Den ideale driftsleder - Den komplekse struktur i en Lean driftsleders kompetencer

Af Jeppe Larsen og Michael Arvedsen, civilingeniør

Indledning

Igennem de senere år er der i mange virksomheder blevet gennemført Lean projekter. Fælles for mange af disse projekter er, at størstedelen har opnået en vis succes. En af de udfordringer, som nogle virksomheder møder, når projekterne er gennemført, og den daglige drift overtager, er, at de forbedrede processer falder tilbage til tilstanden, før projektet blev startet. En af forklaringerne på dette fænomen er, at man ikke har forberedt de primære garanter for fortsat succes, førstelinjelederne (kaldet driftslederne) på deres nye opgave og sikret, at disse nye driftsledere har de rette kompetencer.

Der eksisterer på nuværende tidspunkt ikke en tydelig beskrivelse af de kompetencer, som en Lean driftsleder skal have. Den alment anerkendte litteratur inden for Lean er relativt diffus på dette område og forholder sig primært til de værktøjer, som er nødvendige i dagligdagen samt, hvilke formål de har. Problemstillingen er, at for at formålet med værktøjerne og, i denne henseende Lean, kan indfries, så stiller det en række krav til en Lean driftsleder; hvad denne skal kunne, samt hvorledes denne person skal agere.

Denne artikel er skrevet på baggrund af et eksamensprojekt udarbejdet på DTU. Genstandsfeltet for projektet er "Lean Driftslederen" og hovedspørgsmålet er:

- Hvad skal driftslederen kunne, hvordan skal driftslederen agere, samt hvilke Lean værktøjer skal driftslederen beherske, for at denne besidder de rette kompetencer, så Lean forbliver succesfuldt, når dagligdagen indtræffer.

Metoden bag projektet

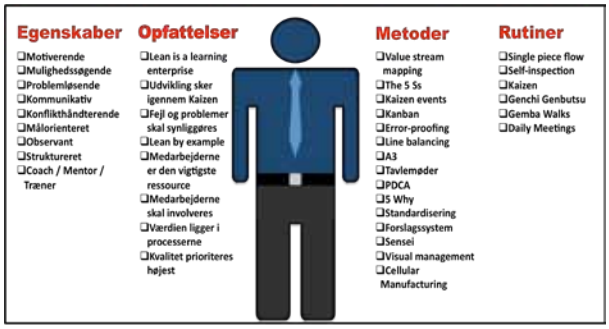
Udgangspunktet for projektet har været, at besvarelsen af hovedspørgsmålet skal ske på baggrund af et litteraturreview af den internationalt anerkendte Lean litteratur. Det er f.eks. fravalgt at interviewe virksomhedsrepræsentanter eller konsulenter for at indhente viden til besvarelse af spørgsmålet. Dette gøres for at få indikationer om, hvilke kompetencer en "ideal" Lean driftsleder skal besidde. Herved undgås, at en række danske situationsfaktorer og interne forhold i danske virksomheder spiller ind i besvarelsen.

I alt er der gennemgået 32 publikationer. Reviewet har haft til formål at finde frem til de brudstykker fra publikationerne, som beskæftiger sig med og giver indikationer af svar på hovedspørgsmålet. Disse brudstykker er efterfølgende blevet analyseret og kodificeret for at blive omformet til et antal "kriterier", som forfatterne til publikationerne generelt kan blive enige om, at en Lean driftsleder skal besidde. Disse kriterier vil sidenhen i afhandlingen blive kombineret til forskellige typer af kompetencer.

Resultatet er en model af de 38 forskellige kriterier, som beskriver hvilke værktøjer en Lean driftsleder skal benytte, og hvorledes driftslederen skal agere som person for at kunne understøtte formålet med Lean værktøjerne. De 38 kriterier er sorteret i 4 forskellige overordnede kategorier, som beskriver hvilken type kriterier, der er tale om. På trods af denne systematiske opstilling af kriterierne, så eksisterer der et komplekst netværk, som illustrerer afhængigheden imellem kriterierne og kategorierne, og det er heraf, at kompetencerne udspringer. Eksempelvis er det i vores analyse nødvendigt, at en Lean driftsleder besidder følgende egenskaber: *Motiverende, Målorienteret, Konflikthåndterende* og følgende opfattelser *Lean is a learning enterprise, Fejl og problemer skal synliggøres* samt at *Medarbejderne skal involveres*, for at de besidder kompetencen til at afholde et succesfuldt tavlemøde (Senere i artiklen vil eksemplet blive grundigere gennemgået).

Beskrivelse af en Lean driftsleders kompetencer

Den Ideale Lean driftsleder beskriver de forskellige kriterier, som er nødvendige for en Lean driftsleder. Disse kan deles op i fire forskellige kategorier, hvor *Rutiner* og *Metoder* relaterer til Lean Management, og *Egenskaber* og *Opfattelser* relaterer til Lean Leadership. Et overblik er givet i figur 1.



Figur 1: De 38 identificerede kriterier som kræves for Lean kompetenceopbygningen for en driftsleder (Arvedsen og Larsen, 2011)

Resten af artiklen er opbygget som en gennemgang af de fire forskellige kategorier og disses kriterier. Her iblandt en kortfattet beskrivelse af hvert enkelt kriterium indenfor Lean Leadership og, hvorfor det er nødvendigt for en Lean driftsleder. Til sidst i artiklen illustreres, hvorledes de forskellige kriterier kombineres til kompetencer med udgangspunkt i "metoder". Herved eksemplificeres de komplekse sammenhænge, der findes bag de forskellige Lean kompetencer.

De fire kategorier

Figur 1 viser de forskellige elementer, som en Lean driftsleder skal besidde samt deres opdeling i de fire forskellige kategorier – Egenskaber, Opfattelser, Værktøjer og Rutiner.

- *Egenskaber* er driftslederens personlige egenskaber, der er nødvendige for, at formålet med Lean Management-værktøjerne opnås.
- *Opfattelser* er de tanker og opfattelser, der skal udmøntes i alle driftslederens handlinger.
- *Metoder* er de værktøjer, som driftslederen benytter i sin dagligdag.
- *Rutiner* er de faste rutiner, som driftslederen skal udføre på daglig basis.

På et overordnet niveau kan Egenskaber og Opfattelser beskrives som "bløde" værdier hørende til Lean Leadership og Metoder og Rutiner som mere "hårde" værdier hørende til Lean Management.
Lean Management handler om at anvende rutiner og værktøjer, mens Lean Leadership handler om at have det rette Lean mindset. For at kunne fungere som en Lean driftsleder er det ikke nok kun at fokusere på anvendelsen af de rutiner og værktøjer, som eksisterer i Lean Management. For at opnå den fulde effekt skal fokus også inkludere Lean Leadership og selve Lean mindsettet. Mindsettet kan beskrives, som den person, en Lean driftsleder skal være. Det vil sige, hvilke opfattelser driftslederen grundlæggende skal efterleve og, hvilke personlige egenskaber, der er nødvendige, for at formålet med værktøjerne opfyldes.
Lean Management og Lean Leadership er som to sider af en mønt for at skabe værdi. Begge skal være til stede. I figur 1 ses, at metoderne og rutinerne er alment kendte fra Lean litteraturen, og de behandles derfor ikke særskilt i denne artikel.

Lean Leadership

En Lean driftsleder er nødt til at kunne understøtte værktøjerne fra Lean Management med bløde værdier fra Lean Leadership, for at værktøjernes formål kan opfyldes. De bløde værdier beskriver, hvordan en leder skal være samt, hvordan han skal agere som person, og hvilke opfattelser han skal udvise overfor sine medarbejdere. Egenskaberne og opfattelserne er flerdimensionale, hvilket vil sige, at de er nødvendige i forhold til mere end én Metode eller Rutine. Dette skaber et komplekst netværk, som afspejler en væsentlig del af de kompetencer, der er nødvendige, for at Lean fortsat er en succes, når den daglige drift indtræffer. I Boks 1 "Egenskaber" og i Boks 2 "Opfattelser" er de enkelte kriterier beskrevet i detaljer.

Boks 1 - ***"Egenskaber"***

Den ene halvdel af de "bløde" elementer er *Egenskaber*. De beskriver, hvordan en driftsleder skal være som person, og hvordan denne skal agere i dagligdagen. *Egenskaberne* afspejler *Opfattelserne* og gør dem synlige i forhold til medarbejderne. I det følgende vil de forskellige *Egenskaber* kort blive beskrevet.

Motiverende	En Lean driftsleder skal være motiverende. Denne skal kunne motivere medarbejderne, så de er motiverede til at forbedre processerne, komme med forbedringsforslag og overholde de faste rutiner. Driftslederen skal gøre dette ved at skabe en ejerskabsfølelse iblandt medarbejderne og selv være disciplineret og overholde de faste rutiner inden for sin personlige tidsplan, kommunikationsmåder og daglige rutiner.
Mulighedssøgende	Driftslederen skal være nysgerrig og hele tiden søge efter nye muligheder for at forbedre processerne. Fejl og problemer skal ikke ses som noget negativt, men som muligheder for at blive bedre og lære noget. Når nye muligheder opstår, skal Lean driftslederen analysere dem og vurdere, hvordan de kan implementeres, samt hvilken betydning en mulighed har i forhold til resten af virksomheden, den overliggende strategi og andre nye muligheder.
Problemløsende	Driftslederen skal have den tekniske forståelse, så denne kan analysere problemer og løse dem ved at kombinere medarbejdernes og eksperternes viden. Dette er en del af driftslederens ansvar, da medarbejderne ikke altid har tid til at løse problemer og udføre det daglige arbejde på samme tid. Driftslederen skal ligeledes skabe konsensus omkring problemløsning, så der ikke efterfølgende er andre interessenter, som modarbejder løsningen.
Kommunikativ	Driftslederen skal kunne kommunikere målsætninger, vision, mission, strategier og etc. ud til medarbejderne, så alle forstår baggrunden for beslutninger, og der ikke opstår misforståelser. Måden hvorpå, der kommunikeres med medarbejderne, skal være tillidsvækkende og omhandle både arbejdsrelaterede og personlige forhold. Dette skal sikre, at driftslederen ved, hvordan driften kører, og om der skal tages højde for særlige forhold.

Konflikthåndterende	Driftslederen skal kunne håndtere konflikter og uoverensstemmelser, som opstår imellem medarbejdere, afdelinger, målsætninger og ledelsen. For at kunne løse konflikter er det vigtigt, at der skabes konsensus omkring beslutninger, så alle interessenter arbejder imod det samme mål.
Målorienteret	På baggrund af virksomhedens målsætninger skal driftslederen opstille målsætninger for de individuelle processer og fokusere på altid at opfylde disse. Målsætningerne er essentielle, for at medarbejderne ved, hvor meget de skal nå, og gør det muligt for driftslederen at reagere, hvis de ikke opfyldes. Driftslederen skal også kunne vurdere virksomhedens vision, mission og strategi, så han kan tilpasse Kaizen til virksomhedens langsigtede målsætninger.
Observant	For at en driftsleder kan gå rundt og observere processer, er det nødvendigt, at denne er observant. Dette vil sige, at driftslederen selv skal gå hen og se, om processen overholder de aftalte standarder og leverer de planlagte resultater. Problemer skal analyseres, og deres årsager findes, med henblik på at finde modforanstaltninger mod årsagen frem for kun at løse det tilsyneladende overfladiske problem. Endelig skal Lean driftslederen hele tiden søge efter punkter, hvor processerne kan optimeres. I forbindelse med problemer og forbedringer er det essentielt, at driftslederen fokuserer på medarbejderens sikkerhed og ergonomiske forhold i forbindelse med processen.
Struktureret	Som processerne så skal driftslederen selv have standarder for sit daglige arbejde og den måde, der kommunikeres på. Dette er nødvendigt, for at medarbejderne ved, hvor de skal finde informationer, og hvor og hvornår de kan få fat i deres driftsleder. Driftslederen skal selv være disciplineret og struktureret og overholde sine standarder, da det ikke kan forventes, at medarbejderne overholder deres standarder, hvis ikke deres driftsleder ikke gør det. Når nye driftsforhold opstår, er det vigtigt, at driftslederen er struktureret og gør dem til en del af standarder.
Coach / Mentor / Træner	Driftslederen skal være træner og coach for sine medarbejdere, da det er denne, som kender den nuværende tilstand i driften og processerne og kan tilpasse træningen, så den passer til medarbejderen. Træningen skal have en coaching struktur, hvor driftslederen træner ved at stille spørgsmål, så medarbejderne selv lære at stille spørgsmål (5 x hvorfor) og identificere årsagerne til problemer. For at træningen kan fungere, skal medarbejderne have tillid til træningen og dermed til driftslederen. Et sådan kan skabes, ved at driftslederen er mentor og bruger denne rolle til at tilpasse træningen til den individuelle medarbejder og skabe tillid.

Tabel 1: De forskellige "Egenskaber" en Lean Driftsleder skal besidde

Boks 2 - *"Opfattelser"*

Den anden del af Lean leadership er de opfattelser, som afspejles i Lean. Disse beskriver de grundlæggende opfattelser, som driftslederen skal besidde og som skal afspejles i processerne, den daglige drift og de valg denne træffer.

Lean is a learning enterprise	En af opfattelserne i Lean, som en driftsleder skal besidde er, at en Lean virksomhed er en lærende virksomhed, hvor det hele tiden gælder om at lære nyt. Medarbejderne, processerne, problemer, Kaizen, mm. skaber hele tiden ny viden og dermed muligheden for en større indsigt i driften og processerne. For at kunne anvende denne indsigt er det vigtigt, at driftslederen er af den opfattelse, at man skal lære, hvor man kan og anvende det lærte til at forbedre sig, løse problemer, mm.
Udvikling sker gennem Kaizen	I Lean er opfattelsen den, at mindre kontinuerte forbedringer er at foretrække frem for store revolutionerende forbedringer. Ligeledes fortællingen om "skildpadden og haren" så er det i Lean bedre at bevæge sig roligt og sikkert fremad (skildpadden) i stedet for hurtigt og hasarderet (haren), da det i førstnævnte omstændigheder er lettere at bevare overblikket med omkostningerne, at forbedre en proces, at fastlægge tidshorisonten for at forbedre en proces, at overskue konsekvenserne for andre processer, samt minimere antallet af uforudsete problemer, der kan opstå.
Fejl og problemer skal synliggøres	Lean handler om at se muligheder for forbedring overalt. Når fejl og problemer opstår, skal de ses som svagheder i processerne, der skaber mulighed for at forbedre processerne. Hvis fejl og problemer skjules frem for at synliggøres, er dette ikke muligt og, de vil i stedet fortsætte med at være svagheder, der skaber fejl og spild i værdikæden.

Lean by example	En anden vigtig opfattelse i Lean er, at man lærer igennem eksempler; heraf ordspillet *Lean by example*. Dette gælder både den direkte undervisning, som ofte foregår igennem On-The-Job træning, men også de daglige arbejdsgange. Principperne omkring værdiskabelse og standardisering inkluderer derfor også driftslederens egne arbejdsgange, da medarbejderne lærer af de eksempler, de ser i dagligdagen.
Medarbejderne er den vigtigste ressource	Opfattelsen i Lean er, at medarbejderne er den vigtigste ressource. Uden dem ville det produkt, som er virksomhedens eksistensgrundlag, ikke kunne skabes. Medarbejderne besidder samtidig en uvurderlig viden omkring processerne; hvordan de fungerer, hvor der er problemer samt, hvor og hvordan man kan forbedre dem. Dette betyder også, at opfattelsen i Lean er, at man udvikler sine egne medarbejdere for at få en indsigt i denne viden.
Medarbejderne skal involveres	I Lean skal medarbejderne involveres, så der ikke opstår spild i form af ubrugt eller forkert anvendt medarbejderviden og -evner. Opfattelsen er, at de skaber den værdi, som berettiger virksomhedens eksistens, og danner grundlaget for Kaizen og løsning af problemer. De skal derfor involveres for at sikre, at der er konsensus omkring, hvordan man skaber denne værditilvækst, løser problemer og udfører Kaizen.
Værdien ligger i processerne	Værditilvæksten, som er enhver virksomheds eksistensgrundlag, skabes ikke af produktet, men derimod af processerne. Opfattelsen i Lean er derfor, at styrken i en god produktion ikke ligger i selve produktet, men i processernes evne til at fremstille et identisk produkt hver gang. Hvis processerne producerer det samme produkt hver gang, så ved både interne og eksterne kunder, hvilket produkt de kan forvente at modtage i forhold til dimensioner, funktionalitet og kvalitet. Dette skaber færre fejl og problemer, hvilket giver kortere gennemløbstid og færre omkostninger.
Kvalitet prioriteres højest	I Lean må der ikke gås på kompromis med kvaliteten af processerne og produktet for, at eksempelvis opfylde produktionsmål eller opnå hurtigere gennemløbstider. Opfattelsen i Lean er, at stabilitet, ensartethed og kvalitet i processen skaber færre fejl og problemer, da disse først opstår, når en kunde ikke kan regne med det produkt, han modtager. I Lean er dette en af de faktorer, som skaber øgede omkostninger og længere gennemløbstider.

Tabel 2: De forskellige "Opfattelser" en Lean Driftsleder skal besidde

Ovenstående beskriver de "bløde" kriterier, der kan relateres til Lean Leadership. Sammen med de mere "hårde" Lean Management metoder og rutiner er de med til at danne et komplekst netværk, hvor de forskellige kriterier understøtter hinanden. Dette komplekse netværk, hvor kriterierne muliggør hinandens formål, er grundlaget for, at en Lean driftsleder kan besidde de kompetencer, som er nødvendige for, at Lean forbliver succesfuldt i dagligdagen.

Fra kriterier til Lean kompetencer

For at lykkes med Lean driftsledelse er der som nævnt en række kriterier, som driftslederen skal beherske. Disse kriterier kan kombineres til at udgøre Lean kompetencer. I nærværende projekt er det valgt at tage udgangspunkt i "Metoder". Dette kan eksemplificeres med to af de Metoder, som anvendes i rigtig mange Lean projekter, nemlig det at holde Tavlemøder og det at spørge 5 x hvorfor. Disse beskrives nedenfor.

Eksempel: Tavlemøder:

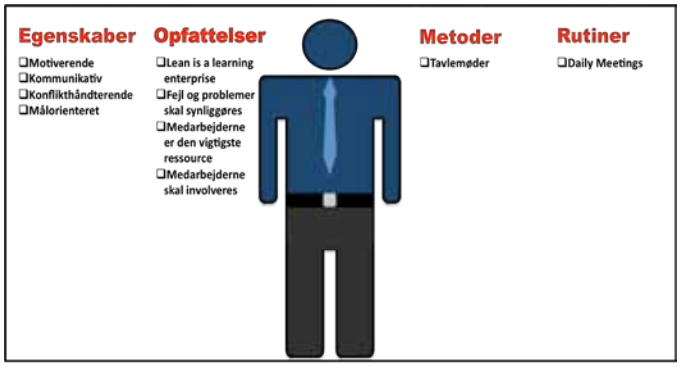
Tavlemøder en af de faste rutiner og metoder i Lean. Disse møder kan afholdes på mange måder, men i litteraturen beskrives kerneindholdet ved, at et tavlemøde er et dagligt møde, hvor driftslederen gennemgår dagens målsætninger, følger op på gårsdagens resultater og, hvis der er uenighed omkring målsætninger, der er konflikter eller problemer, så løser denne disse. Selve mødet afholdes stående og varer ca. et kvarter. Formålet med tavlemødet er at informere om dagens målsætninger, så alle medarbejderne ved, hvad de skal nå og er motiveret for at nå dem. Udover dette så er formålet også at involvere medarbejderne og skabe motiverede medarbejdere, som er interesserede i at komme med deres viden omkring processerne. De ved, hvordan processerne fungerer og ved hvilke problemer, der eksisterer i processerne. Deres viden er derfor uvurderlig i forhold til Kaizen, løsning af problemer, samt for at sikre at målsætninger opfyldes.

For at en Lean driftsleder besidder kompetencen til at afholde et "succesfuldt" tavlemøde, så skal denne besidde en række kriterier. Driftslederen er nødt til selv at være af den opfattelse, at medarbejderne skal involveres, samt at de er den vigtigste ressource blandt andet på grund af deres store viden omkring processerne. Hvis dette ikke er tilfældet, vil mødet i stedet fungere som et informationsmøde, hvor medarbejdernes viden og erfaringer går til spilde og ikke benyttes til at lære, hvordan processerne kan fungere bedre. Dette kræver, at driftslederen skaber en kultur, hvor fejl og problemer ikke er noget negativt, men et udgangspunkt for at forbedre processerne, og at medarbejderne er motiverede for at indgå et samarbejdet og påpege fejl og problemer.

Et andet krav til et succesfuldt tavlemøde er, at Lean driftslederen er Målorienteret. Der skal opstilles daglige målsætninger, som medarbejderne skal nå. Lean driftslederen skal lære af gårsdagens resultater og tilpasse bemandingen, så det er muligt at opfylde dagens målsætning. Dette kræver, at medarbejderne er interesseret i at opfylde målsætningerne og kommer med feedback, så det er muligt. Driftslederen skal derfor motivere og skabe en gejst hos medarbejderne, så de kommer med den nødvendige feedback til målsætninger og kæmper for at opnå de målsætninger.

De kommunikative egenskaber er nødvendige for Lean driftslederen i forbindelse med tavlemøder. Denne skal kunne kommunikere dagens målsætninger ud til medarbejderne ved hjælp af både tale og visuelle hjælpemidler. Derforuden skal driftslederen også kunne involvere medarbejderne, så eventuelle konflikter håndteres i opløbet. Ved at kommunikere med og involvere medarbejderne kan der også opstå ideer til Kaizen.

Det sæt af kriterier, som er vigtige at have for at afholde succesfulde tavlemøder, er sammenfattet i figur 2.



Figur 2: De kriterier en driftsleder skal besidde for, at denne har kompetencen til at afholde et succesfuldt tavlemøde

Eksempel '5 x Hvorfor':

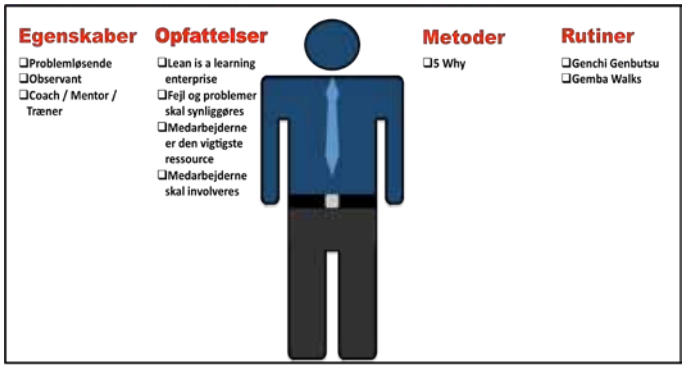
'5 x Hvorfor' er endnu et værktøj, der er særligt kendetegnende for Lean. I sin simple forstand er '5 x Hvorfor' en årsagsanalyse og en struktureret måde at nedbryde problemer på. Værktøjet kan anvendes af den individuelle medarbejder selv, hvorimod driftslederen ofte benytter metoden til at spørge ind til medarbejderne og involvere dem i problemløsningsprocessen.

'5 x Hvorfor' handler om at forstå den dybereliggende problemstilling for at undgå at symptombehandle. Hvor og hvorfor opstår dette problem? Her ved driftslederen, at svaret skal findes hos medarbejderne. Det er dem, der har den daglige kontaktflade med processerne og besidder en enorm viden i form af konstant og ofte mange års arbejde i området. Udfordringen er at få den enkelte medarbejders viden og observationer ud i plenum, så øvrige medarbejdere og driftslederen selv kan blive inspireret til at fremsøge løsningen på problemet.
Den succesfulde anvendelse af '5 x Hvorfor' stiller krav til driftslederen. Han skal være motivator og opbygge et miljø, hvor medarbejderne føler sig trygge til at dele ud af deres viden og erfaringer. Gennem dette tillidsforhold til medarbejderen vil driftslederen skabe et åbent miljø, hvor han kan nyde godt af medarbejdernes input, men også her stilles der krav til driftslederen. Han skal nemlig kunne skelne mellem relevante informationer og støj vedrørende andre problematikker. Dette stiller krav til driftslederens eget kendskab til processer og arbejdsgange. Medarbejderen vil altid være eksperten og specialisten på netop sine arbejdsopgaver, men driftslederen skal have en gennemgående forståelse for processen, som afspejles ved, at han skal kunne gå ind og udføre simple arbejdsgange.

'5 x Hvorfor' opnår først sit potentiale, når alle er aktive i problemløsningen. Selvom problemstillingen kun opstår hos én eller to medarbejdere, er det måske en tredje, der har inputtet, der sikrer løsningen. Det er derfor blandt driftslederens vigtigste opgaver at åbne op for den tværgående og konstruktive dialog i teamet.

Den sidste store gevinst ved anvendelsen af '5 x Hvorfor' knytter sig til opfattelsen, at 'Lean is a learning enterprise'. Uanset hvilke svar driftslederen får, når han stiller spørgsmålet 'Hvorfor?', vil alle svar være informationer omkring processen, som skal analyseres og deles ud blandt brugerne af processen. Det er essentielt, at alle lærer af selve problemet og årsagen, men også af vejen dertil. Undervejs vil unægtelig dukke nyt op, som måske ikke giver den umiddelbare løsning til den pågældende problemstilling, men det øger stadig viden om processen, som kan være katalysator for fremtidig problemløsning eller forbedringstiltag.
Problemløsning kan være en langsommelig proces, også med anvendelse af '5 x Hvorfor', men gevinsten ved en struktureret og åben tilgang vil være mangedoblet, hvis man – udover at løse den specifikke problemstilling – lærer 7 eller 15 nye ting omkring processen undervejs i problemløsningen.

Det sæt af kriterier, som er vigtige at have for at udføre '5 x hvorfor' succesfuldt, er sammenfattet i figur 3.



Figur 3: De kriterier en driftsleder skal besidde for, at denne har kompetencen til at udføre '5 x hvorfor' succesfuldt

De to eksempler skal gerne bidrage til at forklare, hvorfor det i en række tilfælde ikke er tilstrækkeligt, at sende en driftsleder på et Lean kursus, og så tro at lederen efterfølgende kan køre Lean videre selvstændigt, fordi det også indbefatter, at ledere ændrer rutiner, og at denne har de rette opfattelser og egenskaber i sig.

Anvendelsen i praksis

Det er svært at definere præcist, hvilke kompetencer en driftsleder skal have, for at denne kan sikre, at Lean også forbliver succesfuldt i dagligdagen. Arbejdet i denne artikel giver et bud på nogle af de kriterier, som indgår i de komplekse netværk, der skaber kompetencerne, der er nødvendige for en Lean driftsleder.
De fire kategorier viser, at det kræver et samspil mellem en række forskellige enheder i en virksomhed for at sikre tilstedeværelsen af de 38 kriterier. Eksempelvis så vil nogle af kriterierne skulle læres "på gulvet" som Gemba Walks, nogle kriterier skulle læres igennem HR-afdelingen, f.eks. coaching, og endelig vil andre blive adresseret gennem traditionelle Lean kurser. Dette stiller store krav til virksomheder, da der er et stort arbejde i at udvikle et undervisnings- og træningsforløb, så driftslederne ikke blot opnår kriterierne, men også forstår at kombinere dem, så det komplekse netværk og kompetencerne opstår.
Der er derfor behov for at kunne fastlægge udviklingsbehovene i en virksomhed, og dette har været en anden del af projektet, som ikke har været adresseret i denne artikel.

Afslutning

Artiklen har haft til formål at inspirere læseren til at tænke bredere omkring den nødvendige kompetenceudvikling af driftsledere. Den erfarne Lean læser vil ikke opleve, at artiklen har budt på banebrydende ny forskning, idet de 38 kriterier er udviklet ved at tage udgangspunkt i den anerkendte Lean litteratur. Vi håber imidlertid, at tænkningen om, hvorledes kriterierne sammensættes, og at der er tale om komplekse sammenhænge kan inspirere og i hvert fald være med til at forklare, hvorfor udviklingen af kompetente driftsledere ikke er en triviel opgave, men reelt kræver et tæt samspil mellem mange enheder i en organisation.