

HD(O) Hovedopgave

Operation cLEAN

En konsulentopgave i Regionsvaskeriet

Forfatter:

Bo Arden Kristensen

Vejleder:

Jesper Olsen

6. maj 2012

Denne rapports indhold er frit tilgængelig og må gerne offentliggøres.

Indhold

1	En virksomhed med udfordringer	4
1.1	Regionsvaskeriet	4
1.2	Virksomhedens udfordringer	5
1.3	Problemformulering	6
2	Om projektet	9
2.1	Planlægning af projektet	9
2.2	Teoriovervejelser	10
2.3	Empiriovervejelser	12
2.4	Strukturering af projektet	16
3	Konsulent i Regionsvaskeriet	18
3.1	Konsulentrollen	18
3.2	Opbygning af kendskab til virksomheden	22
3.3	Opsummering	29
4	Godt begyndt er halvt fuldendt - vision og strategier	30
4.1	Når nøden er størst...	30
4.2	Et team af vindere	33
4.3	Et fælles fundament	35
4.4	Kursen sættes	36
4.5	Opsummering	41
5	De første skridt	43

5.1	Formidling af visionerne	43
5.2	Organisationsændringer	47
5.3	Identifikation af spild - de lavthængende frugter	48
5.4	Skab værdistrømme	49
5.5	Opsummering	52
6	At blive en Lean virksomhed	54
6.1	Forankring	54
6.2	Lean + kultur = Kaizen	58
6.3	Opsummering	60
7	Evaluering	61
7.1	Procesevaluering	61
7.2	Opfølningsmøde på Regionsvaskeriet	62
8	Konklusion	65
A	Interview med Afdelingschef Morten Christensen	69
B	Workshops	74
B.1	Workshop 1 - Introduktion	74
B.2	Workshop 2 - Visioner	77
B.3	Workshop 3 - Værdistrømsanalyse	78
C	Lean	80
C.1	Leans 5 principper	80
C.2	Lean-ordbogen	82
C.3	Værdistrømme	83

Forord

Dette HD(O) afgangsprøjsjekt er lavet i et samarbejde med Regionsvaskeriet i Aalborg; et samarbejde der er opstået gennem AAU Jobbank, hvor Regionsvaskeriet har oprettet projektforslaget “Produktionsflow, produktionsstyring og -optimering og kørselsplanlægning”.

Projektet har to formål, hvoraf det første er mit afgangsprøjsjekt på HD(O)-studiet ved Aalborg Universitet. Det andet er som konsulentopgave for Regionsvaskeriet i Aalborg, hvor det dels dokumenterer det forløb, som konsultationsprocessen har gennemgået og dels som inspiration til det fortsatte arbejde, som Regionsvaskeriet skal igennem i forbindelse med deres implementering af Lean.

Rapporten består af en indledning, der leder frem til problemformuleringen. Med udgangspunkt i denne problemformulering kommer et metodekapitel, der beskriver, hvordan projektet er grebet an. Efterfølgende beskrives konsultationsprocessen, inden analysen belyser, hvordan problemformuleringen kan besvares. I rapporten er litteraturhenvisninger angivet i parentes indeholdende forfatter komma årstal, for eksempel: (Andersen, 2008).

Endelig vil jeg rette en tak til Regionsvaskeriets ledelse, som har leveret empirisk grundlag for projektets gennemførelse, og det er mit håb, at Regionsvaskeriet også kan drage nytte af samarbejdet.

Kapitel 1

En virksomhed med udfordringer

1.1 Regionsvaskeriet

Regionsvaskeriet er en efterhånden gammel virksomhed startet i 1970. I de første mange år var virksomheden ejet af amtet, inden den i 2000 blev delvist overtaget af De Forenede Dampvaskerier (DFD), som i dag ejer 80 procent af Regionsvaskeriet. De resterende 20 procent er ejet af Region Nordjylland. Virksomheden er en selvstændig virksomhed under DFD-paraplyen og har egen bestyrelse.

DFD består af i alt 15 afdelinger fordelt over hele landet, og med sine i alt ca. 1100 medarbejdere er virksomheden en af landets største servicevirksomheder inden for vask og udlejning af tekstiler. DFD er ejet af holdingselskabet Kivi-Text A/S, der også ejer DFD Sygehusvaskeri A/S og Elite Miljø A/S. Alle vaskerier under DFD er ligesom Regionsvaskeriet selvstændige full service-vaskerier, der kan levere hele produktsortimentet til den enkelte kunde (DFD, 2012).

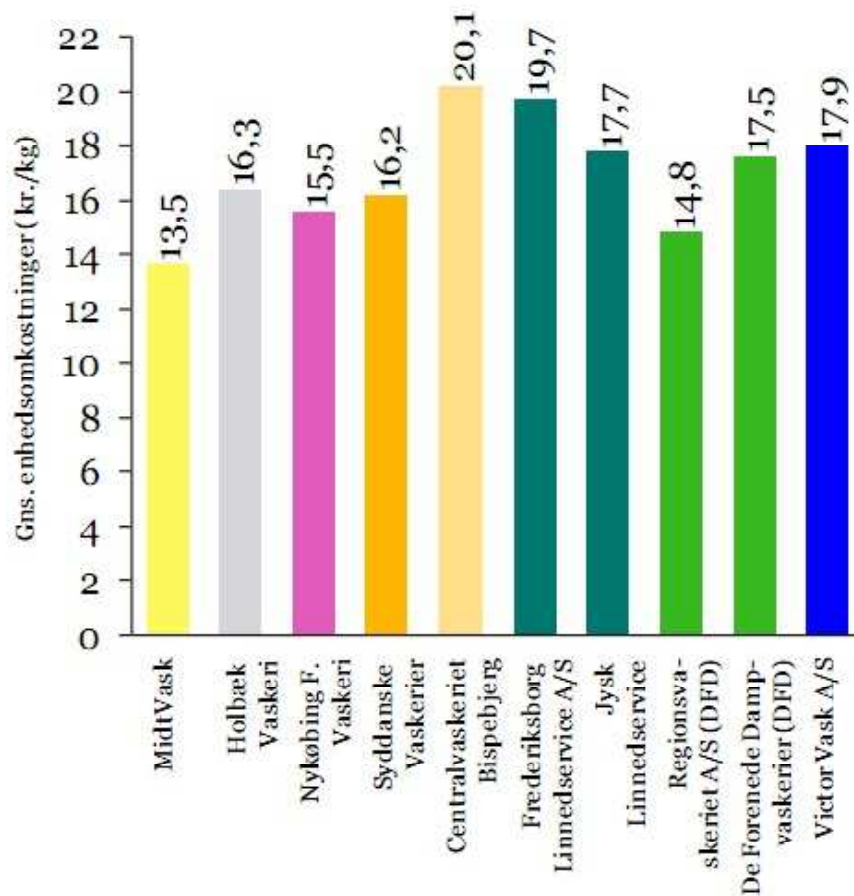
Regionsvaskeriet er beliggende i Aalborg Øst og beskæftiger i dag 125 medarbejdere. Hver dag vaskes 25 ton vasketøj til sygehusene i Region Nordjylland og Region Søn-

derjylland, som er vaskeriets nuværende primære kunder. De 25 ton bliver hver dag hentet ind, vasket, efterbehandlet, pakket og leveret til kunderne. Ud over at være lokaliseret i Aalborg har Regionsvaskeriet også et distributionsdeport i Haderslev.

1.2 Virksomhedens udfordringer

Regionsvaskeriets kunder (sygehusene) har fået leveret produkterne pakket i containere, og sygehusene har så selv stået for at distribuere ud til de enkelte afdelinger. Stadig flere kunder efterspørger leveringer, hvor artiklerne er pakket og leveret til hver enkelt afdeling. Dette udfordrer det nuværende produktionsflow og indretning af pakkeri samt logistik.

Samtidig står man overfor en mulig fordobling af produktionen i de kommende år, hvilket også sætter krav om øget produktivitet og effektivitet, som dels ønskes opnået ved en optimering af produktionen, men man overvejer også to-holdsskift eller en fysisk udvidelse af produktionen. Den mulige fordobling af produktionen skyldes, at Regionsvaskeriet har budt på nye vaskeriopgaver, som man har stor forventning om at få, idet Regionsvaskeriet i en benchmark-test lavet af Danske Regioner er kommet på en andenplads hvad angår pris. Resultatet af benchmark-testen kan ses på Figur 1.1.



Figur 1.1: Gennemsnitlig enhedsomkostning (kr/kg) for leverandører.

Ledelsen har et ønske om at indføre Lean i produktionen for at optimere denne, men man mangler de nødvendige værktøjer til at gå i gang med en sådan forandringsproces.

1.3 Problemformulering

Regionsvaskeriet står overfor en række udfordringer i forhold til produktionsmængde men også nye krav fra kunder om mere individuelle leveringer. Disse udfordringer ønsker Regionsvaskeriet at løse ved at indføre Lean i produktionen, men man er usikker

på, hvordan en sådan proces skal gribes an og har derfor søgt hjælp til processen. På baggrund af denne problemstilling ønskes følgende undersøgt i dette projekt:

- Hvordan kan Regionsvaskeriet opnå en succesfuld implementering af Lean, og derved sikre både den kortsigtede og langsigtede gevinst, som det at være en Lean virksomhed vil give?
- Hvordan kan jeg som konsulent for Regionsvaskeriet facilitere den forandringsproces, som virksomheden skal gennemgå?

1.3.1 Analyseområder

Problemløsningen giver anledning til en række analyseområder, som er interessante for dette projekt. Overordnet vil jeg dele disse op i tre hovedområder, og det første omhandler min rolle i forhold til problemet. I og med jeg kommer udefra og vil bistå Regionsvaskeriets ledelse i arbejdet på at implementere Lean, vil min rolle blive en konsulent, og i den forbindelse må jeg gøre nogle overvejelser omkring, hvad dette vil sige. Dette vil f.eks. omhandle konsultationsprocessen og herunder, hvordan jeg opbygger tilstrækkelig kendskab til virksomheden til at kunne yde konsulentbistand.

Det andet analyseområde vil være hele processen omkring at implementere Lean i Regionsvaskeriet, som kan ses som enhver anden form for forandringsproces med de udfordringer, som en sådan har.

Det tredje analyseområde er Lean i Regionsvaskeriet. F.eks. hvordan ser en Lean virksomhed ud, og hvilke ændringer er det, at Regionsvaskeriet skal lave for at blive Lean. Dette vil kræve en Lean-analyse af virksomheden og dens produkter og processer.

1.3.2 Afgrænsning

Don't rock the boat from day 1!

Man er i Regionsvaskeriets ledelse meget bevist om kulturen blandt produktions-medarbejderne og ved, at ændringer skal implementeres løbende og lidt af gangen, idet man ellers vil møde stor modstand specielt blandt medarbejdere med høj anciennitet. Derfor vil dette projekt fokusere mere på forandringsprocessen end på en fuldstændig Lean-implementering.

Projektet er tidsbegrænset i forhold til mit HD-studie, og derfor vil jeg sandsynligvis ikke kunne følge processen til enden, men det er mit håb, at vi når så langt, at de første Lean-tiltag er implementeret, og vi dermed kan begynde at se resultaterne af forandringsprocessen. Det vigtigste er dog at skabe en læring i Regionsvaskeriet, således de selv er rustet til at gennemføre processen.

Kapitel 2

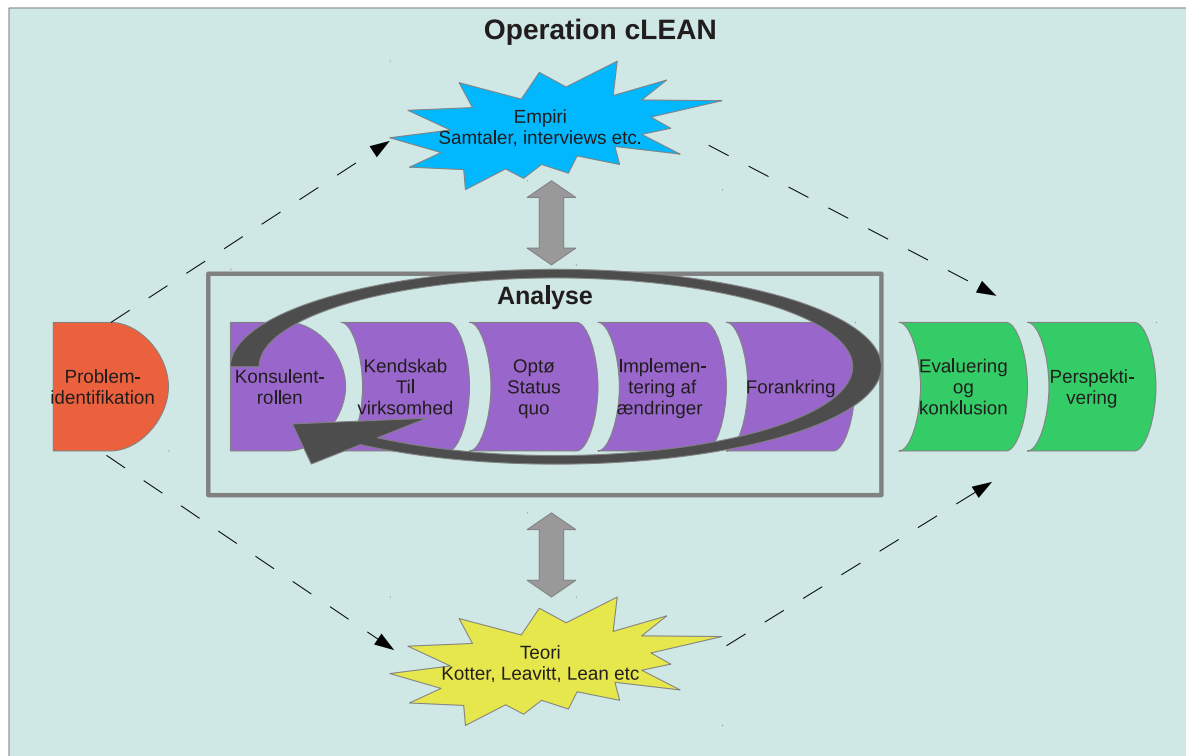
Om projektet

Dette projekt laves som et HD(O) afgangsprøje i samarbejde med virksomheden Regionsvaskeriet i Aalborg. Kontakten til virksomheden er etableret gennem AAU Jobbank, hvor virksomheder kan lægge både jobannoncer og projektforslag ind. Regionsvaskeriet har oprettet forslaget med titlen ”Produktionsflow, produktionsstyring og -optimering og kørselsplanlægning”. Virksomhedens problemstillinger stiller nogle krav og måske begrænsninger til projektet, og jeg vil skulle fungere som en slags konsulent, der faciliterer den forandringsproces, som virksomheden skal gennemgå i løbet af projektet. Samtidig er projektet på min side en del af min uddannelse, som også stiller nogle krav til indholdet.

2.1 Planlægning af projektet

Efter aftale med Afdelingschef Morten Christensen har jeg fået frihed til at komme med et oplæg til, hvordan projektet skal gribes an, og derfor har jeg valgt at lave en model (Figur 2.1) for, hvordan jeg mener, projektet skal formes. Modellen er lavet med udgangspunkt i Enderuds model for vidensproduktion som beskrevet i (Andersen, 2008),

men jeg har valgt at tilpasse modellen, så den afspejler måden, jeg har valgt at opbygge projektet på. For eksempel er det essentielt i dette projekt, at processen er iterativ, hvilket er illustreret med den cirkulære pil på figuren.



Figur 2.1: Model for projektets opbygning. Modellen er inspireret af Enderuds model for vidensproduktion som beskrevet i (Andersen, 2008).

2.2 Teoriovervejelser

I et Lean-implementeringsprojekt kommer man selvfølgelig ikke uden om Lean-teori, men da projektet har mere fokus på den forandringsproces, som en Lean-implementering medfører, vil Lean-teorien ikke blive gennemgået slavisk men i stedet blive indraget, når den er relevant. Jeg vil forsøge at sammenkoble Lean med Kotters (Kotter, 1999) teori omkring ledelse af en forandringsproces, og idet forankring er et væsentlig emne i begge

teorier, vil dette også være et væsentlig emne i dette projekt.

Når man bevæger sig ind i forankring, vil kulturen i en organisation være interessant, og derfor vil jeg også inddrage teori om organisationskultur. Her har jeg valgt at bruge Scheins (Schein, 1994) kulturteori, men jeg vil også inddrage Anders Nørgaards m.fl. (Nørgaard et al., 2009) teori omkring langsigtet Lean, som netop handler omkring forankring af en Lean-implementering. Her kunne motivationsteori også være interessant, idet forankring i høj grad handler om at motivere medarbejderne. Motivation af medarbejdere kunne være et helt projekt i sig selv, som kunne efterfølge dette projekt, idet forankringsfasen strækker sig udover afslutningen af projektet. Derfor vil jeg kun i begrænset omfang behandle motivation af medarbejdere i forankringsfasen.

Jeg har valgt at basere forandringsprocessen på Kotters teori, fordi den udover at være almen anerkendt hovedsagligt er baseret på observationer og analyser af faktiske forandringer i organisationer gennem en årrække. Kotters teori forsøger at give en form for opskrift på, hvordan man undgår de mest almindelige fejl i en forandringsproces og derved gøre den mindst smertefuld ved at mindske modstanden mod forandring. Som alternativ eller supplement til Kotter kunne man bruge Galbraith's stjernemodel (Galbraith, 2002) til design af organisationer, hvor man behandler organisationen i en række delsystemer. Jeg vil dog argumentere for, at denne model har en mangel i forhold til Kotter, idet den forudsætter, at man allerede har en vision for organisationen, således man kan justere delsystemerne i forhold til denne. Jeg vil ikke benytte Galbraith's stjernemodel direkte i forandringsprocessen, men alle elementerne i modellen vil alligevel blive berørt.

Mange andre forandringsteorier kunne inddrages i projektet. F.eks. kunne man have opbygget forandringsprocessen ud fra Diamond-E modellen (Crossan et al., 2009), idet det netop her er ændringer i omgivelserne (markedet), der påvirker organisationen til at forandre/tilpasse sig. Dette kræver en ændring i organisationens strategi, som så på-

virker de øvrige delelementer af organisationen. Jeg ser ikke nogle af de nævnte teorier som rigtige eller forkerte at bruge i dette projekt, så hvis omfanget af projektet ikke var begrænset, kunne de have suppleret hinanden, dog indeholder modellerne flere af de samme elementer, så inddirekte vil mange af disse alligevel blive behandlet. Mit argument for at strukturere projektet efter netop Kotters forandringsteori er, at jeg mener, den er den nemmeste at forholde sig til for personer, som ikke har en lederuddannelse, hvilket er gældende for en stor del af Regionsvaskeriets ledelse.

Hvis man skal være lidt kritisk overfor Kotter, så kunne det være, at Kotters beskrivelse af en forandringsproces er en lineær proces, hvor man ved at gennemgå trinene fra et til otte vil opnå en succesfuld implementering af en forandring. Andre vil sikkert som jeg se denne proces som en mere iterativ proces, hvor man arbejder sig gennem et eller flere af trinene af flere omgange. Jeg ser dog ingen forhindring for at kombinere den iterative proces med Kotter, således man kan springe tilbage til et tidligere trin og lave justeringer, eftersom man bliver klogere i løbet af processen.

I forbindelse med empiri-indsamling i den indledende fase af projektet vil jeg desuden gøre brug af Leavitt-Ry's udvidede systemmodel (Nielsen og Ry, 2004) til strukturering af en beskrivelse af virksomheden. Denne model vil jeg behandle yderligere i næste kapitel.

2.3 Empiriovervejelser

Som ekstern konsulent i en virksomhed vil det være nødvendigt at opbygge kendskab til virksomheden, og denne viden kan primært opnås ved indsamling af kvalitativ data, som jeg vil få gennem interviews og workshops med medarbejdere i virksomheden. Workshopsene understøtter endvidere den forandringsproces, som Regionsvaskeriet skal gennemgå, og som jeg skal facilitere gennem dette projekt.

2.3.1 Interviews

Specielt i projektets indledende fase vil jeg gøre brug af interview og samtaler til indsamling af information omkring virksomheden. At jeg vælger interview til denne dataindsamling skyldes, at jeg i denne fase primært ønsker kvalitative data, hvor der er mulighed for at spørge uddybende omkring nogle emner. Dette ville ikke i samme grad være muligt ved for eksempel et spørgeskema. Formålet med interviewet er at opnå kendskab nok til virksomheden til at kunne arbejde som konsulent i virksomheden, og da jeg på forhånd ikke kender til virksomheden, bruger jeg nogle indledende samtaler til at danne mig nogle indtryk af virksomheden, inden jeg laver et mere formelt interview.

Indledende samtaler og interviews vil primært være med afdelingschef Morten Christensen. Hvis vi når langt nok i processen, og der bliver tid til det, vil det være interessant at evaluere processen i interviews med mellemledere og medarbejdere.

De indledende samtaler, som i en vis grad kan karakteriseres som informantinterviews (Andersen, 2008), danner grundlag for de mere formelle interviews, hvor jeg har valgt at benytte den delvist strukturerede interviewform. Strukturen for de interviews, jeg når at gennemføre vil være beskrevet sammen med interviewet i rapporten. Hvis jeg når til at evaluere processen med mellemledere og medarbejdere, kunne et standardiseret interview være interessant, idet jeg her vil være mere interesseret i at kunne sammenligne svarene.

2.3.2 Workshops

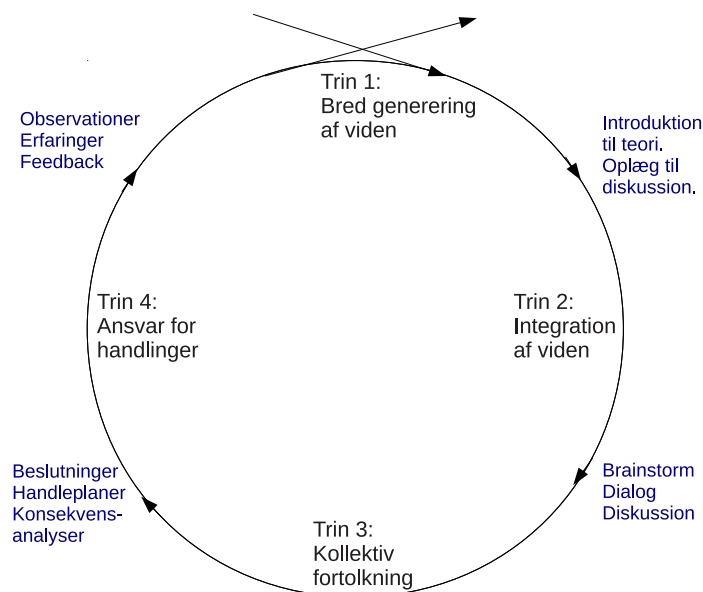
Yderligere empiri vil jeg indsamle ved observationer i en række workshops med Regionsvaskeriets ledere og eventuelt medarbejdere. Begrundelsen for valget af workshops som arbejdsform er, at projektet har til formål at skabe en fælles og kollektiv læring (Haslebo og Nielsen, 2004). Dette giver mulighed for en meget mere nuanceret videngenerering samtidig med, at virksomhedens ledere forhåbentlig vil føle større ejerskab for de løs-

ningsforslag, der bliver genereret. Derved mener jeg, at projektet og konsulentforløbet har større sandsynlighed for succes.

Workshops vil primært omhandle forandringsprocessen, og deltagerne vil være afdelingschefen samt mellemledere. Afhængig af hvor langt vi når i processen, vil medarbejdere sandsynligvis skulle inddrages i processen. Strukturen på workshops'ene vil overordnet blive tilrettelagt i et samarbejde mellem afdelingschefen og jeg som konsulent. Den struktur, vi vil arbejde ud fra, er:

- Evt. kort introduktion til teoretiske begreber/emner
- Oplæg til diskussion
- Diskussion/brainstorming
- Opsamling og beslutning for videre forløb (handlingsplaner)

De første to punkter udføres af konsulent og afdelingschef, og workshoppens forløb styres af konsulenten. Strukturen på workshops'ene skulle gerne afspejle de fire trin i den kollektive læreproces (Haslebo og Nielsen, 2004), hvilket kan illustreres som på Figur 2.2.



Figur 2.2: Workshops'enes forløb i forhold til den kollektive læreproces.

2.3.3 Sekundær empiri

Lisbeth Kjeldgaard Larsen (stud.mag.) har lavet en artikel (Larsen, 2010) om, hvordan multikulturelitet håndteres og udnyttes som ressource i Regionsvaskeriet. Denne artikel har jeg fået stillet til rådighed, og jeg vil inddrage nogle af resultaterne i min analyse, blandt andet i min opbygning af kendskab til virksomheden. Her kan den være med til at danne et billede af hvilke medarbejdere, der er ansat i Regionsvaskeriet og hvilke kulturelle faktorer, der spiller ind i virksomhedskulturen. Yderligere kan artiklen være interessant i forbindelse med overvejelser om, hvordan Lean-tiltag kan forankres i virksomheden.

2.3.4 Datatroværdighed

Specielt kvalitativt data har tilbøjelighed til at være påvirket af den person, der laver dataindsamlingen, idet der til enhver tid vil ligge en personlig tolkning af dataene. Derfor

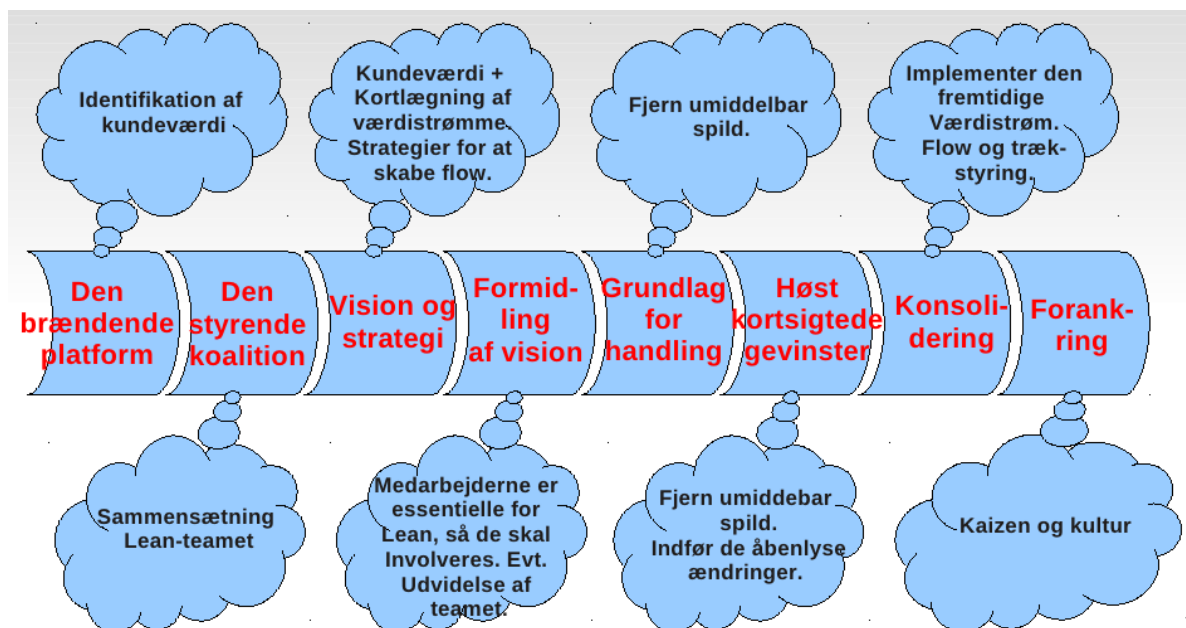
kan det være interessant at kombinere kvantitativt og kvalitativt data med forskellige indsamlingsteknikker, hvorved man kan lave metodetriangulering og forhåbentligt få et mere troværdigt resultat (Andersen, 2008). På grund af projektets omfang kan jeg ikke nå at indsamle kvalitativt data, og jeg må derfor acceptere en vis usikkerhed omkring dataenes pålidelighed. Jeg har dog den fordel, at jeg som konsulent ikke er en del af virksomheden og derfor kan observere og tolke forholdsvis objektivt.

2.4 Strukturering af projektet

Som nævnt vil jeg benytte Kotters teori til at strukturere forandringsprocessen, og rapportens struktur vil derfor også bære præg af denne. I og med rapporten hovedsagligt repræsenterer slutresultaterne af procestrinene, vil det ikke være så tydeligt, at processen har været iterativ.

2.4.1 Lean som en forandringsproces

Hvordan hænger Lean og Kotter sammen? Lean er jo i sig selv en proces bestående af fem principper (se evt. Bilag C), og jeg vil her forsøge at sammenkoble disse fem principper med Kotters otte trin, hvilket er illustreret på Figur 2.3.



Figur 2.3: Sammenkobling af Lean og Kotters forandringsproces.

Leans fem principper breder sig ud over alle Kotters otte trin, hvor det første princip naturlig ligger hovedsagligt i starten af forandringsprocessen og det femte princip i slutningen af processen. Figur 2.3 har jeg brugt i forbindelse med samarbejdet med virksomheden for at visualisere, hvordan jeg har tænkt mig, at Lean-implementeringen i Regionsvaskeriet kunne forløbe. Også Lean kan som Kotters forandringsproces ved første øjekast se ud som en lineær proces, hvor man starter med princip et og er færdig, når man når princip fem, men i en foranderlig verden vil kundeværdi ændre sig løbende, og man må igen og igen gennemgå principperne for hele tiden at kunne levere højest muligt værdi til ens kunder. Specielt Leans femte princip (Kaizen) handler om løbende at lave forbedringer, så man hele tiden bliver bedre til at undgå spild og fokusere på kundeværdi, og Lean er derfor i høj grad en iterativ proces. Figur 2.3 vil i høj grad afspejle forandringsprocessen i dette projekt og dermed strukturen på en stor del af denne rapport.

Kapitel 3

Konsulent i Regionsvaskeriet

3.1 Konsulentrollen

I og med jeg ikke er ansat i Regionsvaskeriet og vil fungere som konsulent for virksomheden gennem projektet, er det vigtigt at gøre sig nogle overvejelser omkring konsulentrollen.

Man kan skelne mellem to typer af konsulenttydelser, nemlig ekspertrådgivning og systemisk konsultation (Haslebo og Nielsen, 2004). Ekspertrådgivning er den klassiske form for organisationskonsultation, hvor en virksomhed bestiller en konsulent til at analysere og finde en konkret løsning på et problem. Systemisk konsultation derimod er en mere dialogbaseret form for konsultation, hvor konsulenten hjælper virksomheden med selv at finde en løsning på et problem.

Da projektet her er et samarbejde mellem Regionsvaskeriet og jeg som konsulent, ser jeg konsulentrollen som en form for rådgiver, der ikke laver noget for kunden men med kunden. Konsulenten fungerer som sparringspartner men skal samtidig kunne skære igennem og tage styringen, hvis det er nødvendigt, idet det er ham, der skal have

overblikket og være objektiv. Det er vigtigt, at konsulenten ikke bare giver medspil men også modspil, når kunden har behov for det. Derfor vælger jeg systemisk konsultation som tilgangsvinkel for min rolle i projektet, hvilket jeg vil uddybe i det følgende.

3.1.1 Konsulentens arbejde

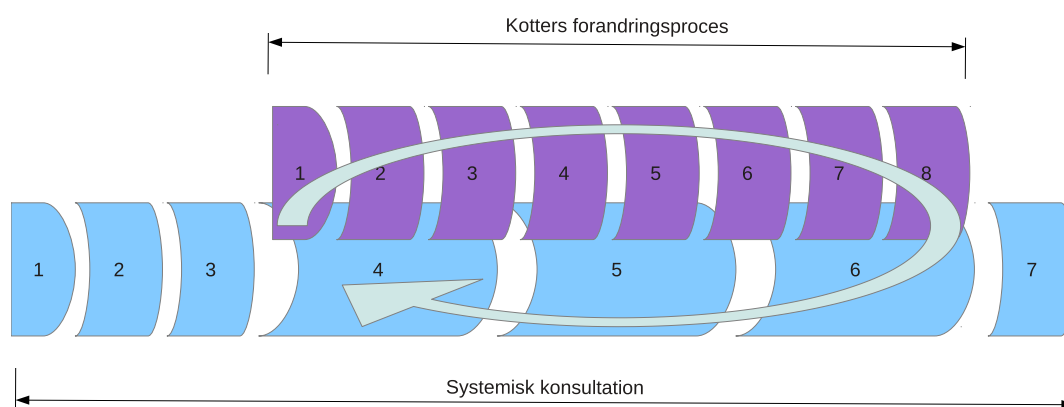
Et af de første spørgsmål, der trængte sig på, da jeg skulle starte på dette projekt, var hvordan jeg skulle gribe konsulentrollen og konsultationsprocessen an, og da jeg ikke har nogen erfaring i dette, måtte jeg søge hjælp i litteraturen. Gitte Haslebo og Kit Sanne Nielsen har skrevet bogen "Konsultation i organisationer" (Haslebo og Nielsen, 2004), hvor de blandt andet beskriver den systemiske konsulents arbejde som en 7 fasers proces på følgende måde:

- Fase 1 - Henvisning
- Fase 2 - Læring om organisationen og hypotesedannelse
- Fase 3 - Design af konsultationen og kontraktindgåelse
- Fase 4 - Interviews for at indsamle data
- Fase 5 - Præsentation af idéer
- Fase 6 - Planlægning og integration i dagligdagen i organisationen
- Fase 7 - Udtræden og opfølgning

I min tilgangsvinkel til konsultationen vil fase 2 være spredt ud over hele konsultationsprocessen, hvor jeg løbende vil opnå større og større kendskab til virksomheden. Fase 1 er allerede overstået, idet samarbejdet allerede er indledt, og derfor er det nu vigtigt at skabe en fælles forståelse for, hvad forventningerne til samarbejdet er fra begge parter.

Specielt midterfaserne (4-6) er de mest interessante for klienten i en konsultationsproces, og det er da også i disse, der vil være størst variation i fra konsulentopgave til konsulentopgave (Haslebo og Nielsen, 2004). Disse faser kan ses som en omgang i den kollektive læreproces (se Figur 2.2), og de vil derfor også kunne gentages flere gange i løbet af en konsultationsproces, hvorved processen kan blive iterativ. Netop denne iterative konsultationsproces og den kollektive læring gør, at den systemiske konsultation og den konsultationsproces, jeg ønsker, stemmer fint overens, men hvordan hænger dette så sammen med Kotters forandringsproces?

At blande Haslebo og Kotter er umiddelbart modstridende, idet Haslebo godt nok faseopdeler processen men gør det som en iterativ eller cirkulær læringsproces, hvorimod Kotter jo som nævnt beskriver hele forandringsprocessen som værende lineær. Jeg mener dog, at jeg netop ved at kombinere de to metoder kan bringe det iterative ind i Kotters otte-trins proces, og derved styrke metoden og samtidigt opfylde ønsket fra Regionsvaskeriets side om ikke at vende bunden i vejret på virksomheden lige fra starten. Derved håber jeg at kunne opnå en proces, hvor vi løbende laver mindre ændringer, der bringer Regionsvaskeriet nærmere målet om at blive en Lean virksomhed. Lidt forenklet kan man sige, at Kotters otte trin er det, virksomheden skal gennemgå i løbet af konsultationsprocessens fase 4-6, hvilket jeg har forsøgt at illustrere på Figur 3.1.



Figur 3.1: Sammenholdning af systemisk konsultation og Kotters otte-trins proces.

Som illustreret på figuren, strækker konsultationsprocessen sig ud over forandringsprocessen. Dette forudsætter dog, at forandringsprocessen kan afsluttes, men for det første tager forankring af forandringer som regel lang tid, og for det andet er Lean en løbende proces, som man aldrig bliver færdig med. Derfor er det måske kun første iteration af forandringsprocessen, der gennemføres indenfor konsultationens løbetid.

3.1.2 Forventningsafstemning

Som konsulent i en virksomhed er det vigtigt, at kundens (virksomhedens) forventninger er klart afstemt for at sikre et godt samarbejde og et godt resultat. Omvendt skal jeg også have noget ud af virksomheden for at sikre, at jeg kan lave et projekt omkring samarbejdet. Derfor har jeg valgt at medtage dette afsnit omkring forventningsafstemning, både for virksomhedens og min skyld men også for, at læseren af projektet er klar over, hvilket grundlag projektet er bygget på.

Forventningsafstemningen er lavet på en række indledende møder med Afdelingschef Morten Christensen, hvor vi har aftalt, at jeg i gennemsnit vil kunne bruge op til ca. 3 timer om ugen på Regionsvaskeriet plus et antal timer til forberedelse eller hjemmearbejde. Møderne er ikke afholdt som interviews men som samtaler, der er baseret på virksomhedens projektoplæg samt mit projektoplæg, som forinden er vendt med vejlederen på projektet.

Vi er enige om, at projektet tilhører Regionsvaskeriet, og at jeg er med i projektet til at styre det i den rigtige retning og at bidrage med brugbare metoder og teoretiske perspektiver. Selvom projektet tilhører Regionsvaskeriet har jeg dog fået frie tøjler til at komme med et oplæg til, hvordan projektet skal gribes an. Dette oplæg afspejler min problemformulering samt projektprocessen som beskrevet i afsnit 2.1.

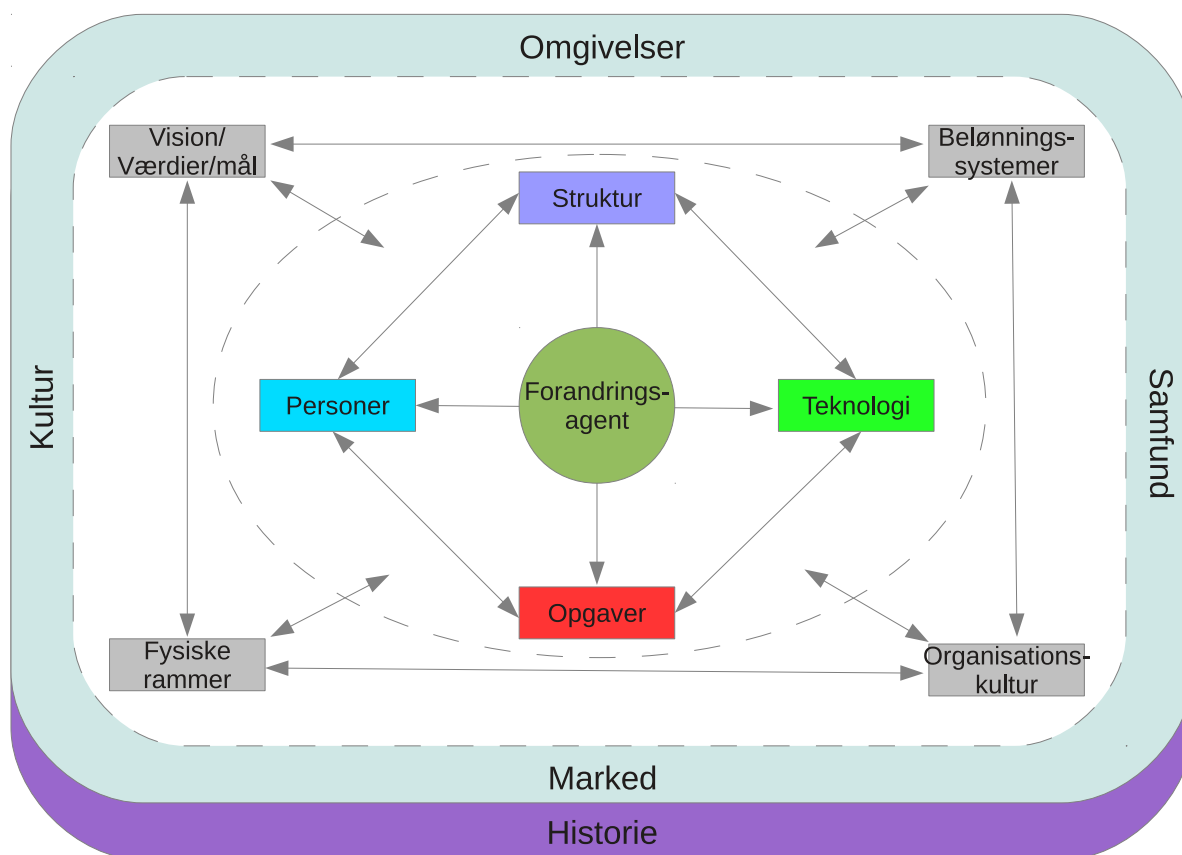
Undervejs i forløbet vil vi forsøge at afholde nogle evalueringsmøder, hvor vi evaluerer både resultater og processen, således vi løbende kan justere processen og forventnings-

afstemningen. Jeg forventer, at vi vil holde to af disse evalueringsmøder i perioden.

3.2 Opbygning af kendskab til virksomheden

Som konsulent, der skal være en del af en forandringsproces i en virksomhed, kræver det, at man opbygger et vis niveau af kendskab til virksomheden. Dette kendskab har jeg tænkt mig at opbygge ud fra interviews, workshops og observationer. Jeg har fået mulighed for at komme rundt i produktionen i Regionsvaskeriet sammen med forskellige produktionsledere, således jeg får flere synsvinkler med. Som model for denne informationsindsamling tager jeg udgangspunkt i Leavitt-Ry's systemmodel¹ (Nielsen og Ry, 2004) for en virksomhed (se Figur 3.2).

¹En alternativ model kunne være Galbraith's stjernemodel. Om den ene er bedre end den anden, er svært at sige, da de er to måder at anskue en virksomhed på, men da Leavitt's systemmodel er møntet på forandringer i en virksomhed, har jeg valgt denne.



Figur 3.2: Leavitt-Ry's udvidede systemmodel.

Leavitt-Ry's systemmodel viser, at der er en indbyrdes afhængig mellem en virksomheds delsystemer, nemlig personer, struktur, teknologi og opgaver, og at hvis man ændrer på et af delsystemerne, påvirkes de andre. Derfor giver modellen fint mening at bruge til beskrivelse af Regionsvaskeriet, som skal gennemgå en forandringsproces. Modellen med disse fire delsystemer er i sin simpleste form oprindelig udviklet af Harold Leavitt, som selv udvidede modellen med omgivelser. Modellen er blevet kritiseret for at være for simpel og er derfor senere udvidet af Jens Carl Ry Nielsen og Morten Ry med: Fysiske rammer, organisationskultur, belønningssystemer, vision/værdier/mål og historie. Uanset modellens form er dens vigtigste budskab, at virksomhedens delsystemer er forbundne og gensidigt afhængige, og at de er påvirket af en række faktorer. F.eks. er

personer påvirket af de udviklingstendenser, der sker i samfundets værdier og holdninger.

I en forandringsproces, hvor delsystemer ændres, kan modellen hjælpe til at forstå, hvordan og hvorfor andre delsystemer påvirkes af ændringerne. Gennem projektet kan modellen bruges til at analysere, hvilke konsekvenser en ændring vil have på virksomhedens andre delsystemer, men i første omgang vil jeg som nævnt benytte modellen til at opbygge en forståelse af, hvordan Regionsvaskeriet er som virksomhed på nuværende tidspunkt. Jeg vil medtage omgivelserne i min indsamling af oplysninger om virksomheden men afgrænse mig fra at lave en dybdegående analyse af disse. I stedet vil jeg koncentrere mig om virksomhedens interne delsystemer, idet det er disse, forandringsprocessen vil omhandle. Ry og Ry Nielsens udvidelser vil jeg forsøge at dække inddirekte under de fire delsystemer samt omgivelserne.

3.2.1 Indsamling af oplysninger

Indsamling af oplysninger om Regionsvaskeriet har jeg valgt at gøre gennem nogle indledende samtaler samt et mere formelt interview med afdelingsleder Morten Christensen. Følgende vil jeg beskrive metoden for, hvordan jeg har grebet denne proces an samt resultaterne af processen.

Indledende samtaler

Efter at Morten og jeg er blevet enige om at etablere et samarbejde, har vi holdt nogle indledende samtaler, hvor vi har diskuteret Regionsvaskeriets udfordringer, og herigen- nem har jeg fået en del kendskab til virksomheden. Under disse møder har der været en løs agenda med nogle overordnede emner, som har dannet grundlag for samtalerne. Undervejs har jeg lavet notater, som jeg efterfølgende har forsøgt at strukturere i forhold til delsystemerne i Leavitt's systemmodel. Ydermere har jeg fået rundvisninger

i produktionen, hvor jeg har haft mulighed for at gøre nogle observationer omkring vaskeriprocessen.

Interview med Morten Christensen

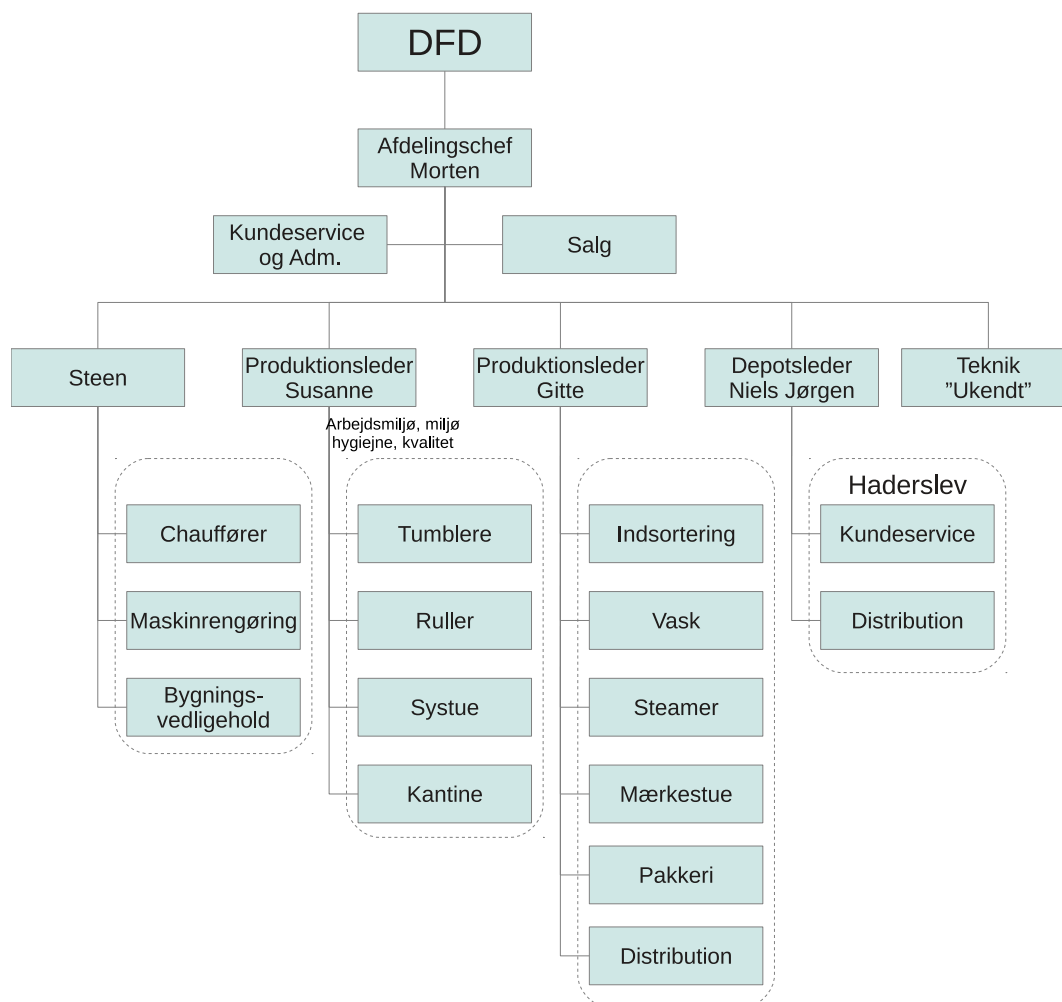
Efter de indledende samtaler har jeg holdt et mere formelt interview med Afdelingschef Morten Christensen, som jeg vil beskrive lidt mere detaljeret. Interviewet er holdt som et delvis struktureret interview, hvor interviewguiden er bygget op omkring delsystemerne i Leavitt's model. Under hvert delsystem har jeg lavet en række stikord, som jeg har brugt som inspiration igennem interviewet. Interviewguiden med tilhørende noter fra interviewet kan ses i Bilag A. I det følgende inddrager jeg informationen fra interviewet og tolker på denne opdelt efter delsystemerne i Leavitt's systemmodel.

Fordelen ved det delvist strukturerede interview i dette tilfælde er, at selvom den overordnede struktur er givet, så er der alligevel frihedsgrader til at få nye synsvinkler og informationer fra Morten, end hvis jeg havde brugt et standardiseret interview. Netop denne interviewform er ofte brugt af organisationskonsulenter, der allerede har en vis teoretisk og praktisk viden om de emner, der ønskes belyst (Andersen, 2008). Dette gør sig jo også gældende i mit tilfælde, hvor jeg allerede har besøgt Regionsvaskeriet nogle gange.

3.2.2 Struktur

Regionsvaskeriet er en selvstændig organisation under DFD og har egen bestyrelse. Vaskeriet er i dag ledet af Afdelingschef Morten Christensen. Afdelingschefen har tre produktionsledere samt en depotleder under sig. Derudover er der en teknisk chef på vej, som positionsmæssigt er på linie med produktionslederne. Hver produktionsleder har et antal teams under sig, og hvert team har en teamformand. Produktionsmedarbejderne er opdelt efter fagområder, hvor hvert team repræsenterer et fagområde, og set ud

fra Mintzbergs organisationsteori må Regionsvaskeriet betegnes som et fagbureaukrati. Organisationsstrukturen er illustreret på Figur 3.3.



Figur 3.3: Organigram over Regionsvaskeriets organisationsstruktur.

Regionsvaskeriet er underlagt DFDs værdier (Kundeorienteret, Ansvarlighed, Fleksibilitet, Menneskelighed, Troværdighed, Kvalitet og Korpsånd), og selvom man ikke går og taler om værdierne hver dag, så er de stadig grundlaget for, hvordan virksomheden opererer.

Historisk set har Regionsvaskeriet været hårdt styret af en administrerende direktør, og

kommunikationen har været meget vertikal, men den nuværende afdelingschef, Morten Christensen, har arbejdet meget med at gøre kommunikationen mere horisontal, og i dag kommunikerer produktionslederne meget med hinanden. At man har erstattet titlen direktør med afdelingschef, har da også været et signal til medarbejderne om, at nye tider var på vej i ledelsen.

3.2.3 Personer

Som nævnt tidligere beskæftiger Regionsvaskeriet 125 medarbejdere, hvoraf langt hovedparten er produktionsmedarbejdere og chauffører. Ca. 30 % af produktionsmedarbejderne er af anden etnisk herkomst, hvilket medfører udfordringer i kommunikationen på grund af sprogbarrierer. Blandt medarbejderne har en del været i virksomheden i mange år. Flere har haft både 30 og 40 års jubilæer, og omkring en fjerdedel er 50+ år. På grund af at flere af de “gamle” nu forlader arbejdsmarkedet, kommer flere yngre (25+ år) ind i virksomheden, og man har observeret, at fraværet stiger i takt med udskiftningen af medarbejdere. Udskiftning blandt medarbejdere påvirker selvfølgelig virksomhedens kultur, og specielt da de nye medarbejdere er af en nyere generation end dem, der forlader virksomheden. Dagens unge mennesker er ikke så loyale overfor deres arbejdsplads som tidligere, og man bruger sommetider begrebet “job shopper” om dem, idet de er sværere at fastholde og oftere skifter job. Dette kan være en af forklaringerne på det højere fravær.

Man arbejder ikke i flerholdskift i Regionsvaskeriet, men der er ikke umiddelbare forhindringer for at kunne arbejde i toholdskift for at øge kapaciteten i vaskeriet. Dette har også været overvejet som en mulighed til at øge produktionskapaciteten.

3.2.4 Teknologi

Vaskeribranchen er inde i en teknologisk udvikling, hvor mere og mere bliver automatiseret og computerstyret. Regionsvaskeriets ledelse er bevidst om denne udvikling og har allerede gjort en del teknologiske tiltag. F.eks. har man fået lavet en automatiseret sortering af færdigvaskede artikler. Derudover har man sendt to medarbejdere på uddannelse som industrioperatører, således man er bedre rustet til indførsel af nye maskiner.

3.2.5 Opgaver

Regionsvaskeriet leverer uniformer, kitler, patientbeklædning, håndklæder, sengetøj m.m. Internt i virksomheden skelner man mellem to produktgrupper, nemlig beklædning og andet. Denne opdeling skyldes, at det er to forskellige vaskeprocesser, produkterne i disse grupper gennemgår. Regionsvaskeriet ejer alle produkterne, som kunderne så lejer ud fra forskellige forretningsmodeller. Prisen afhænger af forskellige parametre som f.eks. mængde og ønsket kvalitet². Produktionsprocesserne vil jeg beskrive senere i projektet, hvor der vil blive lavet en værdistrømsanalyse for en eller flere af disse.

3.2.6 Omgivelser

DFDs eneste reelle konkurrent er virksomheden Berendsen, som er en svanemærket virksomhed. Regionsvaskeriet lever også op til kravene for svanemærket, men er ikke certificeret³. Regionsvaskeriet har for nyligt fået en andenplads i en benchmark lavet af Danske Regioner, men førstepladsen gik en ikke reel konkurrent.

Regionsvaskeriets primære kunder er p.t. sygehusene i Region Nordjylland og Region Sønderjylland, men sygehusene i Horsens, Holstebro, Viborg og Herning kommer snart

²Kvalitet betegner her hvor mange procent af det vaskede, der er blevet helt rent.

³Certificeringen er dyr, og ingen af kunderne forlanger det, så man har ikke vurderet, at det kunne betale sig.

i udbud, og dem har Regionsvaskeriet intensioner om at byde på. Derudover er der muligheder i Esbjerg, på Bornholm samt Aleris Privathospitaler.

Sygehusene i Region Nordjylland har Regionsvaskeriet en tre-årig kontrakt med frem til 2013 med mulighed for 3 gange 1 års forlængelse, og med sygehusene i Region Sønderjylland har man en fem-årig kontrakt frem til 2015 med mulighed for 2 gange 1 års forlængelse. Derefter skal opgaverne ud i udbud igen.

Regionsvaskeriet oplever i stigende grad en efterspørgsel fra kunderne på afdelingspakning af artikler, hvor kunderne tidligere har fået artiklerne leveret i containere og selv har stået for distribution til de enkelte afdelinger. Det er dermed i høj grad omgivelsernes påvirkning, der har sat gang i forandringsprocessen i Regionsvaskeriet, idet både nye potentielle kunder og kundekrav opstår.

3.3 Opsummering

Denne analyse af Regionsvaskeriet som virksomhed har haft til formål at opbygge et tilstrækkelig kendskab til virksomheden til at kunne fungere som konsulent for en forandringsproces i form af en Lean implementering. Den danner derfor grundlag for det videre forløb i projektet. Analysen er baseret på Leavitt-Ry's udvidede systemmodel for at sikre, at analysen nåede omkring hele virksomheden og de faktorer, der påvirker den. Den viden, jeg her har opnået, er primært genereret gennem et interview med Afdelingschef Morten Christensen, og vil som sagt være grundlaget for den videre konsultation, som er beskrevet i de følgende kapitler.

Kapitel 4

Godt begyndt er halvt fuldendt - vision og strategier

Successen af en Lean-implementering afhænger i høj grad af det forarbejde og den plan, lederne af forandringen laver, og der er mange fælder, som man må forsøge at styre udenom så meget som muligt. Det er måske ikke muligt helt at undgå, at forandringer vil gøre ondt, når grupper af mennesker bliver tvunget til at tilpasse sig ændrede vilkår (Kotter, 1999), men med god ledelse og en velovervejet proces kan man gøre forandringen væsentlig mindre smertefuld.

4.1 Når nøden er størst...

Grundlaget for en succesfuld forandringsproces er en brændende platform, hvilket vil sige, der skal være en oplevelse af, at forandringen er absolut nødvendig for virksomhedens og dermed også medarbejdernes fremtidige succes og evt. overlevelse. Hvis ikke denne oplevelse af nødvendighed er skabt, er der en stor risiko for, at forandringsgennemførelsen vil fejle.

Forandringsteamet i Regionsvaskeriet, som initielt består af ledelsen, er bevidst om vigtigheden af, at medarbejdere ser nødvendigheden af forandringen, og Afdelingschef Morten Christensen udtaler f.eks.:

“Tænker at vi allerede i starten af 2012 orienterer personalet om vor forventninger med nye kunder, hvilket også betyder, at vi er nødt til at begynde at klargøre til det, og at vi vil arbejde den vej frem, uanset om vi får dem i hus eller ej (så kommer der vel nogle andre kunder?). Vi skal også fortælle, hvad det vil betyde for virksomheden, nemlig en mere strømlinet produktion. Vi kunne evt. nedskrive nogen delmål med deadlines.”

Man er også klar over vigtigheden af ledelsens fremtoning og rolle i forandringen, hvilket kommer til udtryk i følgende citat:

“Den vigtigste faktor er vores egen (ledelsesmæssige) vilje til at vise, at vi ønsker forandringer. Hvis lederne brænder for en sag, følger medarbejderne med. Hvis lederne derimod signalerer skepsis og manglende tro på, at tingene virker, er der ingen, der følger med. De vil tvært imod tænke: ”Når lederne ikke tror på det, hvorfor skulle jeg så gøre det ?” “

Man kan gøre forskellige tiltag for at øge oplevelsen af nødvendigheden af en forandring. En af tilgangsvinklerne er at skabe en synlig krise ved for eksempel at tillade et økonomisk tab eller sætte målene for omsætning, indtjening, produktivitet osv. så højt, at de ikke kan opfyldes, hvis man bare gør, som man plejer (Kotter, 1999). En anden tilgangsvinkel kan være at informere medarbejdere med informationer om fremtidige muligheder, belønninger ved realisering af disse muligheder og om virksomhedens nuværende, manglende evne til at realisere disse muligheder (Kotter, 1999). Et af teamets medlemmer udtaler:

"Herudover er det spørgsmål om dialog og information. Medarbejderne skal orienteres om, hvorfor forandringer er vigtige og ikke mindst, hvad medarbejderen får ud af ændringen. "What's in it for me?" er den motivation, som får den enkelte til at gå med i arbejdet. Hvis man ikke kan se formålet med ændringen, kan det jo være ligegyldigt at gennemføre den."

At være en Lean virksomhed kræver i højeste grad, at både ledere og medarbejdere tænker og taler Lean, som en naturlig del af dagligdagen. Derfor skal alle også være indstillet på at gennemføre forandringer i virksomheden, hvilket skal opnås ved at skabe den brændende platform.

4.1.1 Første workshop

På baggrund af de indledende samtaler mellem Afdelingschef Morten Christensen og jeg som konsulent, har vi valgt at lave en workshop med produktionslederne på Regionsvaskeriet. Workshopen består af en præsentation samt efterfølgende diskussion, og formålet med præsentationen er at give produktionslederne en introduktion til Lean og til, hvordan en Lean-implementeringsproces kan gribes an.

Resultatet af workshopen blev en form for forventningsafstemning, således forandrings-teamet har en forståelse for, hvilken proces de tager hul på, og hvad jeg som konsulent kan bidrage med i processen. På denne workshop oplevede jeg, at nogle af teammedlemmerne havde en forventning eller håb om, at jeg ville komme med klassisk ekspertrådgivning og kunne give dem løsningen på deres udfordringer, men efterhånden blev alle klar over, at forandringsprocessen til en Lean virksomhed kræver stor indsats fra alle, og det kun er virksomheden selv, der kan gennemføre processen.

4.2 Et team af vindere

Successen af en forandringsproces er afhængig af et stærk team til at lede processen. Dette team eller “Den styrende koalition”, som det benævnes i litteraturen har nogle nøglekarakteristika, som er væsentlige for dets effektivitet (Kotter, 1999):

- **Stillingsindflydelse:** Er der tilstrækkelig mange nøglespillere, især de vigtigste liniechefer, således at de, der ikke er med, har svært ved at blokere fremskridt?
- **Expertise:** Er de forskellige synsvinkler, som er relevante for den foreliggende opgave – eksempelvis faglige aspekter, arbejds erfaring, nationalitet osv. - dækkende repræsenteret, således der træffes velbegrundede og fornuftige beslutninger?
- **Troværdighed:** Har gruppen tilstrækkelig mange medlemmer med godt ry i virksomheden, således dens udtalelser vil blive taget alvorligt af andre medarbejdere?
- **Lederskab:** Er der nok erfarne ledere i gruppen til at kunne gennemføre forandringsprocessen.

Forandringsteamet i Regionsvaskeriet består som udgangspunkt af ledelsen, men medarbejdere vil blive inddraget igennem processen. Teamet består af afdelingschefen Morten, produktionslederne Susanne og Gitte, leder for chauffører Steen og leder af depotet i Sønderjylland Niels Jørgen. Dette betyder, at hele ledelsen faktisk er i teamet, og stillingsindflydelse er i hvert fald opfyldt.

Susanne og Gitte er selv tidligere produktionsmedarbejdere og har været i virksomheden i mange år. De kender derfor virksomheden og produktionsprocesserne til bunds. De har ikke nogen lederuddannelse bag sig, og da produktionen er deres dagligdag, er deres tilgangsvinkel til forandringsprocessen meget praktisk. Det samme gælder for Steen.

Niels Jørgen derimod har en lederuddannelse og har derfor en lidt mere teoretisk tilgangsvinkel og kan være med til at få teamet til at hæve sig op over dagligdagen, når

dette er nødvendigt.

Teamet har gjort sig nogle overvejelser omkring, hvilke og hvordan medarbejdere kan inddrages i processen for at styrke teamet igennem processen. Et af medlemmerne udtaler følgende:

“Man bør tænke sig godt om i etableringen af projektgruppen. At tage en/flere meningsdannere med i arbejdet kan være ok, men kun så længe, at der er andre ildsjæle med, som kan gå forrest og se løsninger og muligheder. Vælger man kun at tage ”de kritiske“ med, får man aldrig skabt forandringer, men udelukkende status quo i forhold til det kendte. Der skal være nogen, der tør tage skridtet ud i det ukendte/farlige. De øvrige vil blive inde ved kanten, så de er sikre på at kunne bunde.”

“Får gruppen efterfølgende succes med at skabe forandringerne, er der ingen tvivl om, at man får omvendt de kritiske til medspillere, hvis de føler, at de har bidraget til successen, og at det gennemførte projekt også er deres eget projekt. Hvis ikke de kritiske får lov at tage rejsen med, vil de stå tilbage på sidelinien og stædigt fastholde det eksisterende fremfor det nye.”

En anden udtaler:

"Jeg ser meget en Hans i rulleafdelingen som utrolig dygtig og vågen. Jeg ser en Sonja i sorteringen, som kan blive dygtig. En Hanne Larsen i steameren har det vi skal bruge. En Jørgen der har utroligt mange gode ideer hos chaufførene."

Disse overvejelser skal selvfølgelig konkretiseres, og det skal overvejes nøjere, hvor og hvornår medarbejdere kan bidrage til processen. På nuværende tidspunkt er vi ikke kommet så langt i processen, at det vil give mening at inddrage dem, så derfor vil jeg

ikke gå dybere ind disse overvejelser. Det næste skridt for forandringsteamet er nu at blive enige om, hvor de ønsker, at virksomheden skal bevæge sig hen i fremtiden, altså definere en vision for forandringen.

4.3 Et fælles fundament

En vision er en fælles forståelse og et billede af, hvordan man ønsker, at fremtiden skal se ud. I en Lean-implementering er det vigtigt, at visionen tager hensyn til kundernes krav og ønsker. Visionen er målet med forandringsprocessen og udstikker derfor kursen for forandringen, og udfra visionen kan der lægges strategier for, hvordan den kan realiseres.

4.3.1 Hvad kunderne ønsker

Grundlaget for en vision for en Lean-implementering må være Leans første princip, nemlig kundeværdi. Fokus på kundeværdi er vigtigt for en virksomhed, fordi:

“Værdi er skabt af producenten. Fra kundens synsvinkel er det årsagen til, at producenten eksisterer.” (Womack og Jones, 2003)

Man kan sige, at Lean først og fremmest handler om at gøre de rigtige ting, og dernæst gøre tingene rigtigt (Andersen, 2008), hvilket vil sige, at det vigtigste er at levere, hvad kunden har brug for, og når man gør det, kan man dernæst fokusere på at producere og levere på den mest effektive måde. Dermed ikke sagt at disse to ting ikke kan gøres samtidigt.

Regionsvaskeriet har allerede lyttet til deres kunders ønsker, hvilket faktisk er et stort incitament for at igangsætte en Lean-implementering. Generelt for Regionsvaskeriets kunder er det vigtigt:

- At få leveret rette mængde til tiden.
- At få afdelingspakkede leveringer.

Yderligere er kvalitet en parameter, der er vigtig for kunderne, og med kvalitet menes, hvor stor en andel af leverede produkter, der er blevet vasket helt rene. Dette vil måske blive endnu vigtigere, når man går over til afdelingspakkede leveringer, hvorved lagrene hos kunderne måske bliver mindre. Slutteligt kommer man ikke uden om pris som en parameter. Med offentlige institutioner som kunder ved man, at disse hele tiden bliver udsat for krav om at spare, og derved kan en lav pris på vaskeomkostninger give en stor værdi for kunderne.

4.4 Kursen sættes

Med udgangspunkt i kundeværdierne kan man begynde at gøre sig de store tanker om, hvordan Regionsvaskeriet kan se ud som virksomhed, der kan opfylde kundernes ønsker. Disse tanker skal formuleres til en vision for forandringsprocessen og senere konkretiseres til strategier for, hvordan visionen kan realiseres - Kotters 3. trin. Visionen er det fælles billede af fremtiden, som skal sikre, at alle involverede i processen styrer i samme retning.

4.4.1 Vision

I de første to workshops har vi blandt andet arbejdet med visioner for Lean i Regionsvaskeriet - både omkring hvorfor visionen er vigtig, og hvordan en god og effektiv vision ser ud. Sådanne visioner kan karakteriseres ved at have følgende fællestræk (Kotter, 1999):

- De er tilstrækkeligt ambitiøse til at tvinge folk ud af deres komfortable rutiner.

- De sigter på en generel måde at skabe bedre og bedre produkter eller serviceydelser til lavere og lavere omkostninger og appellerer dermed stærkt til kunder og aktionærer.
- De drager fordel af fundamentale tendenser, især globalisering og ny teknologi.
- De gør ikke noget forsøg på at udnytte noget og har derved en vis moralsk styrke.

Resultatet af de første to workshops og det efterfølgende arbejde i teamet er blevet en formulering af to visioner; en overordnet for Regionsvaskeriet som virksomhed og en for Lean-forandringsprocessen. Disse visioner kommer til at danne grundlag for det fremtidige ledelsesarbejde i virksomheden. Visionen for virksomheden lyder:

“Regionsvaskeriet vil være Danmarks bedste sygehusvaskeri målt på kvalitet, effektivitet og kundeservice, og vi vil være kundernes oplagte valg af samarbejdspartner.

Vi vil have en kultur, hvor vi kontinuerligt fremsætter og gennemfører forbedringer med det formål at øge medarbejdertilfredsheden og effektiviteten.

Vi vil være en dynamisk virksomhed, der er så fleksibel, at vi kan opfylde individuelle kundebehov og dermed tiltrække nye kunder og sikre vækst i virksomheden.

Vi vil have en vækst på min. 30 % indenfor de næste 3 år.”

Et af midlerne til at realisere virksomhedsvisionen er en indførelse af Lean, og for denne proces er følgende vision formuleret:

"For at opfylde vores mål om vækst og kravene om kundetilpassede ydelser, vil vi være en Lean-virksomhed, hvor vi kontinuerligt søger at blive bedre og mere kundeorienteret ved at fjerne spild og

fokusere på kundeværdi.

Vi vil arbejde i selvstående teams med høj indflydelse på eget arbejde, hvor vi hele tiden gennemfører forbedringer, således vi øger effektiviteten.

Vi vil have en strømlinet virksomhed, hvor vi får mere plads, og vores medarbejdere føler, at arbejdet er blevet nemmere at have med at gøre."

Vurdering af visionerne

Visionerne er udviklet med udgangspunkt i de karakteristika, der kendetegner en god vision, men hvordan finder man ud af, om man nu også er nået frem til en god og effektiv vision? Ifølge Kotter kan en effektiv vision karakteriseres ved at være (Kotter, 1999):

- **Tænkelig:** Formidler et billede af, hvordan fremtiden vil se ud.
- **Ønskelig:** Appellerer til de langsigtede interesser hos ansatte, kunder, aktionærer og andre, der har interesse i foretagendet.
- **Gennemførlig:** Indeholder realistiske, opnåelige mål.
- **Fokuseret:** Er klar nok til at give vejledning, når der skal træffes beslutninger.
- **Fleksibel:** Er tilstrækkelig generel til at tillade individuelle initiativer og alternative reaktioner i lyset af vekslende vilkår.
- **Kan kommunikeres:** Er nem at kommunikere; kan uden forståelsesproblemer forklares på 5 min.

Hvis man først ser på virksomhedsvisionen, så indeholder den konkrete mål omkring f.eks. vækst, men samtidig er den åben, så den ikke dikterer måden, hvorpå målene skal

opnås. Den er et billede af, hvordan ledelsen i Regionsvaskeriet ønsker, at virksomheden skal se ud i fremtiden. Visionen appellerer til både kunder, aktionærer og medarbejdere, således opnåelse af visionen er i alles interesse.

Visionen for Lean-implementeringen er utrolig vigtig at få solgt til medarbejderne, idet det som tidligere nævnt i høj grad er dem, der skal få visionen realiseret. Derfor er det vigtigt, at den appellerer til medarbejderne ved at fokusere på, at Lean gør både virksomheden og arbejdsprocesserne bedre. Samtidigt kan Lean også kræve investeringer, så visionen skal også overbevise aktionærer om, at Lean er det rigtige for virksomheden.

4.4.2 Walk the talk - fra tanke til handling

I og med dette projekt omhandler indførsel af Lean i Regionsvaskeriet, vil jeg gennem resten af projektet fokusere på visionen for dette, og hvordan denne kan realiseres.

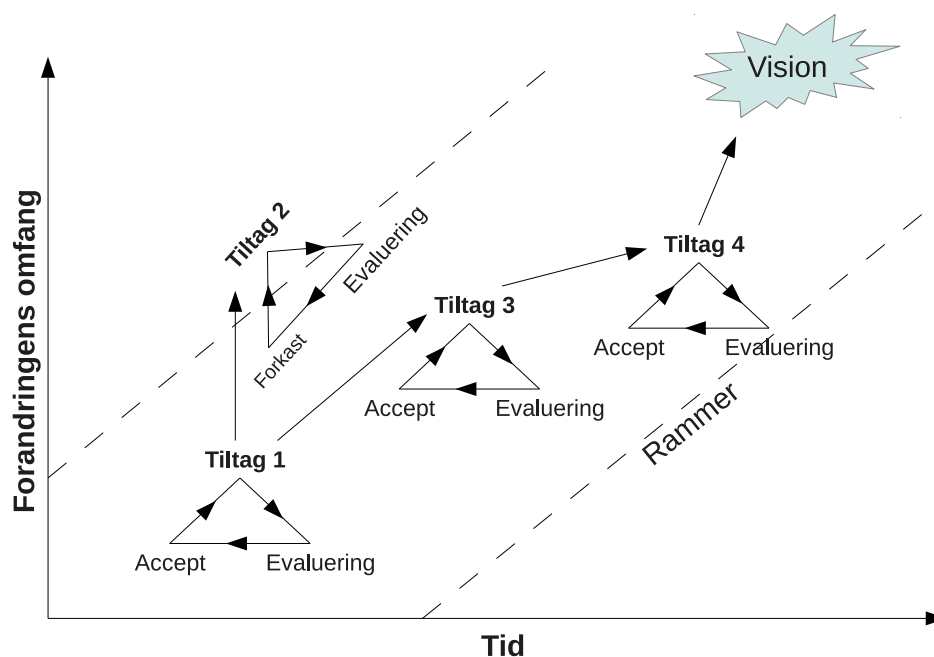
Teorier for organisationsændring og forandringsprocesser er mangfoldige, og f.eks. har (Crossan et al., 2009) udviklet en model for strategier, hvor de opdeler en strategi i 4 delelementer, nemlig mål, produkt/markedsfokus, værdi til markedet og kerneaktiviteter. Ved at definere disse 4 elementer og sætte dem sammen kan man udvikle en strategi for en organisation. Finn Borum (Borum, 2001) definerer derimod 4 typer af strategier, som hver især har til formål at løse forskellige problemstillinger. F.eks. er den teknisk-rationelle ændringsstrategi beregnet til ændringer, der omhandler effektivitetsforøgelse, og den humanistiske ændringsstrategi arbejder med tilpasning, innovation og arbejdsmiljø. Umiddelbart kunne man vælge at inddrage disse to som mulige strategier for forandringsprocessen i Regionsvaskeriet, da disse beskæftiger sig med mange af de problemstillinger, som man møder i en Lean-implementering. I dette projekt vil jeg dog i stedet beskæftige mig en anden ændringsstrategi, som jeg mener er oplagt, nemlig Strategi O som beskrevet af Dag Ingvar Jacobsen i *“Organisationsændringer og*

*forandringsledelse*¹.

Dag Ingvar Jacobsen skelner mellem to forskellige strategier, nemlig Strategi E og Strategi O. Strategi E (E for Economical) har til formål at skabe øget økonomisk værdi, og dens grundtanke er, at den formelle topledelse har vurderet et behov for forandring, og at denne gruppe kan komme med løsningen og drive forandringen igennem som en lineær række af procestrin. Den minder meget om ekspertrådgivning i konsulentverdenen. Strategi O (O for Organization) derimod har til formål at udvikle organisationens menneskelige ressourcer, så disse kan realisere organisationens vision (Jacobsen, 2005).

I Strategi O behandles forandring ikke som en engangshændelse men som en kontinuerlig og interaktiv proces, hvor forandringen ikke nødvendigvis følger et lineært forløb og derefter afsluttes (Jacobsen, 2005). I stedet ses forandring som en iterativ proces, hvor man lærer af sine erfaringer, og bruger den nye viden til nye tiltag. Dette kan illustreres som på Figur 4.1 (Jacobsen, 2005), der viser, hvordan man i Strategi O løbende igangsætter mindre forandringstiltag, som evalueres og evt. forkastes, hvis ikke de fører virksomheden nærmere dens vision, eller hvis de ligger udenfor forandringens rammer.

¹Man kan måske argumentere for, at Borums strategier og Strategi E og O er to sider af samme sag.



Figur 4.1: Strategi O er en kontinuerlig og iterativ proces, hvor man løbende søsætter og evaluerer tiltag. Tiltag, der ikke bringer virksomheden nærmere visionen eller ligger uden for forandringens rammer, forkastes.

At vælge Strategi O som strategi for Lean-implementeringen i Regionsvaskeriet passer godt ind i ledelsens ønsker om ikke at ændre alt på én gang. Samtidig er den i overensstemmelse med den konsulenttilgang, jeg har valgt til dette projekt, nemlig systemisk konsultation, idet de begge baserer sig på teorien om den lærende organisation. I Lean-implementeringen i Regionsvaskeriet vil vi da også med udgangspunkt i den identificerede kundeværdi løbende igangsætte forskellige Lean-initiativer med henblik på at realisere visionen. Disse tiltag vil blive beskrevet i det følgende kapitel.

4.5 Opsummering

Arbejdet med at definere en vision for Lean-implementeringen har været en stor og tidskrævende opgave for forandringsteamet, men det har skabt en forståelse for, at en

god vision og den rette strategi er yderst nødvendig for en succesfuld gennemførelse. Dette arbejde mundede ud i to visioner; én for virksomheden generelt og én for Lean-implementering.

Til at realisere visionerne kan man vælge mange forskellige strategier, men for at imødekomme ledelsens ønske om kun at ændre lidt ad gangen, forslår jeg, at Strategi O benyttes som grundlag for Lean-implementeringen. Denne strategi ligger også fint i tråd med min tilgangsvinkel til konsulentrollen.

Kapitel 5

De første skridt

Nu hvor vision og strategi for Lean implementeringen er defineret, er det tid til at føre dem ud i livet. Dette kapitel vil have mere fokus på den praktiske del af Lean-implementering i Regionsvaskeriet.

5.1 Formidling af visionerne

Et af de første spørgsmål, der trænger sig på, efter man har udviklet en vision for forandringen, er, hvordan får man visionen effektivt kommunikeret til hele organisationen? Hvis dette ikke lykkes, er der en stor risiko for, at man ikke vil kunne gennemføre forandringen med succes.

Kotter definerer følgende nøgleelementer i den effektive kommunikation af visioner (Kotter, 1999):

- **Enkelthed:** Al jargon og teknologiske slangudtryk skal elimineres.
- **Metafor, analogi, eksempel:** Et verbalt billede er mere værd end tusind ord.

- **Mange forskellige fora:** Store møder og små møder, memoer og nyhedsbreve, formel og uformel interaktion - de er alle effektive til at udbrede ordet.
- **Gentagelse:** Idéer siver først rigtigt ind, når de er blevet gentaget mange gange.
- **Eksemplets magt:** Betydningsfulde personers adfærd, som er i modstrid med visionen, vejer tungere end andre former for kommunikation.
- **Forklaring af tilsyneladende inkonsekvens:** Uoverensstemmelser, der ikke bliver taget op, underminerer hele kommunikationens troværdighed.
- **Interaktion:** Tovejskommunikation er altid mere effektiv end envejskommunikation.

I Regionsvaskeriets ledelse er man godt klar over vigtigheden af kommunikation, og i det tidligere nævnte citat siger en af lederne følgende:

“Tænker at vi allerede i starten af 2012 orienterer personalet om vor forventninger med nye kunder, hvilket også betyder, at vi er nødt til at begynde at klargøre til det, og at vi vil arbejde den vej frem, uanset om vi får dem i hus eller ej (så kommer der vel nogle andre kunder?). Vi skal også fortælle, hvad det vil betyde for virksomheden, nemlig en mere strømlinet produktion. Vi kunne evt. nedskrive nogen delmål med deadlines.”

Citatet er fra arbejdet omkring de første workshops, og siden har ledelsen været ude og informere medarbejderne om virksomhedens situation. Specielt i en produktionsvirksomhed som Regionsvaskeriet er det vigtigt, at man kommunikerer i et sprog, som alle forstår, og da man har en del medarbejdere af anden etnisk herkomst, skal man være ekstra opmærksom på ikke at blive misforstået. I et citat fra Lisbeth Kjeldgaard Larsens artikel om multikulturalitet i Regionsvaskeriet, udtaler Afdelingschef Morten Christensen:

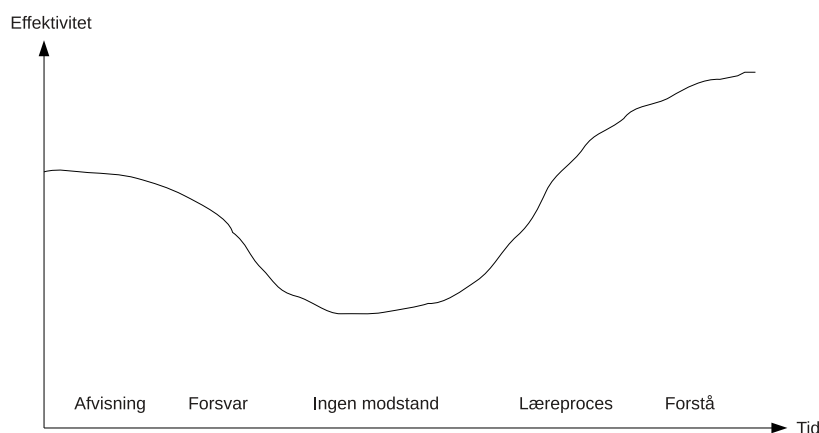
“Vi danskere, vi er jo gode til at bruge ordsprog, eller ”stik lige fingeren i jorden.“ Så står der nogle to-sprogede og siger: ”Hvorfor gør han det? Hvorfor stikker han fingeren i jorden, hvad betyder det? “ Vi skal være opmærksomme på det i vores kommunikation, at vi ikke bruger sådan nogle fraser, fordi de forstår det ikke altid.”

Informationen til medarbejderne omkring situationen blev givet i kantinen, hvor alle medarbejdere var samlet til et stormøde. Dette kan være fint, men det er så vigtigt, at man følger informationen op med andre kommunikationsformer og specielt tovejskommunikation, således man sikrer sig, at informationen ikke bliver misforstået, hvilket kan føre til øget modstand mod forandringen.

5.1.1 Reaktioner i virksomheden

Hurtigt efter, at Regionsvaskeriets ledelse begyndte at informere medarbejderne om virksomhedens fremtidige udfordringer og om, at der skulle ske forandringer, observerede man de første reaktioner. En af de første synlige reaktioner er stigende fravær blandt produktionsmedarbejderne, hvilket selvfølgelig påvirker virksomhedens effektivitet.

Enhver forandring i en organisation vil fremkalde reaktioner, og man vil også uundgåeligt opleve modstand mod forandringen. En typisk konsekvens af denne modstand vil være dalende effektivitet hos medarbejderne. Professor Colin Carnall har lavet følgende figur (Figur 5.1) (Christiansen et al., 2006), som viser sammenhængen mellem modstand mod forandring og effektivitet over tid. Modstand mod forandring viser sig at udvikle sig i faser, og det er derfor naturligt, at man vil opleve faldende effektivitet i starten af en forandringsproces.



Figur 5.1: Hvordan modstand mod forandring påvirker effektivitet over tid

En forklaring på Regionsvaskeriets observation kan være måden, man har forsøgt skabe den brændende platform på, hvor man har “bombarderet” medarbejderne med information om fremtidens udfordringer. I og med udfordringerne er positive for virksomheden, kan medarbejders reaktion sagtens skyldes, at når det går så godt for virksomheden, så frygter man mindre at miste sit job, og derved er man måske tilbøjelig til hurtigere at melde sig syg. Omvendt kan det også skyldes en frygt for det nye og ukendte, der gør medarbejderne mere syge. Under alle omstændigheder må man overveje, hvordan man kan minimere modstand mod forandringer.

5.1.2 Hvordan forhindringerne takles

Enhver forandring i en organisation vil møde modstand, så det er vigtigt at være forberedt til at takle denne modstand og allerhelst tage den i opløbet. Man kan gøre en række tiltag for at mindske modstanden mod forandring, og nogle af disse listes her (Kotter, 1999):

- **Kompetencer:** Det er vigtigt at uddanne medarbejdere, således de har de kompetencer, der er nødvendige for at handle i tråd med visionen. Dette vil kunne

fjerne noget af den uvished og magtesløshed, man ofte føler overfor noget nyt og ukendt.

- **Struktur:** Man kan sørge for, at organisationsstrukturen er forenelig med visionen. Det kan f.eks. give udfordringer at være funktionsopdelt, hvis visionen sigter efter procesopdeling.
- **Systemer:** Præstationsvurderinger, belønningssystemer, karrieremuligheder og informationssystemer kan alle være med til at gøre det attraktivt at følge visionen.

I Regionsvaskeriet vil disse punkter også være noget, man kommer til at overveje for at mindske den uundgåelige modstand, der vil opstå. Det vil være vigtigt at komme i dialog med medarbejderne og inddrage dem i forandringsarbejdet, således de føler ejerskab for forandringen. Når det handler om Lean, er det specielt vigtigt at motivere medarbejderne til at arbejde med forbedringer i hverdagen. Dette vil jeg komme tilbage til i næste kapitel.

5.2 Organisationsændringer

Allerede nu er det bestemt at lave mindre ændringer i organisationsstrukturen, og udover at have ansat en teknisk leder vil man også ansætte en leder til strategisk planlægning, som skal have fokus på virksomhedens langsigtede strategi. En sådan leder vil være en naturlig del af virksomhedens teknostruktur set ud fra Mintzbergs organisationsteori.

En anden interessant organisationsmæssig ændring kunne være en omlægning til procesopdeling af virksomhedens ressourcer. Regionsvaskeriet er i dag helt klassisk organiseret efter funktion, men i Lean giver det meget mere mening at være organiseret efter processer, idet det er disse, man forsøger at optimere. Fordelen ved denne struktur er, at ansvaret for et produkt fra råvare til levering ligger indenfor samme organisatoriske en-

hed. Hvis Regionsvaskeriet skal realisere sin vision om at arbejde i selvstående teams, kunne dette også sagtens være en organisationsstruktur, de skulle overveje i fremtiden. Ifølge Leavitt-Rys systemmodel er det klart, at enhver ændring i organisationsstrukturen vil påvirke de øvrige delsystemer. Her er struktur og personer berørt, og tiden vil vise, hvordan disse ændringer vil påvirke de øvrige delsystemer. Man kunne forestille, at oprettelsen af en strategisk planlægningsfunktion kunne påvirke vision og strategier, som så påvirker struktur, personer og opgaver.

5.3 Identifikation af spild - de lavthængende frugter

En god vision er grundlaget for hele forandringsprocessen, men hvis man ikke sørger for, at ændringerne allerede tidligt giver synlige positive resultater, risikerer man, at medarbejdere og måske også ledelse mister troen på visionen. Generering af kortsigtede gevinster er med til at give et klap på skulderen til de personer, som arbejder hårdt med forandringen, eller som har måttet bringe ofre.

Dette er man allerede opmærksom på hos Regionsvaskeriets ledelse og har derfor bestemt, at det første, man vil tage fat på, er at identificere og fjerne noget af det umiddelbare spild i produktionen.

5.3.1 5S

Et Lean-værktøj til identificering og fjernelse af spild er 5S, som står for “Sortere, Sætte i system, Støve af, Standardisere og Selvdisciplin”. Værktøjets formål er at skabe orden og ryddelighed på arbejdspladsen og sikre, at man til enhver tid ved, hvor de ting, man har behov for, befinder sig (Andersen, 2008).

Niels Jørgen fra Regionsvaskeriets Sønderjylland-depot har allerede med succes forsøgt

sig med 5S-værktøjet, og derfor er det besluttet at forsøge sig med dette i Aalborg også. 5S er ikke raketvidenskab og kan betegnes som en god forårsrengøring, hvor man tager sig sammen til at få ryddet op i alt det, man egentlig godt ved, man burde. Til brug sammen med 5S kan det være interessant at være opmærksom på Leans 7 spildtyper, som kan ses illustreret på Figur C.1 i Bilag C. Disse kan bruges om en hjælp til at identificere spild rundt omkring i virksomheden.

5S er allerede taget i brug i hverdagen i Regionsvaskeriet, og man har f.eks. lavet en del oprydningen i produktionen, hvilket har gjort, at man nemmere kan komme rundt med vogne med vaskeartikler. Man har også fået ryddet læsserampen udenfor bygningen, som i længere tid har været fyldt med alt muligt, så nu er det blevet lettere at komme til at læsse lastbilerne.

5.4 Skab værdistrømme

Leans andet princip handler om at skabe værdistrømme, som kan defineres som:

“En værdistrøm indbefatter al den aktivitet (både værdiskabende og ikke værdiskabende), der er nødvendigt for at bringe et produkt eller serviceydelse fra det oprindelige koncept gennem udvikling og/eller produktionsprocesser til modtagelse af betalingen.” (Andersen, 2008)

Det vil sige, at man for at skabe værdistrømme må fjerne al unødvendig aktivitet (spild) i processen fra modtagelse af materiale til levering af det færdige produkt. I Regionsvaskeriet vil dette være fra snavset vasketøj modtages i indsorteringen til det transporteres ud til kunderne.

For at kunne fjerne spild i denne proces, er det nødvendigt at skabe sig et overblik og en fælles forståelse for processen, hvilket kan gøres i form af en værdistrømsanalyse, som

er en standardiseret visualisering af processer.

5.4.1 Værdistrømsanalyse af måttevask

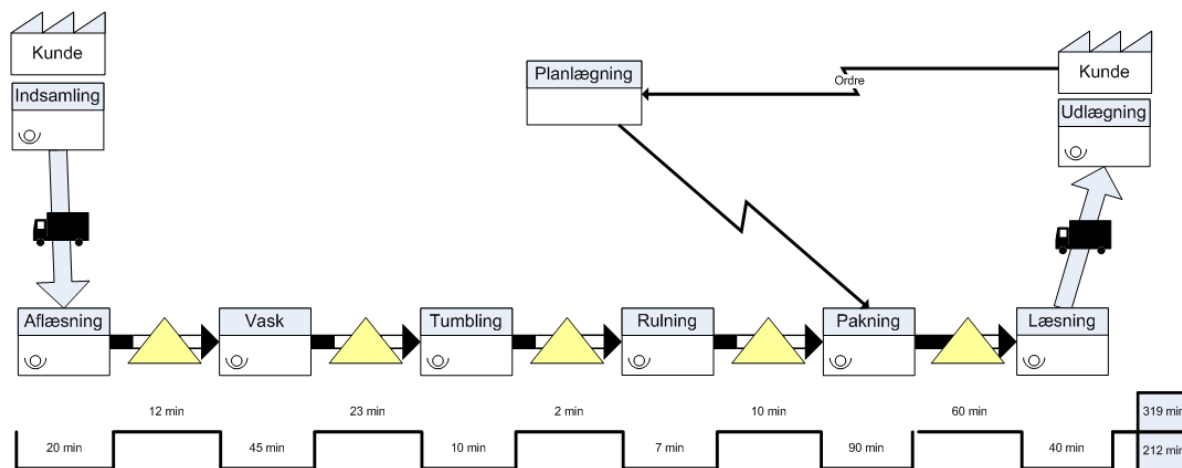
I Regionsvaskeriet er man på nuværende tidspunkt i gang med procesbeskrivelser og indhentning af procestider. I denne proces inddrages medarbejderne, som jo er dem, der har den daglige erfaring med de enkelte procestrin i vaskeprocesserne. Det er desværre ikke lykkedes at lave værdistrømsanalyserne færdige i Regionsvaskeriet, men jeg har nået at få procesbeskrivelser for nogle af vaskeprocesserne (se afsnit B.3.1) samt procestider for måttevask. Jeg vil derfor her lave en kortlægning af værdistrømmen for måttevask, som jeg senere vil videregive til Regionsvaskeriet som eksempel på, hvordan de kommer videre med værdistrømsanalyserne.

En værdistrømsanalyse består af to overordnede trin, nemlig først at kortlægge nuværende processer ved hjælp værdistrømskort og dernæst at forsøge at definere og kortlægge ønskede fremtidige værdistrømme, hvor man har fjernet spild og skabt flow i processerne. Et værdistrømskort er en i Lean standardiseret måde at visualisere processer på, og bogen “Lær at se” (Rother og Shook, 2003) er som grundbog et af de bedste værktøjer til kortlægning af værdistrømme, idet den er en step-by-step guide. Ved hjælp af denne guide har jeg forsøgt at kortlægge den nuværende proces for måttevask i Regionsvaskeriet.

Materialeflow og planlægning

Ud fra mine observationer på Regionsvaskeriet samt de procesbeskrivelser og tidsmålinger, der er lavet i virksomheden, har jeg forsøgt at kortlægge den nuværende værdistrøm som illustreret på Figur 5.2. Idet jeg selvfølgelig ikke selv har lavet målingerne, er der en risiko for, at jeg fejlfortolker disse, og jeg vil mene, at tiden for specielt pakning er misvisende, idet jeg ikke tror, tallet på 90 minutter er for en enkelt vask. For eksemplets

skyld er det dog ikke så vigtigt, om tallene er helt nøjagtige.



Figur 5.2: Kortlægning af den nuværende værdistrøm for måttevask. Opsummeringerne helt til højre på tidslinien angiver henholdsvis den samlede procestid (øverst) og den tid, hvor der rent faktisk arbejdes med varen (nederst). Forskellen på disse tider repræsenterer dermed spildtid i Lean-terminologi. Ikonforklaringer finde i afsnit C.3 i Bilag C.

I Lean vil man gerne planlægge produktion så sent i kæden som muligt. Det vil sige det procestrin, der er tættest på kunden. Formålet med dette er at gøre processen trækstyret (pull), således det er kundernes behov, der styrer produktionen. For måttevask i Regionsvaskeriet planlægges processen faktisk efter et af de sidste led i kæden, nemlig pakkeriet, men som det ses på Figur 5.2 skubber (push) alle de forrige procestrin varerne igennem. Dette resulterer i, at man i pakkeriet må opretholde et stort lager for at kunne følge efterspørgslen fra kunderne. Som afdelingschefen selv udtrykte:

Vi vasker det, der bliver sorteret, hvor vi i stedet skulle sortere det, der skal vaskes.

Nu er sortering ikke med i eksemplet, men mange af de andre artikler, der vaskes, skal først igennem en sortering, idet de kommer blandet tilbage fra kunderne. Med dette

citater viser afdelingschefen jo klart, at i hvert fald han allerede er klar over, at de skal have indført “pull” i processerne.

Hvis man kun vaskede måtter (én slags og én størrelse) på Regionsvaskeriet, ville denne proces ikke være det store problem, men mange andre artikler gennemgår samme proces, og dermed er pakkeriet ikke garanteret at få vasket det, de skal pakke og levere til kunden. Udover at fjerne umiddelbart spild i processen, vil det første, man vil kigge på, være at gøre vaskeprocesserne trækstyret ved for eksempel at indføre Kanban systemer mellem procestrinene. Kanban er et system, hvor man bestiller (trækker) en vare ved det forrige procestrin, når man har behov for den. Den trækstyrede proces er nødvendig for det videre arbejde med skabe flow i processen.

En anden ting, der forhindrer flow i processen for måttevask, er procestrin af forskellig varighed. Når man ser på Figur 5.2, ser man for eksempel, at tørretumbleren vil være i stand-by det meste af tiden, idet procestrinet lige før (vask) tager mere end 4 gange så lang tid som tumbling og derved vil være en flaskehals.

Det, jeg her har nævnt, vil være nogle af ting, som Regionsvaskeriet skal arbejde videre med. Selvom jeg sikkert med manglende viden ikke har alle detaljer med i dette eksempel, er jeg sikker på, at det kan bruges som inspiration til de værdistrømsanalyser, som forandringsteamet i Regionsvaskeriet skal lave i fremtiden.

5.5 Opsummering

Regionsvaskeriet er godt i gang med forandringsprocessen, og man har både informeret medarbejderne om virksomhedens situation og igangsat de første Lean-initiativer. Hurtigt observerede man de første reaktiver i form af stigende fravær, hvilket nok ikke skyldes direkte modstand mod forandringer, men i stedet at medarbejderne føler et lidt for stor selvtilfredshed. Det kan dog også skyldes en frygt for det nye og ukendte.

Man er i samarbejde med medarbejderne i fuld gang med at indsamle data omkring vaskeprocesserne, som kan bruges til værdistrømsanalyser, som naturligt kunne være næste skridt i forandringsprocessen. Forandringsarbejdet er altså kommet godt i gang, men der er endnu lang vej igen, og man må også begynde at overveje og arbejde med hvordan, man på længere sigt sørger for at forankre forandringerne i virksomheden.

Kapitel 6

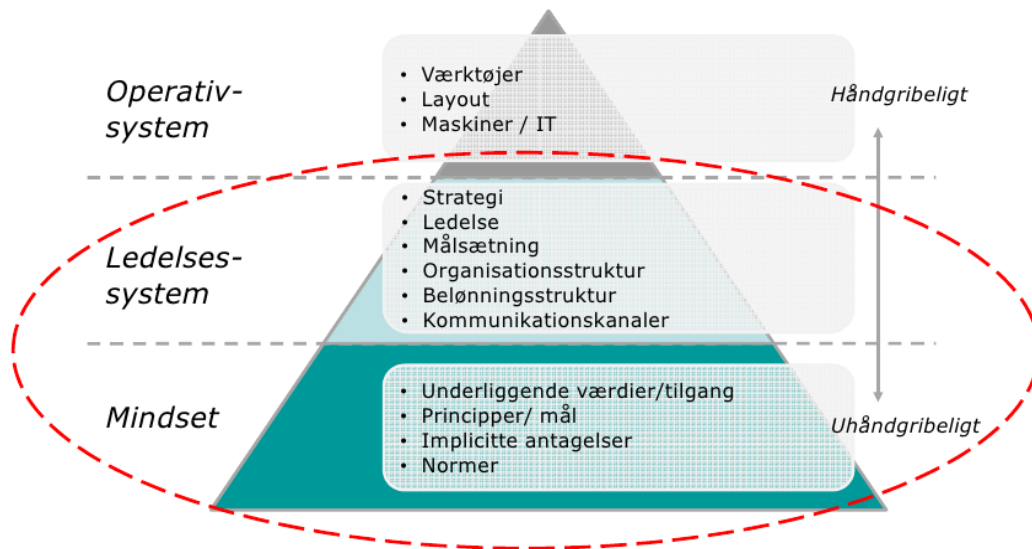
At blive en Lean virksomhed

At bruge Leans værktøjer er kun en del af det at blive en Lean virksomhed, hvor der er skabt flow i processerne, og løbende forbedringer er en naturlig del af dagligdagen. Dette kræver en ændring i virksomhedskulturen, hvor man får indarbejdet evnen og viljen til kontinuerligt at forbedre sig selv og organisationen. Vi er ikke nået til denne fase af forandringsprocessen endnu i Regionsvaskeriet, så dette kapitel vil blive mere teoretisk, men jeg forventer, at det kan bruges som inspiration for det fremtidige arbejde i Regionsvaskeriet. Denne sidste fase svarer til trin 8 i Kotters 8-trins forandringsproces, som netop handler om at forankre forandringen i organisationen.

6.1 Forankring

I en Lean-implementering vil man iværksætte en masse forandringer og specielt forbedringstiltag, som i mange tilfælde hurtigt vil resultere i en effekt. Dog vil man ofte se, at denne effekt også hurtigt vil aftage igen, hvilket skyldes, at tiltagene ikke er forankret i organisationen. Som nævnt handler Lean om meget mere end værktøjer, og man kan sammenligne Lean med et isbjerg, hvor værktøjerne er den del af isbjerget, der stikker

op over vandet. Dette er illustreret på Figur 6.1.



Figur 6.1: Lean er meget mere end værktøjer, Lean er en kulturændring i virksomheden. Figuren er lånt fra HD-undervisningen.

Lige under overfladen ligger meget af det, dette projekt har omhandlet hidtil, nemlig hele ledelsessystemet omkring en Lean-implementering. Dette er vision, strategier, kommunikation osv., som udgør en væsentlig del af at blive Lean, men dybere nede ligger den største og mindst håndgribelige del, nemlig hvad der på Figur 6.1 er benævnt Mindsettet. Her er vi helt nede at røre ved menneskers grundlæggende værdier og normer, altså kulturen i organisationen.

Lean har i mange virksomheder ikke haft den effekt, man havde ønsket og regnet med at opnå. I langt de fleste tilfælde skyldes dette, at man ikke har fået skabt en Lean kultur.

6.1.1 Virksomhedskultur

At arbejde med at ændre organisationskulturen i en virksomhed kræver en forståelse for, hvad kultur er. Edgar H. Schein definerer kultur som:

Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer. (Schein, 1994)

Dette betyder, at virksomhedskulturen består af de fælles grundlæggende antagelser som virksomhedens medarbejdere har opbygget over lang tid, og det vil derfor også tage lang tid og hårdt arbejde at ændre ved kulturen. Virksomhedskulturen er i høj grad også påvirket af samfundskulturen (national og etnisk), og i en multikulturel virksomhed som Regionsvaskeriet kommer medarbejderne med forskellige normer, som skal forenes.

At skabe en Lean kultur kræver først og fremmest, at lederne går forrest og viser det gode eksempel på, hvordan man ønsker medarbejdere at agere og reagere, men også at man arbejder med kulturændring på flere niveauer. Schein taler om tre kulturniveauer (Schein, 1994):

- **Artefakter:** De synlige organisatoriske strukturer og processer.
- **Skueværdier:** Strategier, mål og filosofier (synlige begrundelser).
- **Grundlæggende, underliggende antagelser:** Ubevidste, "tages for givet" anskuelser, opfattelser, tanker og følelser (ultimativ kilde til værdier og handlinger).

Disse tre kulturniveauer svarer til de tre Lean-niveauer i Figur 6.1, og det nederste er som nævnt det mindst håndgribelige og sværest at ændre men samtidig også det

vigtigste i en succesfuld Lean-implementering. Niveauerne hænger selvfølgelig sammen og ændringer i de øverste niveauer påvirker det nederste og omvendt. Det betyder, at hvis Lean-værktøjer bliver brugt med succes gang efter gang, vil de vil være med til at ændre de nedre niveauer.

6.1.2 Forankring i kulturen

Forankring af forandringer i organisationskulturen er altafgørende for den langsigtede effekt af forandringer, og Kotter siger følgende om forankring af forandringer (Kotter, 1999):

- **Kommer sidst, ikke først:** De fleste ændringer af normer og fælles værdier kommer i slutningen af forandringsprocessen.
- **Afhænger af resultater:** Nye fremgangsmåder bundfælder sig som regel først i kulturen, når det er blevet helt tydeligt, at de fungerer og er bedre end de gamle metoder.
- **Kræver en masse snak:** Uden verbal instruktion og støtte vil medarbejderne ofte kun modvilligt indrømme de nye procedurers værdi.
- **Kan eventuelt indebære personaleomsætning:** Somme tider er den eneste vej til kulturændring at udskifte nøglepersoner.
- **Gør beslutninger vedrørende forfremmelse til noget meget vigtigt:** Hvis kriterierne for advancement ikke bliver ændret i overensstemmelse med den nye praksis, vil den gamle kultur igen gøre sig gældende.

Dette betyder, at når man har opnået resultaterne af forandringen, skal man ikke hvile på laurbærrene, da man stadig er et godt stykke fra målet. At opretholde effekten af

forandringen kræver arbejde i lang tid fremover. Dette er absolut også gældende for en Lean-implementering, som jo i høj grad også handler om kultur.

6.2 Lean + kultur = Kaizen

Kaizen er det sidste men absolut ikke mindste Lean princip, idet velindført Kaizen er et tegn på, at man har opnået en Lean-kultur, hvor medarbejderne har lyst til løbende at lave forbedringer og har indset, at det er til gavn for både kunder, virksomheden og dem selv.

En sådan forbedringskultur kan man opnå ved at sikre sig, at det at identificere forbedringsmuligheder bliver en naturlig integreret del af dagligdagen i virksomheden. Det kræver blandt andet, at man fremmer kreativiteten hos medarbejderne ved at gøre det legitimt at eksperimentere og begå fejl (Nørgaard et al., 2009). Det er vigtigt, at man løbende arbejder med at integrere forbedringsidentifikation f.eks. ved at afholde kreativtetsøvelser som brainstorming, associationsteknikker eller øvelser i at identificere spild som f.eks. 5S.

Kaizen kan siges at være den langsigtede gevinst af Lean, og igen er medarbejderne essentielle for at få det til at lykkes. I Toyota, hvor Lean principperne er succesfuld implementeret, opnår man årligt ca. 10 forbedringsforslag pr. medarbejder med en implementeringsrate på 90 procent (Nørgaard et al., 2009), så overført til en virksomhed som Regionsvaskeriet ville det svare til en implementering af ca. 1100 forbedringsforslag hvert år, så der er lang vej igen.

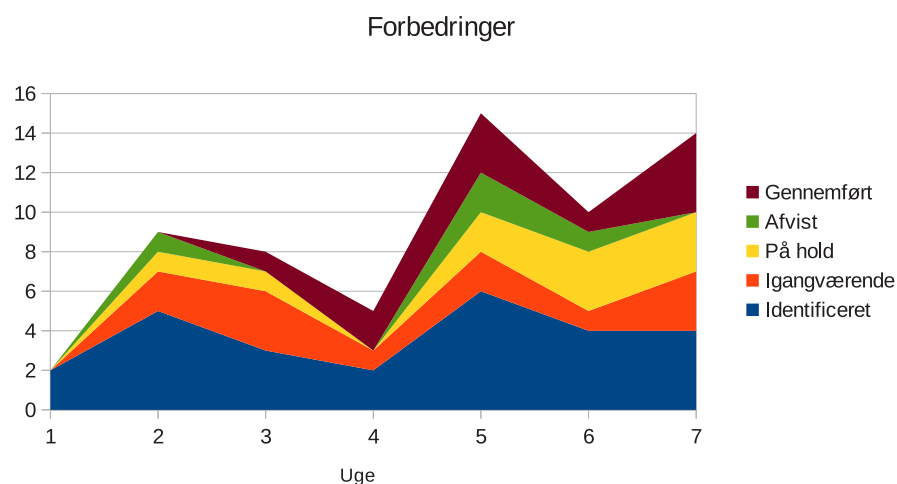
Strategi O og Kaizen passer sammen som fod i hose, idet de begge handler om kontinuerligt at igangsætte tiltag, der bringer virksomheden tættere på målet. Dette er endnu et argument for at vælge denne strategi.

6.2.1 Motivering af medarbejdere i Regionsvaskeriet

I Regionsvaskeriet må man overveje, hvordan man vil motivere sine medarbejdere til at agere i henhold til virksomhedens vision og dermed få Lean indarbejdet i virksomhedens kultur. Det er dermed vigtigt, at alle virksomhedens delsystemer understøtter visionen og gør det naturligt at følge denne. For eksempel kan belønningssystemer (løn, bonus, forfremmelse m.v.) opbygges, således disse er afhængig af, hvor mange forbedringsforslag en medarbejder genererer, hvor mange af disse der bliver implementeret og hvor stor effekt de giver (Nørgaard et al., 2009). Dette kan man så føres op på lederniveau ved at gøre deres bonus afhængig af, hvor mange forbedringsforslag deres medarbejdere genererer osv.

Et andet område, som kan bruges til motivering af medarbejderne, er personlig udvikling. De fleste mennesker betragter det at udvikle sig og forbedre sig som motiverende i sig selv (Nørgaard et al., 2009). Derfor kan man med fordel afholde kurser i forbedringsarbejde og dermed opkvalificere medarbejdere. Derudover er det vigtigt at rose og anerkende medarbejderne, når de kommer med forslag til forbedringer.

Det er min personlige erfaring, at visualisering er et rigtig godt værktøj i forbindelse med Kaizen, og man kan bruge diagrammer og tavler til det, som man har lyst. Opslagstavler eller post-its på et whiteboard kan bruges som rapportering af nye forbedringsforslag, og statusgrafer kan bruges til at visualisere, hvordan forbedringsarbejdet går. En sådan kunne for eksempel vise, hvor mange nye forslag der kommer hver uge, hvor mange der bliver gennemført med mere. Dette er illustreret på Figur 6.2 som et kumulativt flowdiagram.



Figur 6.2: Oversigtsdiagram der viser udviklingen i forbedringsarbejdet uge for uge. Det viste diagram er et såkaldt kumulativt flowdiagram.

I Regionsvaskeriet kunne man for eksempel afholde ugentlige statusmøder, hvor man gennemgår hvilke nye forslag, der er kommet ind, hvilke der er besluttet af sætte i gang, og hvilke der er gennemført. Jeg mener, at det er vigtigt, at de medarbejdere, der kommer med forslagene, bliver involveret i implementeringen af deres egne forslag og også får kredit for deres gennemførelse. Dog må involvering i forbedringsarbejdet ikke føre til overarbejde (i hvert fald ikke uden overtidsbetaling eller anden form for belønning), idet det så kan føles som en straf at være del af forbedringsarbejdet.

6.3 Opsummering

Dette kapitel, som omhandler det sidste trin i Kotters 8-trins forandringsproces, har givet nogle forskellige teoretiske vinkler på, hvordan Lean kan forankres i Regionsvaskeriets virksomhedskultur. Det viser, at forandringsprocessen vil strække sig langt ud i fremtiden og pointerer, hvor vigtigt det er at fortsætte arbejdet og ikke hvile på laurbærrene, samt involvering og motivation af medarbejderne.

Kapitel 7

Evaluering

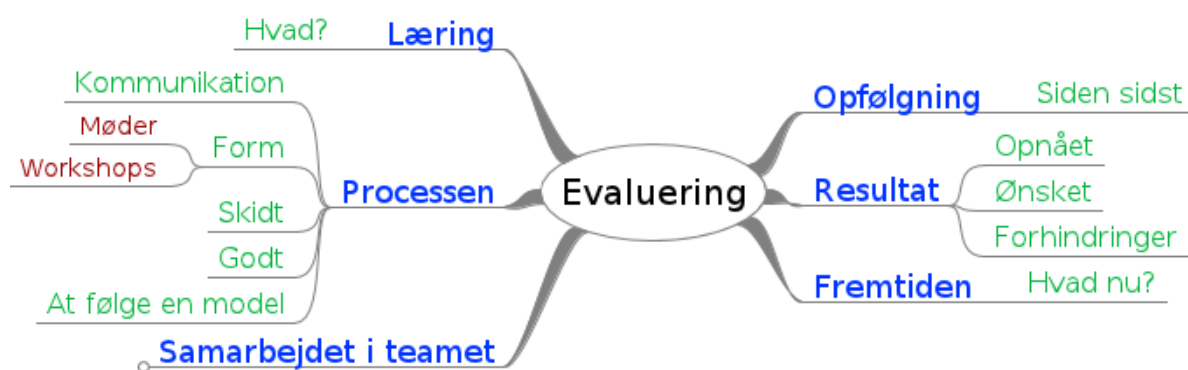
Leavitt-Rys virksomhedsmodel, der dannede grundlag for en situationsanalyse af Regionsvaskeriet, deler en virksomhed op i en række delsystemer. I dette projekt har vi kun lige taget hul på en stor forandringsproces i Regionsvaskeriet, men samtlige delsystemer er allerede berørt i processen. Man kan sige, at Regionsvaskeriet herfra skal stå egne ben og gennemføre resten af forandringsprocessen, da konsultation nu er ved vejs ende.

7.1 Procesevaluering

Sidste trin i konsultationsprocessen er udtræden og opfølgning, som handler om at få samarbejdet ordenligt afsluttet. Dette vil man ofte gøre med et opfølgningsmøde et stykke tid efter konsultationens ophør, hvor man som konsulent har mulighed for at evaluere processen samt evt. at yde en afsluttende hjælp til den forandringsproces, som konsultationen har udløst.

7.2 Opfølningsmøde på Regionsvaskeriet

Cirka halvanden måned efter det sidste møde på Regionsvaskeriet har jeg haft et opfølningsmøde med Afdelingschef Morten Christensen, hvor jeg på forhånd havde brainstormet på emner, som kunne være interessante at evaluere. Disse emner, som er vist på Figur 7.1, havde jeg inden mødet sendt til Morten.



Figur 7.1: Mindmap over emner til opfølningsmøde på Regionsvaskeriet

Jeg foreslog at afholde evalueringsmødet som et fokusgruppeinterview, hvor hele eller dele af forandringsteamet kunne deltage. Dette kunne give et mere nuanceret billede af processen, idet deltagerne derved får mulighed for at diskutere emnerne og argumentere for hver deres synspunkter. Grundet ekstrem travlhed på Regionsvaskeriet var det ikke muligt at involvere medlemmerne af forandringsteamet, og mødet blev derfor kun med Morten og jeg. I det følgende vil jeg behandle de vigtigste pointer fra mødet.

7.2.1 Resultat af mødet

Et af mine vigtigste mål med konsultationen har været at skabe læring i organisationen omkring en forandringsproces, og hvordan en sådan kan gribes an, men jeg tror, at både lederne på Regionsvaskeriet og jeg selv havde håbet at have opnået nogle flere Lean-resultater i løbet af processen. Derfor brugte vi en del tid på at snakke om dette, og det

viste sig, at Morten egentlig var godt tilfreds med resultaterne af processen. Som han udtalte:

“Selvfølgelig havde jeg drømt om, at vi var nået endnu længere på nuværende tidspunkt, men jeg er rigtig glad for, at vi er begyndt at tænke anderledes. Nu tænker vi løbende i forbedringer, og det kommer der mange gode idéer ud af.”

Især har en af produktionslederne opfordret medarbejderne til at komme med forbedringsforslag, hvilket blandt andet har resulteret i, at en medarbejder nu får lov at fremlægge sine forslag til forbedringer for ledelsen på et møde efter fyraften (selvfølgelig med overtidbetaling). Dette viser, at der er sat gang i forandringsprocessen, og at medarbejderne er begyndt at blive involveret og også selv involverer sig i forbedringsarbejdet, som jo som nævnt er af afgørende betydning for at blive en Lean virksomhed. Medarbejderne er også blevet involveret i arbejdet omkring værdistrømsanalyser, idet de er sat til at måle tider på både procestrin og spildtid for de processer, de hver især er en del af.

En anden ting, der viser, at der begynder at ske læring i organisationen, er, at man er begyndt at reflektere over processerne i virksomheden ved at stille spørgsmålet: *“Hvorfor gør vi, som vi gør?”*. I mange tilfælde viser det sig, at hvis nogen overhovedet kan huske begrundelsen, så er den sjældent gyldig længere. F.eks. havde man en masse transporteringsvogne af én type, som kun måtte bruges til én kunde, og der måtte ikke bruges andre typer vogne til denne kunde. Man fandt frem til, at dette skyldtes, at denne kunde oprindeligt var bange for, at væggene i deres bygninger skulle blive skrammet. Efter en snak med kunden, viste det sig, at de ikke længere frygtede dette, og dermed kunne alle vogne bruges til forskellige kunder, hvilket resulterede i, at man kunne nøjes med færre vogne. Alledere nu er der mange eksempler på, hvordan Lean stille og roligt begynder at blive implementeret i Regionsvaskeriet.

En af de største forhindringer for forandringsarbejdet har faktisk været det, der egentlig var begrundelsen for at sætte det igang - nemlig travlhed. I løbet af foråret er nye kunder kommet til, hvilket har krævet en stor indsats fra Regionsvaskeriets ledelse og er derfor gået ud over arbejdet med forandringsprocessen. I øjeblikket er der f.eks. kun en af de to produktionsledere til stede på Regionsvaskeriet, idet den anden er ude hos de nye kunder. Man kan forledes til at sige, at forandringsprocessen skulle have været igangsat tidligere, mens man havde ressourcerne og overskuddet til det, men det er jo nemt at være bagklog.

Hvad fremtiden vil bringe, kan kun tiden vise, men Morten er overbevist om, at den forandring, der er startet, vil fortsætte, og han er klar over, at det vil kræve hårdt arbejde at gennemføre den.

Kapitel 8

Konklusion

Formålet med dette projekt har været at undersøge, hvordan jeg som konsulent har kunnet hjælpe Regionsvaskeriet med at implementere Lean i produktionen, således de også på lang sigt kan få udbytte af at være en Lean virksomhed. Ledelsen i Regionsvaskeriet var overbevist om og fast besluttet på, at Lean er det rigtige for virksomheden, men de manglede redskaberne til at gribe en sådan forandringsproces an. Derfor søgte de hjælp til dette ved at oprette et projektforslag i AAU Jobbank, hvilket førte til dette samarbejde.

Gennem projektet har jeg arbejdet med, hvordan jeg kunne gribe konsultationsprocessen an og forsøgt at give et bud på, hvordan Lean-implementeringen på Regionsvaskeriet kunne gribes an. Som tilgang til konsultationen valgte jeg at læne mig op af systemisk konsultation fremfor klassisk ekspertrådgivning, idet jeg ønskede, at ejerskabet for forandringsprocessen skulle ligge hos Regionsvaskeriet, og jeg derfor skulle fungere som sparringspartner. Dette har givet et samarbejde, hvor læring har været det centrale element for både Regionsvaskeriets ledelse og jeg selv.

Som grundlag for konsultationen har jeg opbygget et kendskab til Regionsvaskeriet som virksomhed gennem observationer, samtaler og et mere formelt interview med Afde-

lingschef Morten Christensen. Som struktur for opbygning af kendskab til virksomheden samt interviewet har jeg benyttet Leavitt-Ry's udvidede systemmodel, som opdeler en virksomhed i en række delsystemer. Disse delsystemer har gensidig påvirkning men er også påvirket af en række ydre faktorer, som alle er med til at beskrive virksomheden.

Som model for den forandringsproces, som en Lean-implementering er, faldt valget på Kotters 8-trins forandringsproces, idet den er baseret på observationer fra forandringsprocesser gennem mange år. Derudover er modellen nem at forstå for personer, der ikke har gennemgået en lederuddannelse, da den som udgangspunkt er en lineær proces. I projektet har jeg dog argumenteret for, at man sagtens kan benytte modellen iterativt, hvilket matcher den systemiske konsultationstilgang.

Med baggrund i den indsamlede viden omkring virksomheden samt kombinationen af systemisk konsultation og Kotters forandringsmodel, har vi i samarbejde udarbejdet en vision for Lean-implementeringen, som vil være målet for processen. For at opnå denne vision har jeg lagt op til, at man kunne benytte Strategi O, som er i tråd med den måde, ledelsen hos Regionsvaskeriet ønsker forandringsprocessen. Strategi O handler nemlig om løbende at lave mindre ændringer, som man evaluerer og forkaster, hvis de ikke bringer virksomheden nærmere målet.

I løbet af den periode, som projektet har spændt over, er de første initiativer i forandringsprocessen igangsat, og alle virksomhedens delsystemer er allerede berørt. Blandt andet er man i gang med at inddrage virksomhedens medarbejdere i arbejdet omkring at fjerne spild og identificere forbedringsmuligheder, hvilket kan ses som de spæde trin mod en Kaizen-kultur, hvor løbende forbedringer er en del af dagligdagen. Modsat har man også observeret de første reaktioner på udmeldingen om forandringer. Fraværet blandt medarbejderne er steget, hvilket kan skyldes, at man ikke i tilstrækkelig grad har formået at skabe den brændende platform, så der ligger stadig et stort arbejde forude, før Regionsvaskeriet er en Lean virksomhed.

Konklusionen af dette projekt må være, at vi har fået skabt en læring i Regionsvaskeriet omkring hvilken proces, en Lean implementering er og hvilke udfordringer, en sådan kan give. Dette betyder, at man nu har et bedre grundlag for at arbejde videre med processen og dermed forhåbentlig på sigt opnå en succesfuld implementering af Lean i virksomheden.

Litteratur

- Andersen, I. (2008). *Den skinbarlige virkelighed*. Forlaget Samfundslitteratur, 4. udgave.
- Borum, F. (2001). *Strategier for organisationsændring*. Handelshøjskolens forlag.
- Christiansen, P. E., r, H. K., rgen Skriver, H. J. og Staunstrup, E. (2006). *Organisation*. Trojka a/s, 3. udgave.
- Crossan, M. M., Rouse, M. J., Fry, J. N. og Killing, J. P. (2009). *Strategic analysis and action*. Pearson Prentice Hall.
- DFD (2012). De forenede dampvaskerier a/s.
- Galbraith, J. R. (2002). *Designing organisations*. John Wiley and Sons Inc.
- Haslebo, G. og Nielsen, K. S. (2004). *Konsultation i organisationer*. Dansk psykologisk forlag.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Kotter, J. P. (1999). *I spidsen for forandringer*. Peter Asschenfeldt's nye forlag, 1. udgave.
- Larsen, L. K. (2010). Multikulturalitet som ressource.
- Nielsen, J. C. R. og Ry, M. (2004). *Tanker om organisationsændringer*. Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Nørgaard, A., Brandi, S. og Hildebrandt, S. (2009). *Langsigtet Lean*. Nordisk Forlag A/S.
- Rother, M. og Shook, J. (2003). *Lær at se*. Dansk Industri.
- Schein, E. H. (1994). *Organisationskultur og ledelse*. Forlaget Valmuen, 2. udgave.
- Womack, J. P. og Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking*. Simon and Schuster UK Ltd.

Bilag A

Interview med Afdelingschef Morten Christensen

Tabel A.1: Skema brugt til interview med afdelingschef Morten Christensen. Skemaet er baseret på Leavitts systemmodel.

Delsystem	Noter
Struktur • Historie • Organisationstruktur • DFD vs. Regionsvaskeriet • Kommunikation	Regionsvaskeriet startede i 1970. Regionsvaskeriet blev i 2000 overtaget af De Forenede Dampvaskerier (DFD), som ejer 80 % af virksomheden. De resterende 20 procent er ejet af Region Nordjylland. Regionsvaskeriet er en selvstændig organisation under DFD og har egne bestyrelse. Vaskeriet er i dag ledet af Afdelingschef Morten Christensen. Afdelingschefen har tre produktionsledere samt en depotleder under sig. Derudover er der en teknisk chef på vej, som positionsmæssigt er på linie med produktionslederne. Hver produktionsleder har et antal teams under sig, og hvert team har en team formand. Produktionsmedarbejderne er opdelt efter fagområder. Organisationsstrukturen er illustreret på Figur 3.3. Regionsvaskeriet er underlagt DFDs værdier (Kundeorienteret, Ansvarlighed, Fleksibilitet, Menneskelighed, Troværdighed, Kvalitet og Korpsånd), og selvom man ikke går og taler om værdierne hver dag, så er de stadig grundlaget for, hvordan virksomheden opererer. Historisk set har Regionsvaskeriet været hårdt styret af en administrerende direktør, og kommunikationen har været meget vertikal, men nuværende afdelingschef Morten Christensen har arbejdet meget med at gøre den horisontal, og i dag kommunikerer produktionslederne meget med hinanden.

Delsystem	Noter
Personer • Viden/færdigheder • Holdninger • Normer • Motivation	Regionsvaskeriet har ca. 125 medarbejdere, hvoraf hovedparten er produktionsmedarbejdere og chauffører. Ca. 30 % af medarbejderne er af anden etnisk herkomst, hvilket resulterer i nogle sproglige barrierer. Blandt produktionsmedarbejderne er der en del ældre medarbejdere (omkring en fjerdedel er 50+ år), og flere har haft både 30 og 40 års jubilæum. På grund af at flere af de "gamle" nu forlader arbejdsmarkedet, kommer flere yngre (25+ år) ind i virksomheden, og man har observeret, at fraværet stiger i takt med udskiftningen af medarbejdere.
Teknologi • Bygninger • Maskiner • Biler • IT • Teknologiske tiltag	Regionsvaskeriet er beliggende i Aalborg Øst på en grund, hvor der er plads til eventuelle udvidelser. Man har i dag tre vaskerør, tre 100 kg. selvcentrifugerende vaskemaskiner og tre 40 kg. vaskemaskiner, hvilket giver en kapacitet på omkring 25 ton pr dag. De færdigvaskede varer transporteres ud til kunder i virksomhedens 7 lastbiler og 3 varevogne. Vaskeribranchen er i øjeblikket inde i en teknologisk udvikling, hvor mere og mere bliver computerstyret. Regionsvaskeriet har derfor sendt to medarbejdere på uddannelse som industrioperatører. Regionsvaskeriet har allerede implementeret flere teknologiske tiltag, f.eks. en automatisk sortering af færdigvaskede artikler.

Delsystem	Noter
Opgaver • Produkter • Processer • Kontrakter	Regionsvaskeriet vasker i dag 25 ton vasketøj pr. døgn, hvilket er tæt på vaskeriets kapacitet ved et-holdsskift. Man skelner overordnet mellem to produktgrupper, nemlig beklædning og fladtøj. Beklædning er uniformer, kitler, patientbeklædning m.m. Fladtøj er sengetøj, håndklæder m.m. Opdelingen skyldes, at beklædning skal tørretumbles, hvorimod fladtøj kan presses. Produkterne ejes af vaskeriet, som så lejer produkterne ud til kunder efter forskellige forretningsmodeller. Nogle har det, der kaldes "lejepris", hvor man betaler et beløb for et fast antal artikler plus et lille vaskebeløb pr. artikel, der vaskes. Andre betaler kun vaskepris og lejer dermed et variabelt antal artikler. Udover vaskeri er Regionsvaskeriet også eneleverandør af beklædningsautomater, som man sælger og servicerer.

Delsystem	Noter
Omgivelser • Kultur • Kunder • Konkurrenter • Efterspørgsler	DFDs eneste reelle konkurrent er Berendsen, som er en svanemærket virksomhed. Regionsvaskeriet lever også op til kravene for svanemærket, men er ikke certificeret. Regionsvaskeriet har for nyligt fået en andenplads i en benchmark lavet af Danske Regioner, men førstepladsen gik en ikke reel konkurrent. Regionsvaskeriets primære kunder er p.t. Sygehusene i Region Nordjylland og Region Sønderjylland, men sygehusene i Horsens, Holstebro, Viborg og Herning kommer snart i udbud, og dem har Regionsvaskeriet intensjoner om at byde på. Derudover er der muligheder i Esbjerg, på Bornholm samt Aleris Privathospitaler. Sygehusene i Region Nordjylland har Regionsvaskeriet en tre-årig kontrakt med frem til 2013 med mulighed for 3 gange 1 års forlængelse, og med sygehusene i Region Sønderjylland har man en fem-årig kontrakt frem til 2015 med mulighed for 2 gange 1 års forlængelse. Regionsvaskeriet oplever i stigende grad en efterspørgsel fra kunderne på afdelingspakning af artikler, hvor kunderne tidligere har fået artiklerne leveret i containere og selv har stået for distribution til de enkelte afdelinger.

Bilag B

Workshops

Samarbejdet med Regionsvaskeriet er hovedsagligt foregået ved at holde en række workshops, hvor hele vaskeriets ledelse har deltaget. Forløbet i disse workshops har været: Oplæg (præsentation) af konsulent og derefter diskussion omkring, hvordan vi kommer videre.

B.1 Workshop 1 - Introduktion

Temaet for den første workshop afholdt på Regionsvaskeriet var *“Introduktion til Lean og forandringsprocesser”*. Ledelsen havde allerede haft en introduktion til Lean, så dette var primært en repetition af Leans principper samt min mulighed for at beskrive Lean med mine egne ord. Efter Lean introduktionen forsøgte jeg at lave en overgang til forandringsprocesser og beskrive, hvordan Lean kunne passe ind i Kotters 8-trins forandringsproces. Præsentationen afsluttedes med et oplæg til diskussion om, hvordan vi kunne arbejde videre med forandringsprocessen.

B.1.1 Resultat

Resultatet af diskussionen på workshop 1 blev tre spørgsmål, som forandringsteamet skulle arbejde med:

1. Hvordan overbeviser vi medarbejderne om, at det er nødvendigt at lave ændringer produktionsprocessen? Hvis dette lykkes, kan vi lettere ungå for megen modstand mod en Lean-implementering.
2. Hvilke medarbejdere kunne være interessante at inddrage i forandringsprocessen og hvorfor? Det kan f.eks. handle om at identificere meningsdannere. Disse personer skal være med til at bære Lean-implementeringen igennem, så det er vigtigt, at de positive stemt overfor forandringen.
3. Hvor er det, vi/I gerne vil hen? Forestil jer, hvordan I ser Regionsvaskeriet om 2 år - kan vi derefter formulere dette som en god vision?

Følgende vil jeg fremhæve nogle af de tanker, der er blevet gjort omkring disse tre spørgsmål.

Omkring spørgsmål 1 er der kommet følgende udtalelser:

Den vigtigste faktor er vores egen (ledelsesmæssige) vilje til at vise, at vi ønsker forandringer. Hvis lederne brænder for en sag, følger medarbejderne med. Hvis lederne derimod signalerer skepsis og manglende tro på, at tingene virker, er der ingen, der følger med. De vil tvært imod tænke: "når lederne ikke tror på det, hvorfor skulle jeg så gøre det ? "

Og

Herudover er det spørgsmål om dialog og information. Medarbejderne skal orienteres om, hvorfor forandringer er vigtige og ikke mindst, hvad får medarbejderen ud af ændringen. "What's in it for me?" er den motivation, som får den enkelte til at gå med i arbejdet. Hvis man ikke kan se formålet med ændringen, kan det jo være ligegyldigt at gennemføre den.

Omkring spørgsmål 2 er der også gjort nogle overvejelser:

Man bør tænke sig godt om i etableringen af projektgruppen. At tage en/flere meningsdannere med i arbejdet kan være ok, men kun så længe, at der er andre ildsjæle med, som kan gå forrest og se løsninger og muligheder. Vælger man kun at tage "de kritiske" med, får man aldrig skabt forandringer, men udelukkende status quo i forhold til det kendte. Der skal være nogen, der tør tage skridtet ud i det ukendte/farlige. De øvrige vil blive inde ved kanten, så de er sikre på at kunne bunde.

Afdelingschef Morten Christensen kommer med sit bud på, hvordan han ser virksomheden om to år:

"Om to år håber jeg på, at Regionsvaskeriet er en moderne virksomhed, hvor medarbejderne er organiseret i selvbærende teams og hvor indflydelse på eget arbejde er udbredt. Det vil skabe ejerskab og ansvar, ligesom der konstant fremsættes og gennemføres forbedringer i dagligdagen. En dynamisk virksomhed, hvor der er liv og hvor man fornemmer, at organisationen er i live og klar til at opsøge nye opgaver og udfordringer. Alle tager ansvar for kundens og virksomhedens behov, så man uden tøven retter sig ind efter det, som skaber resultater."

"Vaskeriet vil måske være en arbejdsplads med 8 tons mere pr dag ca. 3 arbejdstimer mere - kl. 6 - 19. Det er måske ikke nødvendig at udvide så

meget - hvis vi får implementeret Lean. Jeg håber, vi har afdelingspakning til hovedparten af vores kunder, måske 90 %.“

”Vi har fået en tilbygning, der har gjort, at rampen er blevet 50 % større. Alle tumblere kører på gas. Der er kommet en it-pakke-ø, der bevirker, at kontoret ikke har noget med følgesedler at gøre mere. 60 % vores tøj hænger i loftet på den rene side. Vi har fået uniformsmaskiner på de store sygehuse, der bevirker, at tøjet kører direkte fra steamer ned til bøjlestativerne ved bilerne. Vores drift kører fra kl. 5:30 til kl. 19:00, og vores biler kører fra kl. 5:00 til kl. 21:00. Vi har fået 50 nye medarbejdere og kontorpiger samt en produktionsleder mere.“

Formålet med de stille spørgsmål var at danne grundlag for at definere en vision for virksomheden og indførelse af Lean, som skulle være emnet for næste workshop.

B.2 Workshop 2 - Visioner

Workshop 2 omhandlede “Den brændende platform” og “Visioner”. Igen startede workshoppen med en præsentation omkring, hvordan man kan skabe en følelse af nødvendighed for forandring, og hvad der kendetegner en god vision. Præsentationen blev så efterfulgt af en diskussion omkring emnerne.

B.2.1 Resultat

Det væsentligste resultat af workshop 2 er en erkendelse i teamet, om at man faktisk ikke er så enige om, hvad det er, man vil, som man gik rundt og troede.

Efterfølgende har teamet så arbejdet videre med at udvikle en fælles vision, hvilket faktisk er endt ud i to visioner; en for Regionsvaskeriet som virksomhed og en for Lean-

implementeringen. Disse er allerede behandlet i rapporten, så dem vil jeg ikke gentage her.

B.3 Workshop 3 - Værdistrømsanalyse

Workshop 3 var planlagt til at omhandle værdistrømsanalyser, og forarbejdet til workshoppen har været at beskrive produktionsprocesserne for nogle af Regionsvaskeriets produkter. På selve workshoppen skulle vi så sammen udvælge et enkelt produkt, som vi skulle lave en værdistrømsanalyse for. Desværre nåede vi ikke at gennemføre workshoppen, så kun procesbeskrivelserne er lavet.

B.3.1 Procesbeskrivelser

Der findes mange produkter i Regionsvaskeriet, som gennemgår vaskeprocesser, men kun nogle få af dem er nået at blive beskrevet, og man har fokuseret på omvask af undertøj samt vask af måtter. Disse vaskeprocesser er skematiseret i Tabel B.1 ud fra hvilke procestrin, de gennemgår.

Tabel B.1: Skematisk repræsentation af vaskeprocesser.

Procestrin	Omvask - undertøj	Vask - måtter
Aflæsning	X	X
Sortering	X	
Vask	X	X

Procestrin	Omvask - undertøj	Vask - måtter
Tumbling	X	X
Rulning	X	X
Pakning	X	X
Udlægning		X
Insamling		X

Inden man begynder at lave værdistrømsanalyser, bør man beskrive vaskeprocesser for alle produkter med henblik på at identificere produkter, der gennemgår de samme procestrin og dermed kan karakteriseres som en produktfamilie.

Bilag C

Lean

Dette bilag beskriver kort nogle af de centrale begreber i Lean og er ment som en hjælp til læsere af rapporten, som måske har behov for at blive introduceret til eller få genopfrisket Lean.

C.1 Leans 5 principper

Lean består overordnet af 5 principper, som oprindeligt blev defineret af James P. Womack og Daniel T. Jones i bogen “Lean Thinking” (Womack og Jones, 2003). Her vil jeg kort opridse disse 5 principper:

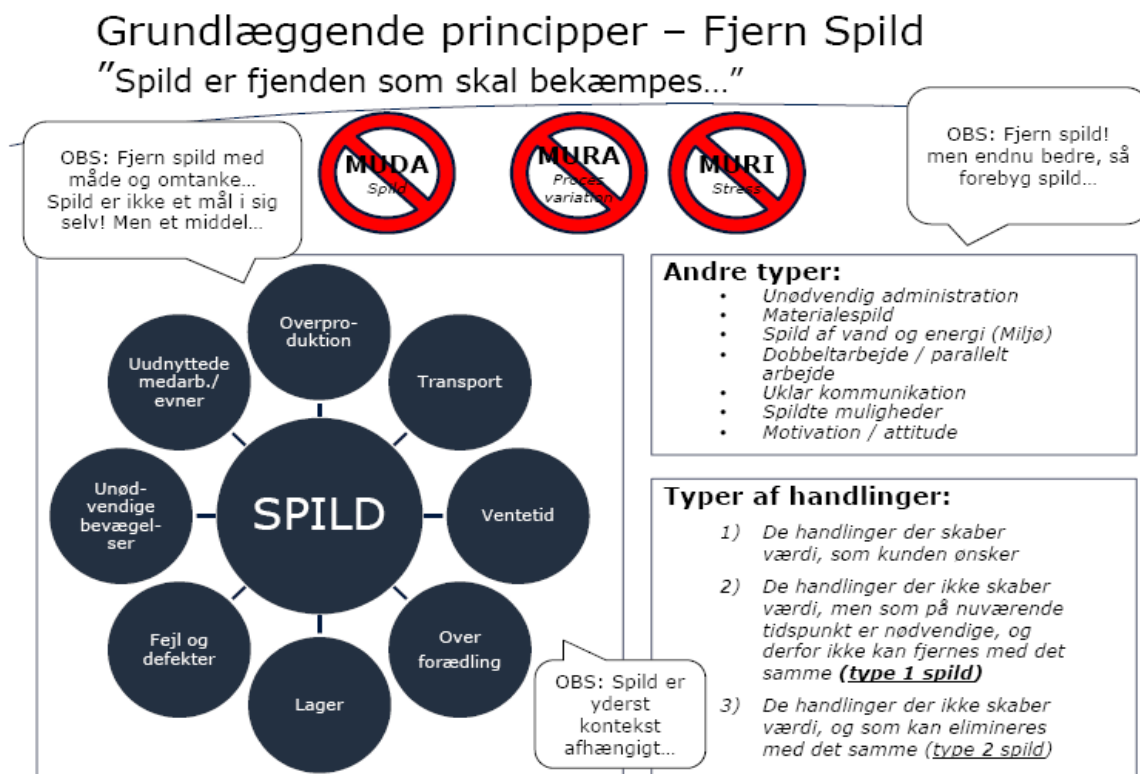
- ***Kundeværdi*** handler om at sætte sig i kundernes sted og forestille sig, hvad der giver værdi for kunderne. Dette kan bruges til at identificere spildaktiviteter (se spildtyper i afsnit C.1.1), som ikke bidrager med værdi for kunden, og man derfor skal arbejde med at fjerne.
- ***Værdistrømme*** er processer bestående af alle de aktiviteter, der er nødvendig for at producere og levere et produkt eller en service. Disse aktiviteter kan være

både værdiskabende og ikke værdiskabende men ikke spild.

- **Flow** handler om at skabe flow uden stop i værdistrømmene, således man undgår lagre og ventetider i processerne, hvilket giver den korteste gennemløbstid og dermed hurtigste levering til kunden.
- **Træk** er et styringsprincip til at sikre, at produkter/services leveres i den rækkefølge, kunderne efterspørger, således man ikke producerer til lager eller skuffer kunderne. Ved at lade bestillinger ribe baglæns gennem processerne, sikrer man, at ingen af trinene producerer andet, end hvad kunden har efterspurgt.
- **Kaizen** er Lean-kultur og handler om at skabe en kultur i virksomheden, hvor løbende forbedringer er en naturlig del af dagligdagen. Uden dette vil Lean ikke give en langsigtet gevinst.

C.1.1 Spildtyper

En stor del af Lean handler om at optimere processer ved at fjerne spild. I Lean taler man om 3 kategorier af spild, nemlig Muda (spild), Mura (procesvariation) og Muri (stress). Inden for kategorien Muda arbejder man med 7 typer af spild, som er illustreret på Figur C.1. På figuren er uudnyttede “medarbejderevner” tilføjet som en spildtype, men denne er ikke en del af de oprindelige 7 spildtyper.



Figur C.1: Lean spildtyper. Figuren er lånt fra HD-undervisningen.

C.2 Lean-ordbogen

Lean har mange begreber, så her kommer en mini-ordbog over de Lean-begreber, der brugt i dette projekt.

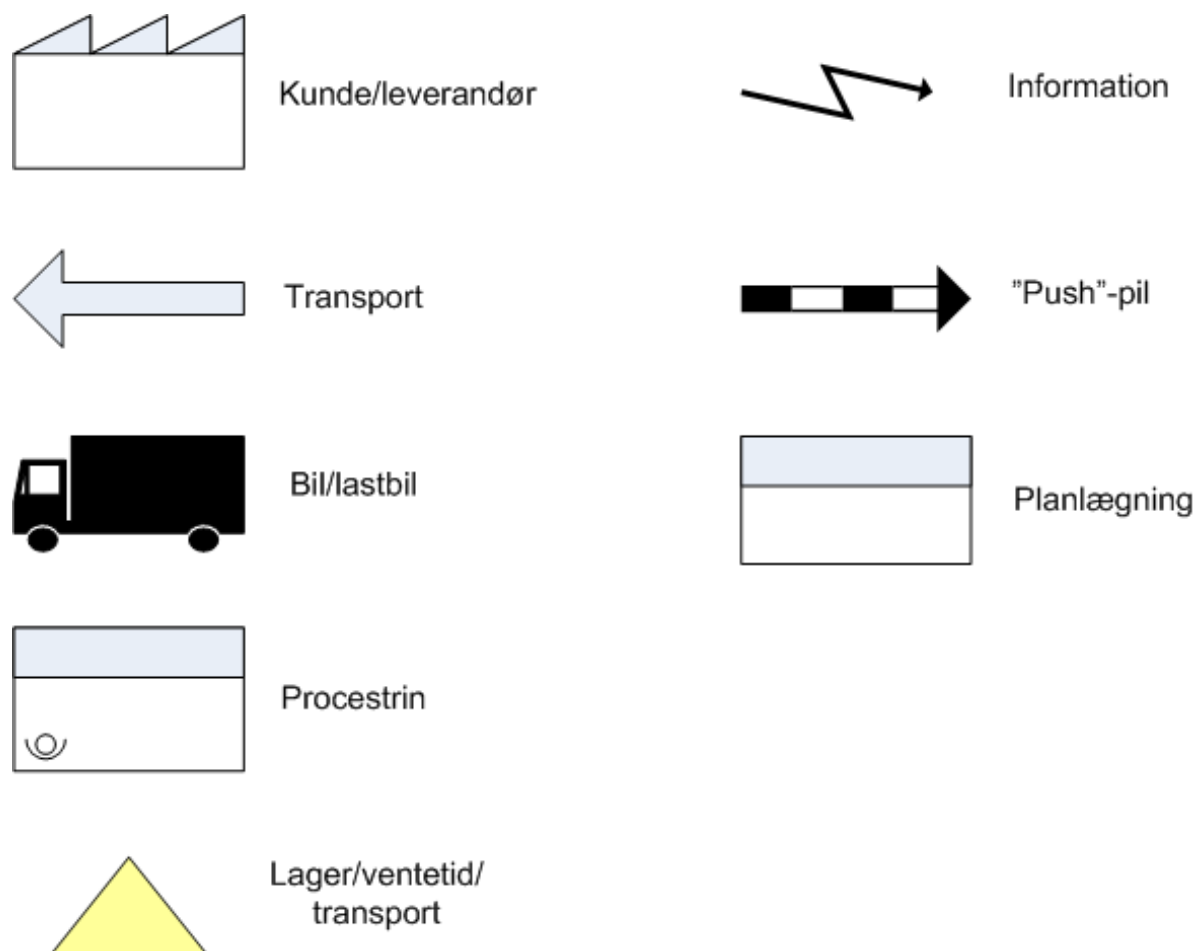
Tabel C.1: Forklaring af Lean-begreb.

Begreb	Forklaring
--------	------------

Begreb	Forklaring
Kaizen	Betyder noget i retning af “Ændre godt”, hvilket refererer til kontinuerligt at forbedre virksomheden. Kaizen er en Lean-kultur.
5S	Lean-værktøj til identifikation af umiddelbar spild. Står for Sortere, Simplificere, Støve af, Standardisere og Selvdisciplin.
Muda	Spild
Muri	Stress
Mura	Procesvariation
Flow	Produktion uden stop
Pull	Trækstyret produktion
Kanban	Simpel metode til at skabe pull i en proces ved sende signaler, der viser efterspørgsel, baglæns gennem proceskæden. Kanban betyder kort og ofte bruges kartonkort eller lignende som signaler i processen.

C.3 Værdistrømme

Værdistrømme illustreres ofte ved hjælp af værdistrømskort, som består af en række standardiserede ikoner. De ikoner, der er brugt i dette projekt, er vist på Figur C.2.



Figur C.2: Ikonforklaring for ikoner brugt i værdistrømskortlægning.