, at Lean i praksis indeholder elementer af metoder, som allerede var i virksomheden, eller som man alligevel ville have brugt. Der rejser sig derfor et naturligt spørgsmål om, hvorvidt Lean er noget særligt: Gør Lean en forskel? Virker det? Kan det betale sig?

MR: Vanskeligt at måle effekten

Det kunne være rart med lidt videnskabelig indsigt i om de nye metoder – hvad enten det er Lean eller et andet ledelseskoncept – er bedre end de gamle metoder – eller om de i det hele taget virker. Den skuffende meddelelse er, at det ofte er meget svært at levere den slags beviser, da det i praksis ofte er vanskeligt at gennemføre sådanne undersøgelser. For det første skal der først være en forholdsvis udbredt praksis af en metode, før man kan begynde at snakke om muligheden for ”videnskabelige test”. For det andet er det en komplicerende faktor, at Lean ofte *ikke* er en stabil metode, som enten ikke er til stede eller er til stede i den enkelte virksomhed.

Koncepter tilpasses, videreudvikles og indføres kun ”delvist”, ligesom eksisterende praksisser refortolkes eller omdøbes i lyset af de nye ledelsesmetoder og modebølger. Så spørgsmålet er, hvad det er for et fænomen, man egentlig studerer, og hvilken validitet f.eks. en spørgeskemabaseret undersøgelse af Lean vil have?

Endelig er det også vanskeligt at afgøre, hvad kriteriet for at ”virke” er. Ultimativt ville det i en almindelig kommercielt drevet virksomhed være overskud, markedsværdi eller andre økonomiske faktorer, men det kan være en næsten umulig opgave at etablere en forbindelse mellem indførelsen af en bestemt metode på et givet tidspunkt og de økonomiske resultater på et senere tidspunkt ved hjælp af statistiske metoder.

MR: Brug for flere målemetoder

Det er vanskeligt at vurdere betydningen af Lean idet metoden kan være implementere godt, mindre godt eller ligefrem direkte fejlagtigt. Og det indebærer at en undersøgelse af praksis ikke kun er en undersøgelse af Lean-metodens effekt, men i lige så høj grad er en undersøgelse af den måde metoden er implementeret på. Det er også vanskeligt at skelne mellem virksomheder, der i al almindelighed praktiserer god ledelse og virksomheder, der har gode resultater netop fordi de bruger én bestemt metode.

Når man studerer konkrete virksomheders brug af bestemte Lean-teknikker, vil man desuden kunne observere, at der kan være ganske langt mellem den metode, som er beskrevet i litteraturen, og den praksis, som udfolder sig i konkrete virksomheder. Om det er godt eller skidt skal jeg ikke vurdere her – men det komplicerer en undersøgelse af brugen af konkrete teknikker.

Det er desuden en kerneproblematik, at man i sagens natur ikke kan sammenligne en konkret virksomhed, der bruger en given ledelsesteknologi med den *samme* virksomhed, der ikke gør det. En mulig løsning er derfor, at sammenligne virksomheder der ligner hinanden, for at afgøre om brugen af bestemte metoder gør en forskel. Alternativt kunne man nøjes med at spørge ledere eller medarbejdere, om de er tilfredse med implementeringen af Lean, eller om de mener det har haft de ønskede resultater. F.eks. at medarbejderne bliver mere motiverede, at der bruges færre ressourcer, at kunderne betjenes bedre eller at man arbejder bedre sammen.

De nævnte metoder til at vurdere Lean baserer sig alle på statistiske analyser – enten af spørgeskemadata, regnskabsdata eller andre data, der indsamles systematisk. Hvis formålet er at undersøge, om f.eks. nye måder at lede på er bedre end traditionelle metoder, er der talte om

indirekte undersøgelsesmetoder, som desuden ofte kræver en undersøgelsespopulation af en vis størrelse. I et forholdsvis lille land som Danmark kan det i sig selv være et problem, at der ikke er så mange virksomheder at vælge imellem, hvis vi ønsker at analysere de mere komplicerede teknikker, der ofte anvendes i store virksomheder. Disse forhold skal dog ikke være et argument for ikke at undersøge, om nye teknikker giver anledning til bedre ledelse og/eller bedre økonomiske resultater i danske virksomheder. Men forholdet kan betyde, at den strengt videnskabelige indsigt må suppleres ad anden vej.

MR: Brug for nye indsigter og erfaringer

Jeg tror, at den største gevinst – både forskningsmæssigt og udviklingsmæssigt – kan hentes ved at studere Lean-metoderne mere direkte i de danske virksomheder, som i senere år har sat fokus på nye arbejds- og produktionsformer og indført en mangfoldighed af ledelsesteknikker under betegnelsen Lean. I den casebaserede forskning fokuseres sædvanligvis på virksomhedernes brug af de enkelte teknikker, men effekterne opnås ofte ved brugen af de nye teknikker i kombination og som supplement til de traditionelle værktøjer.

Da der kun er få virksomheder herhjemme, der har indført bestemte teknikker i en rendyrket version, vil det være nødvendig ikke at tage udgangspunkt i, om teknikken er i brug eller ej, men i, hvordan Lean reelt bringes i anvendelse. Denne indsigt skal ikke skabes af forskerne alene. Det kræver et samarbejde, hvor det ikke kun er forskernes rolle at spørge, undersøge og analysere; men hvor ny viden og nye metoder skal bringes fra kontorerne og den internationale litteratur ud i de virksomheder, hvor den kan gøre en forskel.

Men der er også brug for at de chefer og medarbejdere, der arbejder med Lean i danske virksomheder, deler deres erfaringer med hinanden og videregiver den til de nye årgange af kommende medarbejdere, der er under uddannelse. Lean-litteraturen skal ikke kun skrives af dem, der har det som profession at tale om nye produktionsmetoder og rådgive om det – men også af dem, der udøver det og som ved, hvad der virker, hvordan det skal gøres og hvordan det i praksis opleves.

Om forfatteren

Cand. oecon. Per Nikolaj Bukh, ph.d. (www.pnbukh.com) er professor ved Institut for Erhvervsstudier, Aalborg Universitet. Han er forfatter til en række artikler og bøger om forskellige

emner, blandt andet *Strategikort: Balanced Scorecard som strategiværktøj* (2004, Børsens Forlag), *Knowledge Management and Intellectual Capital* (2005, Palgrave) samt *Activity Based Costing* (Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2003). Herudover er Per Nikolaj Bukh medlem af en række erhvervsvirksomheders bestyrelse, og han har fungeret som rådgiver for en række private og offentlige virksomheder omkring design af ledelsessystemer og er en hyppigt benyttet foredragsholder og underviser i nye ledelsesteknologier.