

Ledelsen får hvad den måler

Forleden hørte jeg en dansk erhvervsleder tale om sin virksomhed, som efter mange års privateje var blevet overtaget af en udenlandsk koncern. Den ny ejer var nærmest religiøs med produktionskonceptet Lean Manufacturing og havde venligt men bestemt stillet "Lean-værktøjskassen", og nogle folk som vidste hvordan man brugte den, til rådighed for ledelsen i den danske virksomhed. "Manufacturing" (fremstilling) skal forstås i bred forstand dækkende alle former for frembringelse af varer og tjenesteydelser. Erhvervslederen fortalte om de meget positive resultater, som indtil nu var opnået i hans virksomhed. Han havde helt klart fået fat i den lange ende.

Det undrede mig, at han ikke havde gjort det før. Det er jo trods alt ikke hokus pokus vi taler om, og det er heller ikke en gang noget nyt. Faktisk er det mange år siden Toyota udformede de Lean Manufacturing principper, som man taler om nu - og grundstenen blev lagt allerede i 1911 med en artikel skrevet af Frederick Taylor: "The Principles of Scientific Management". Igennem tiderne har overskrifterne været forskellige og indholdet er justeret til tidens dagsorden, men det handler ikke desto mindre om, hvordan man stedse effektiviserer sin virksomheds drift ved at bruge indersiden af hovedet og gå systematisk til værks.

Der er for mange ledere, som ikke for alvor interesserer sig for eller forstår, hvad der gør en daglig drift effektiv. Hvorfor er det sådan? Jeg tror, der er mange, som ikke har det "afslutter gen", som er nødvendigt. I daglig drift er der mange små ting som skal gøres helt færdige. Der er heller ikke meget "stjerne for en aften" over daglig drift. Det er langt mere spændende og misundelsesværdigt at beskæftige sig med spektakulære strategiproceser på eksotiske kursussteder – og med de ofte højt profilerede konsekvenser heraf i form af virksomhedshandler, brandingkampagner o.s.v. Det er selvfølgelig også nødvendigt, for det hjælper jo ikke effektivisere driften, hvis det f.eks. er de forkerte produkter man fremstiller! Både de rigtige strategier og en effektiv daglig udførelse af dem er nødvendig for at klare sig godt.

Kernen i effektiv daglig drift er at gøre tingene rigtigt. Alle ting – hver gang og hele tiden. Det kræver omsorg for detaljen og respekt for trivialiteten i alle de gentagne handlinger. Hele tilgangen er, at selv den mindste del af en frem-

stillingsproces er genstand for optimering. Ingen detalje er for lille. En driftsproces studeres, planlægges og beskrives så den med størst mulig sikkerhed og mindst muligt ressourceforbrug producerer de ønskede resultater i samklang med de øvrige driftsprocesser i virksomheden. Intet overlades til tilfældigheder. Medarbejdere trænes, så man er sikker på, at de kan klare det specifikke job de har, og produktionsudstyret forenkles og forbedres så det fungerer pålideligt. Det hele er sat op så man undgår at blive selvtilfreds og falde af på den, men i stedet hele tiden interesserer sig for, om tingene kan gøres bedre endnu.

Kernen i at gøre tingene rigtigt, og hele tiden bedre, er målinger, målinger og målinger. Hvis man ikke måler processer, og medarbejdere og deres resultater og præstationer, ved man ikke, om driften er god nok – og om den bliver bedre. Fejlagtigt tror mange, at man kun kan måle det som måles med en absolut målestok: vægt, længde, bredde osv. Og mange virksomheder måler og rapporterer ikke meget andet end de hovedtal for den økonomiske udvikling, som indgår i sædvanlig regnskabsbaseret økonomirapportering. Men alt vigtigt kan og skal måles og rapporteres – og der skal være normer for hvornår, det man måler er godt nok. Gennemløbstider, fejlprocenter, kundetilfredshed, forventede ordrer, medarbejderkompetence, samarbejde osv. osv. Ofte må man selv opfinde et målesystem, som man forbedrer efterhånden, som man bliver klogere. Det man ikke måler, er ikke vigtigt, og derfor får det ikke den samme opmærksomhed, som det der måles. Den bedste måde at begynde at effektivisere sin drift på er at finde ud af, hvad der er vigtigt og så begynde at måle på det.

Effektiv drift er ikke et engangsfix - det er en måde at leve på. Belønningen er en god spiral, hvor tilfredse kunder skaber nye kunder og øget omsætning, hvor produktionen bliver stadig bedre og billigere og hvor medarbejdere vokser og opbygger reel kompetence. En del virksomheder, især store, lever på den måde. Det gælder både industrivirksomheder, servicevirksomheder, og den offentlige sektor. F.eks. har Helsingør Sygehus fundet ud af, at Lean Manufacturing giver bedre patientservice, samtidig med at der kan spares skatte kroner.