

## Silotankegang begrænser Lean resultater

Udeblevne resultater af Lean indsatsen skyldes ofte, at silotankegangen står i vejen for de rigtig store resultater.

*Af Claus Toft Friis, partner, Friis Management Aps*

*Claus Toft Friis har mere end 20 års erfaring i konsulentbranchen, bl.a. fra ProMentor og Friis Management. Claus Toft Friis har skrevet en lang række artikler om procesoptimering og har været medforfatter på adskillige bøger. Han er blandt pionererne på kvalitets- og procesområdet.*



Mange virksomheder arbejder med lean i disse år. Men resultaterne bliver ofte ikke på det niveau, som de kunne og burde være. Det har flere undersøgelser vist. En af de største årsager er, at lean ofte kun gennemføres i afdelingerne – eller i siloerne – og ikke i de end-to-end processer, der går på tværs af virksomheden.

En afdelings interne processer kan optimeres med lean metoderne, og der kan opnås gode forbedringer. Vi har set afdelinger arbejde systematisk med lean og optimere deres processer ved at fjerne hundredvis af spild: fejl, ventetider, unødige lagre osv. Det giver en mærkbar forbedring af afdelingens resultater og resurseforbrug.



Afdelinger eller funktioner illustreres ofte som siloer

Når lean projektet kun kører i afdelingsregi, er der imidlertid flere forhold, som gør, at lean resultaterne set fra virksomhedens perspektiv ikke bliver gode nok. Disse forhold er:

1. Opnåelse af afdelingens mål medfører ikke nødvendigvis bedre resultater i end-to-end processen
2. Optimering af processen i afdelingen giver ikke bedre flow i end-to-end processen

# FRIIS MANAGEMENT

3. Kommandovejene forsinket og begrænser forbedringsarbejdet
4. Ansvar falder mellem stolene

Jeg vil i det følgende gennemgå dem i detaljer.

## 1. Opnåelse af afdelingens mål medfører ikke nødvendigvis bedre resultater i end-to-end processen

Når lean arbejdet drives i afdelingsregi, er der selvsagt fokus på afdelingens mål. Et ambitiøst afdelingsmål om fx øget produktivitet vil drive lean forbedringerne i retning af større omsætning med anvendelse af færre resurser i afdelingen. Isoleret set er det fint, men hvilken effekt har det på kvalitet, kundetilfredshed eller for produktiviteten i hele leverancen til kunden?

Hvis afdelingen fx er en af tre afdelinger, som bidrager i den samlede leverance til kunden, er der en risiko for suboptimering. Det sker, når et afdelingsmål modarbejder helheden.

Erfaringsmæssigt er det uhyre vanskeligt at gennemskue, hvilken betydning et afdelingsmål har for helheden, med mindre målene er defineret i den rette rækkefølge.

Den rette rækkefølge er, at ledelsen tidligt i lean projektet definerer målene på virksomhedsniveau, hvilket vil sige for end-to-end processerne i virksomheden. Herefter kan målene nedbrydes til delprocesser og afdelinger.

## 2. Optimering af processen i afdelingen giver ikke bedre flow i end-to-end processen

I lean arbejdet bliver processerne kortlagt. Herefter fjernes spildet, og flowet øges i processerne. Lean arbejdet i afdelingen vil medføre forbedringer af afdelingens arbejdsgange og resultater. Set fra et helhedsperspektiv er det imidlertid langt fra sikkert, at det betyder markante forbedringer på kvalitet og flow i end-to-end processen.

Forestil dig, at du skal tage turen på tværs af Danmark i bil ad landevejene, fordi motorvejene ikke eksisterer. Landevejene er her de mindre processer, som afdelingerne styrer. Landevejene kan hver især være i fin stand, men de er smalle og snor sig gennem landskabet for at dække områdets behov. Den situation oplever vi

# FRIIS MANAGEMENT

ofte i virksomheder. Ydelsernes vej til kunden sker ad afdelingernes optimerede landeveje.

Motorvejene ville være de end-to-end processer, som blev etableret uden hensyn til lokale organisatoriske og faglige forhold. Motorvejene ville udelukkende blive planlagt, så ydelserne hurtigt og i rette kvalitet kan nå ud til kunden.

De virkelig markante forbedringer af flow, gennemløbstid og leveringstid kommer, når virksomhedens motorveje defineres og trimmes.

### **3. Kommandovejene forsinker og begrænser forbedringsarbejdet**

Når en proces løber gennem to afdelinger, betyder det ofte, at medarbejderne i hver af de to afdelinger ikke sidder fysisk sammen og ikke har opgaver eller møder sammen. Netop disse forhold medfører en stor ulempe i løsningen af tværgående problemer. I lean arbejdet ønsker vi at træne og motivere medarbejderne til selv at løse problemerne med minimal involvering af ledere. Medarbejderne har detailviden om problemstillinger vedrørende deres daglige arbejde, så det er effektivt, at de hurtigt kan gribe ind og implementere løsninger her.

Hvis løsningen af et problem kræver involvering af en anden afdeling, er kommandovejene ofte lange: 1) Medarbejderen kontakter lederen, 2) Lederen kontakter lederen i den anden afdeling, 3) Lederen her kontakter medarbejderen i sin afdeling. Lange kommandoveje betyder tab af vigtig information. Oven i købet tager det lang tid, er resursekrævende og medfører meget ofte en dårligere løsning. Det langsommelige og unødigt komplicerede forløb gør, at medarbejderne bliver frustrerede og taber motivation over ikke at kunne gribe ind og løse problemer hurtigt.

Det optimale er at indrette sig fysisk og organisatorisk, så medarbejderne kun i minimalt omfang har brug for at inddrage ledelseshierarkiet ved problemer, som de fint selv er i stand til løse.

### **4. Ansvar falder mellem stolene**

Mange fejl og problemer sker i grænselandet mellem to afdelinger. Det er fordi, at det typisk er her, at ansvaret er grumset. Hvornår overgår ansvaret fra en afdeling til den næste? Hvad er kravene til det, som leveres fra den ene afdeling til den anden? Ansvarsskiftet gør, at der ofte falder opgaver og processer mellem stolene. Jo flere ansvarsskift, desto mere spild og desto dårligere flow i grænselandet mellem to

# FRIIS MANAGEMENT

afdelinger. Hvad hjælper det fx, at to afdelinger hver især har optimeret deres gennemløbstid til få timer, hvis kunden oplever en leveringstid på flere dage, fordi der er ventetid mellem de to afdelinger?

Selvfølger taler afdelinger sammen og løser grænselandsproblemer. Men forestil dig, at der er 3-4 afdelinger involveret i en leverance, at det er i et turbulent marked, hvor der ofte kommer nye kundekrav, og at arbejdsgangene derfor ofte skal forandres. Det er meget resursekrævende og vanskeligt at få 3-4 afdelinger til at reagere hurtigt nok. Det får negative konsekvenser for kvalitet og leveringstid.

En løsning er at udpege en procesejer for hver end-to-end proces. Procesejeren skal igangsætte og koordinere opgaver på tværs af afdelinger og dermed forebygge at ansvaret falder mellem stolene.



End-to-end  
processerne  
illustreres  
ofte som rør

Lean er en meget effektiv metode til at fjerne spild og øge flowet i processerne. Men resultaterne i arbejdet begrænses ofte af, at mange virksomheder er organiseret i siloer eller afdelinger.

Der er et stigende antal virksomheder, som tager konsekvensen af dette og organiserer sig efter end-to-end processerne.

Hvis du vil vide mere om vore resultater og erfaringer med procesoptimering og Lean – og diskutere mulighederne hos jer, så kontakt Claus Toft Friis på mobil 61 37 97 44 eller på mail [ctf@friismanagement.dk](mailto:ctf@friismanagement.dk).