

# coop

## Implementering af Lean



### Implementering af Lean/Implementing of Lean

Kandidatafhandling  
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi

Copenhagen Business School  
Cand. merc. Supply Chain Management  
November 2010

Vejleder: Britta Gammelgaard,  
Institut for Produktion og Erhvervsøkonomi  
Udarbejdet af: Lena Aagaard

Antal sider: 75  
Satsenheder: 170.753

## Executive summary

This thesis examines the implementing of Lean in a Danish retail company. The focus is pointed at the motivation of the employees, Lean and its change processes and the power relation between the managers and the employees.

The study in this thesis shows that employee's motivation is necessary for the company if they want to achieve efficiency and success with Lean. The company is dependent on their employees as they are the company's most imported resource. The managers have to show respect and trust to the employees, while they use the employee's knowledge. Based on this thesis there are different ways of motivating employees and how much engagement the employees show in the change processes of Lean. Many of the employees have worked in the company for many years and therefore they have their own permanent routines and it can make the change processes of Lean difficult. The employee's reception is significance for the company's success with implementing Lean. The result of this thesis shows that a negative attitude towards change can have an effect on the other employees and also the enthusiasm of Lean. If the employees do not follow the Lean process and have a negative attitude about the changes, it can be difficult for the company to introduce Lean.

When implementing Lean it can have an influence on the distribution of power in the organization. The fundamental idea behind Lean is to have the employees run the company and its development. The employees are the ones to propose new changes and take responsibility for their actions. The managers will have to give up some of their responsibility and let the other employees take over. This can be a challenge for the managers who like to have the control and follow a vertical building of the hierarchy. It is all about trust between employees and managers, it is easier to communicate and distribute the power in the company when there is mutual trust.

# Indholdsfortegnelse

|                                                        |           |
|--------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KAPITEL 1. INDLEDNING.....</b>                      | <b>4</b>  |
| 1.1. FORORD.....                                       | 4         |
| <b>KAPITEL 2. PROBLEMSTILLING.....</b>                 | <b>5</b>  |
| 2.1. INDLEDNING .....                                  | 5         |
| 2.2. PROBLEMSTILLING .....                             | 6         |
| 2.3. PROBLEMFORMULERING.....                           | 7         |
| 2.4. FORMÅL .....                                      | 7         |
| 2.5. AFGRÆNSNING .....                                 | 7         |
| 2.6. OPGAVERS OPBYGNING .....                          | 7         |
| 2.7. STRUKTUR.....                                     | 9         |
| 2.8. CASE VIRKSOMHED.....                              | 10        |
| <b>KAPITEL 3. VIDENSKABSTEORI.....</b>                 | <b>12</b> |
| <b>KAPITEL 4. TEORI.....</b>                           | <b>15</b> |
| 4.1. INDLEDNING .....                                  | 15        |
| 4.2. LEAN .....                                        | 15        |
| 4.3. MOTIVATION .....                                  | 17        |
| 4.4. FORANDRING .....                                  | 20        |
| 4.5. MAGTFORHOLD .....                                 | 22        |
| <b>KAPITEL 5. METODE.....</b>                          | <b>27</b> |
| 5.1. INDLEDNING .....                                  | 27        |
| 5.2. UNDERSØGELSESDSIGN .....                          | 27        |
| 5.2.1. Flyvbjerg.....                                  | 27        |
| 5.2.2. Kvaless kvalitative forskningsinterview .....   | 28        |
| 5.2.3. Yin casestudie .....                            | 29        |
| 5.2.4. Maaløe casestudie .....                         | 29        |
| 5.2.5. Valg af undersøgelsesdesign .....               | 31        |
| 5.3. DATAINDSAMLINGSMETODE.....                        | 31        |
| 5.3.1 Primære data .....                               | 32        |
| 5.3.2. Sekundære data.....                             | 37        |
| <b>KAPITEL 6. MAGT OG FORANDRING .....</b>             | <b>39</b> |
| 6.1. INDLEDNING .....                                  | 39        |
| 6.2. FORANDRING .....                                  | 39        |
| 6.2.1. Coops behandling af forandringen.....           | 41        |
| 6.2.2. Medarbejdernes reaktioner på forandringen ..... | 44        |
| 6.2.3 Lean-agenternes reaktioner på forandringen.....  | 45        |
| 6.2.4 Mellemlidernes reaktioner på forandringen.....   | 46        |

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.3. MAGTFORHOLD .....                                        | 47        |
| 6.3.1. Ændringer i magtbalancen.....                          | 48        |
| 6.3.2. Tillid mellem leder, Lean agenter og medarbejder ..... | 50        |
| 6.3.3. Den rette ledelsesstil.....                            | 51        |
| 6.4. DELKONKLUSION.....                                       | 52        |
| <b>KAPITEL 7. MOTIVATION .....</b>                            | <b>54</b> |
| 7.1. INDLEDNING .....                                         | 54        |
| 7.2. DEN MOTIVEREDE MEDARBEJDER.....                          | 54        |
| 7.2.1. Motivering af forskellige medarbejder .....            | 56        |
| 7.2.2. Motivation er nødvendig.....                           | 57        |
| 7.3. LEDERNES ROLLE I FORHOLD TIL MOTIVATION .....            | 58        |
| 7.3.1. Nye arbejdsopgaver for lederne .....                   | 60        |
| 7.3.2. Fastholdelse af motivation.....                        | 61        |
| 7.4. DELKONKLUSION.....                                       | 62        |
| <b>KAPITEL 8. COOP OG LEAN.....</b>                           | <b>64</b> |
| 8.1. INDLEDNING .....                                         | 64        |
| 8.2. TILGANG TIL LEAN .....                                   | 64        |
| 8.2.1. Den rette strategi .....                               | 65        |
| 8.2.2. Medarbejderfokus.....                                  | 68        |
| 8.3. DELKONKLUSION.....                                       | 68        |
| <b>KAPITEL 9. KONKLUSION.....</b>                             | <b>70</b> |
| <b>KAPITEL 10. PERSPEKTIVERING.....</b>                       | <b>73</b> |
| <b>KAPITEL 11. LITTERATURLISTE .....</b>                      | <b>75</b> |
| 11.1. BØGER.....                                              | 75        |
| 11.2. DANSKE ARTIKLER .....                                   | 77        |
| 11.3. ENGELSKE FAGLITTERATURARTIKLER .....                    | 77        |
| 11.4. HJEMMESIDER .....                                       | 78        |
| 11.5. VIDEOKLIP.....                                          | 79        |
| <b>BILAG</b>                                                  |           |

# Kapitel 1. Indledning

## 1.1. Forord

Denne kandidatafhandling er det sidste led af cand. merc. studiet på Supply Chain Management ved Copenhagen Business School.

Afhandlingen er skrevet med det formål, at analysere implementeringen af Lean hos Coop, med fokus på medarbejdernes motivation og deres omstilling til forandring samt påvirkning af magtfordelingen i organisationen.

Under hele forløbet har jeg haft god kontakt til Coop. De har været meget hjælpsomme med at finde medarbejdere til interviews og rundvisning i organisationen. I denne forbindelse vil jeg rette en stor tak til Coops logistikafdeling, Betina Hilligsøe og Niels Rasmussen, der har hjulpet mig igennem projektet og til Henning Jørgensen fra ekspeditionsafdelingen på lageret, der satte mig i kontakt med de interviewede ansatte.

## Kapitel 2. Problemstilling

### 2.1. Indledning

Virksomheder er i højere grad blevet mere fokuserede på at forkorte forsyningskæden og have slutkunden i fokus. Lean er den fremgangsmåde de fleste virksomheder ser som den bedste løsning, derfor tilrettelægges deres supply chain efter Lean principperne.

Indførelsen af Lean drejer sig først og fremmest om at skabe en ny kultur i virksomheden. Målet er at skabe en kultur, der er karakteriseret ved:

*”At alle medarbejdere og ledere opfatter det som den del af deres job at forbedre virksomhedens arbejdsgange, arbejdsmetoder, organisering, samarbejdsformer og systemer. Formålet er at skabe større kundetilfredshed, at skabe større medarbejdertilfredshed og skabe bedre indtjening.” (Forlaget Andersen, 2007)*

Dette citat fortæller, at Lean er noget hele organisationen skal arbejde med i fællesskab. Det er en langsigtet livsstilsændring og en ny arbejdskultur, der omfatter alle hierarkier i virksomheden. Lean tager udgangspunkt i produktionen og ikke i mennesket og dets ressourcer, målet er at øge effektiviteten og trimme arbejdsgangen. Det er dette, der gør Lean tankegangen ensrettet og antihuman, da der ikke er fokus på individet som her bliver sat i anden række (Kforum, 2006). Virksomheden skal have medarbejderne inddraget i deres implementering af Lean ellers kan det ikke fungere uden medarbejdernes inddragelse. Det kræver medarbejdernes involvering og vidensdeling for at virksomheden kan få en succesfuld Lean proces.

Implementeringen af Lean er en forandringsproces, der betyder involvering af alle medarbejdere. Det er dog ikke alle virksomheder, der gør sig klart hvad det indebærer, og er parate til denne omstilling. Derfor må virksomheden være bevidst om betydningen af effektiv udnyttelse af de menneskelige ressourcer, i relation til implementering af nye ledelsessystemer. Ledelse handler i høj grad om mennesker, men der er tendens til at lederne forveksler mennesker med funktioner, og dermed mister sansen for det væsentligste i funktionen (Berlingske, 2007). Et ekspertpanel fortæller om Supply Chain Management, at lederne skal have fokus på og have kompetence for bl.a. lederskab, fleksibilitet, kommunikation, samarbejde og medarbejder (SCM, 2009).

## 2.2. Problemstilling

Denne problemstilling skal søge at belyse hvordan forholdene udvikler og forandrer sig blandt medarbejderne og mellemlederne under implementering af Lean, samt hvordan medarbejderne motiveres i processen.

Implementering af Lean har nogle mørke sider, det er vigtigt for Coop at de under indførelsen af Lean tager alle sider i betragtning og husker af have medarbejderne i fokus. For at få succes med Lean og opnå den målsætning som virksomheden har sat, kræves viden og kompetencer på flere områder. Bl.a. skal alle ledere og medarbejdere vide hvad formålet med Lean er, de skal kende de grundlæggende principper og skal vide hvordan Lean virker i praksis. (Forlaget Andersen, 2007).

Når en virksomhed skal igennem en proces, som ved indførelse af Lean, opstår der forskellige barrierer og udfordringer, både blandt medarbejderne og hos ledelsen. Lean bliver ofte forbundet med stress, da der er øget pres på medarbejdernes ydeevne. Samtidig er det svært at motivere medarbejdere som forbinder Lean med fyringer og som ikke kan forstå meningen med Lean. Det er en stor opgave som ligger hos lederne, at de skal motivere deres medarbejder til at arbejde mere effektivt under nye forhold. Ligeledes skal de motivere medarbejderne til at komme med nye ideer der kan lette arbejdet og disse ideer skal fremføres for de øvrige medarbejdere. Det handler om at øge jobtilfredsheden blandt medarbejderne, hvilken kan være en stor udfordring i en organisation, hvor medarbejderne er vant til faste rutiner. Fra ledelsens side ligger der endnu en opgave omkring implementering af Lean - magt balancen, der spiller en stor rolle når man vælger at indføre Lean og de gamle hierarkier skal derfor nedbrydes. Dette er nogle af de udfordringer som opstår under de forskellige teorier som anvendes i denne afhandling, når en organisation vælger at ændre deres arbejdsrutiner og indføre en ny filosofi, nemlig Lean. Der findes ingen standart løsninger for hvordan Lean skal gennemføres i en virksomhed, det er op til den enkelte at finde sin egen formel for en optimal Lean løsning og det er det, denne afhandling tager udgangspunkt i, samt de problemer som kan opstå i sådan en situation

### 2.3. Problemformulering

Den ovenstående problemstilling rejser følgende spørgsmål for denne kandidatafhandling:

1. *Hvilke ændringer i en organisations magtbalance medfører forandringsprocessen mod Lean?*
2. *Hvad motiverer medarbejderne for Lean og hvordan fastholdes motivationen?*

### 2.4. Formål

Formålet med ovenstående problemformulering er, at vurdere om de selvkørende projekter som er drevet af medarbejderne er en god løsning for Coop. Projektet skal belyse og klargøre hvordan medarbejderne takler denne omvending og ikke mindst hvordan lederne affinder sig med deres nye roller, samt hvordan medarbejderne motiveres til at arbejde med Lean. Det er relevant at finde ud af, om medarbejdernes store medansvar og inddragelse er en god løsning for Coop og om det kan videreføres til deres øvrige distributionscentre rundt omkring i landet.

### 2.5. Afgrænsning

Der vil være mange forskellige tilgange til sådan en afhandling, men ud fra afhandlingens perspektiv, omhandlende implementering af Lean, motivation af medarbejder samt magt- og forandringsforhold mellem mellemleder og medarbejder, foretages afgrænsning af følgende områder:

- Coop har 9 distributionscentre rundt omkring i landet, men da det kun er på lageret i Albertslund, at Lean projektet er sat i gang, afgrænser denne kandidatafhandling sig fra de øvrige centre i landet.
- Arbejdet med de menneskelige ressourcer spreder sig vidt omkring, men denne afhandlings fokus afgrænser sig til tre forhold: motivation, magt og forandring.

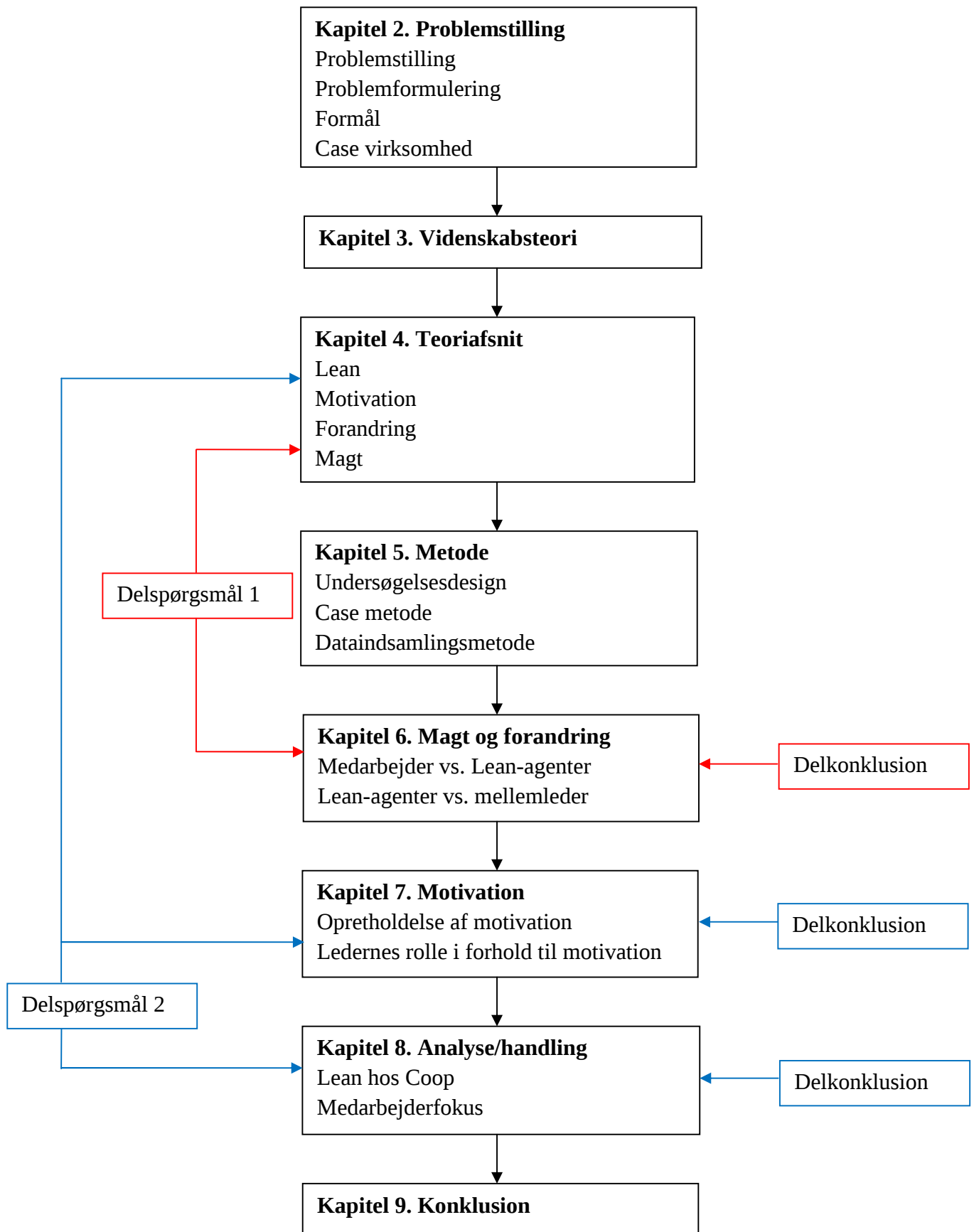
### 2.6. Opgavens opbygning

Nedenstående figur er en visuel opbygning af opgaven, den skal være med til at anskueliggøre arbejdsgangen og vise hvad analysen omhandler.

I opgaven kapitel 4 "Teoriafsnit" redegøres der for teorivalg samt hvilke mangler der er under de forskellige teorier i forhold til Lean. Under teorier vil der være forskellige modeller som

også vil blive brugt i analysefasen. I kapitel 5 "Metode" er de forskellige undersøgelsesdesign diskuteret og valgt ud og dataindsamlingsmetoderne er beskrevet. Dernæst følger kapitel 6 "Magt og forandring" som kigger på forholdene mellem medarbejderne, Lean-agenterne og mellemlederne og hvordan implementeringen af Lean har påvirket disse faktorer. Herefter følger en fremstilling af motivationsfaktorer i kapitel 7 "Motivation", som omhandler hvordan medarbejderne opfatter begrebet motivation og hvordan de opretholder motivationen i deres arbejde i forhold til Lean. Kapitel 8 "Analyse", indeholder en analyse af den indsamlede empiri og en analyse af Lean i Coop og dens medarbejderfokus. Til sidst sluttet af med kapitel 9 "Konklusion", hvor der konkluderes på de tiltag og argumentationer, som fremstår i opgaven. Undervejs efter kapitel 6, 7 og 8, som illustreret på nedenstående figur, vil der opsummeres med delkonklusioner og til sidst foretages en samlet konklusion.

## 2.7. Struktur



## 2.8. Case virksomhed

Denne afhandling tager udgangspunkt i Danmarks største detailvirksomhed, Coop, der driver kæderne Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen og Nettovet samt datterselskaberne Fakta A/S og Irma A/S. Grundet virksomhedens nye tiltag med implementering af Lean, fandt jeg Coop relevant i forhold til mit emne og tog derfor kontakt til virksomheden. Jeg havde telefonisk kontakt med Betina Hilligsøe, Lean Office, og sendte herefter et oplæg til hende med mit emne, mit forløb med afhandlingen og hvad de kunne forvente af mig. Jeg fik hurtig feedback om at jeg var velkommen i virksomheden og skrive min afhandling for dem. Vi aftalte et møde hvor vi drøftede indgangsvinklen til projektet og Betina kom med nogle indspark til min formulering. Efterfølgende hjalp Betina med at skabe kontakt til Kim Jensen og Henning Jørgensen i ekspeditionsafdelingen, hvorefter de hjalp med at finde egnede interviewpersoner.

For at give et indblik i Coops opstart med Lean gav Betina en beskrivelse af forløbet. Dette er beskrevet nedenfor og giver en god forståelse og baggrund for hvordan Coop arbejder med Lean. Coop har, fra januar 2010, startet et Lean projekt på deres lager i Albertslund hvor de har uddannet 14 medarbejder til at agere som Lean agenter, heriblandt er også to mellemleder. De 14 Lean agenter er valgt ud fra alder, etnisk baggrund og om de er respekteret af de øvrige medarbejdere. Tilsammen udgør de en harmonisk gruppe, der repræsenterer medarbejderne på lageret. De første 9 uger blev agenterne oplært af eksterne konsulenter, hvorefter de selv skulle styre den nye produktionsform og står på egne ben. Ideen er, at gruppen selv skal stå for hele processen og implementere Lean på arbejdspladsen og håndtere det ansvar som følger med, da det skal være en medarbejder drevet forbedring. Medarbejderne skal have fokus på at lave ændringer på de områder, der hjælper dem selv i deres hverdag til at optimere deres processer. Coops ide med implementeringen er ikke at skære ned i antallet af medarbejder og foretage fyringer, men at give medarbejderne mere luft til forbedringer.

Grundet disse Lean agenter får mellemlederne en lidt anden rolle, de skal ikke længere "svinge pisk" overfor medarbejderne, men gå fra at være faglige til at uddelegere, coache og støtte medarbejderne.

De 14 Lean agenter holder et kort møde hver dag, ca. 10 minutter, hvor medarbejdernes Lean ideer drøftes igennem, der er stor fokus på at møderne ikke trækker ud da der er store omkostninger forbundet hermed og det skal ikke standse effektiviteten. Der holdes ligeledes et møde hver fredag, varighed 1 time, hvor der opsummeres på hvor lang tid der skal arbejdes

med Lean den kommende uge og hvilke indkommende forslag der skal arbejdes med. Medlemmerne godkender det anslåede timeantal, og hvis tiden overskrides skal der foreligge en god begrundelse for dette, det er produktiviteten der er fokus på. Hver 14. dag holdes der et 30 minutter langt møde for alle medarbejder (ca. 200 mand), hvor medarbejdernes ideer diskuteres igennem og hvor det er op til Lean agenterne og finde ud af, hvilke ideer der kan implementeres for at øge produktiviteten.

## Kapitel 3. Videnskabsteori

Dette afsnit har til formål, at belyse hvorfor de valgte teorier er valgt og hvordan opbygningen af denne afhandling er blevet til.

Arbnor og Bjerke (1997) arbejder med 3 tilgange til metodologien, det analytiske perspektiv, systemperspektivet og aktør-perspektivet. Afhandlingen tager udgangspunkt i systemperspektivet, hvilket bevæger sig mellem ontologien subjektiv og objektiv. Teorien der er valgt til denne afhandling har en objektiv tilgang og Lean er bygget på systemperspektivet. Samtidig er den foretrukne metode indenfor systemteorien case studier, som er en del af den metode der vil blive anvendt i afhandlingen. (Gammelgaard, 2004). Der ønskes en objektiv tilgang, men opgaven bærer præg af forfatteres egen tilgang og der kan derfor indgå subjektive aspekter.

For at kunne definere systemteorien er det vigtigt at tage udgangspunkt i, hvad systemet fokuserer på. Systemet består af elementer (ser på de enkelte afdelinger i virksomheden f.eks. distribution, indkøb og marketing) og koblinger mellem disse. Et system har feedback mekanismer så som struktur og processer, samtidig er systemet mål orienteret. Kun de elementer, der har direkte indflydelse på systemets funktioner er en del af systemet, resten ligger uden for. Lederen sætter mål for virksomheden og de ansatte arbejder hen mod målet. Generelt om systemet kan siges, at det arbejder med de konkrete relationer mellem virksomheder, medarbejdere og funktioner, altså koblingerne. Relationerne i Coop har indflydelse på, hvordan virksomheden håndterer forandringsprocessen. Jo bedre relationerne er imellem medarbejderne og lederne, jo bedre bliver hele implementeringen af Lean. Der skal derfor arbejdes med at forbedre relationerne i systemet for at opnå et godt resultat af arbejdet med Lean.

Den centrale pointe i systemisk tænkning er, at systemets helhed er mere end summen af delene. Et system lader sig kun identificere ved at studere helheden. I denne afhandling fokuseres der på tre teorier hvor helheden behandles struktureret og dybdegående inden for de tre områder. På den måde opstår der et klart billede af situationerne og det er et godt udgangspunkt for analysefasen.

Systemteori har et videnskabssyn – epistemologi. Forfatterens epistemologi vil altid bestemme problemet, man skal have erkendt problemet, det kan være med til at bestemme hvordan

tingene gribes an. Systemteorien er baseret på målsætning mod konkrete mål og derefter kontrol via feedback mekanismer. Samtidig er det lederen, der sætter målene og kontrollerer, derfor spiller lederen den afgørende rolle til at sætte målsætningen. Man skal forstå en virksomhed i helheden inden man ser på de forskellige afdelinger. Omverden kan her inddrages til at forstå virkeligheden og være en del af systemet. Systemteorien tager afstand fra reduktionisme og opfattelsen af, at virkeligheden kan opdeles og betragtes i enheder så små, at de ikke kan adskilles yderligere. Omgivelserne spiller ikke ind, de er ikke en del af systemet, man starter i detaljer og bygger herefter forståelse op. Systemteorien mener, at reduktionisme er en kritik af videnskaben, den tager derfor afstand til reduktionisme. Som Ackoff beskriver: *“What decision makers deal with, I maintain, are messes, not problems”* (Ackoff, 1974).

Ideen i tænkning af samfundet opdelt i systemer er, at de er selvskabende, hvilket vil sige, at de så at sige er lukkede og kun opererer ud fra selvreference. Forskellen mellem system og omverden, er en af systemet sat forskel. Systemet er henvist til selvorganisering og ikke direkte påvirkning udefra, uden dets egen medvirken.

Nedenstående tabel viser en oversigt over styrker og svagheder ved systemteorien.

|               | Styrker                                                                                                                                                                                                                             | Svagheder                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Systemteorien | <p>Alle arbejder sammen og taler sammen</p> <p>Systemteorien er baseret på målsætning mod konkrete mål og derefter kontrol via feedback mekanismer</p> <p>Kan inddrage hele forsyningskæden, men kan også se på dele i systemet</p> | <p>Kun de systemer der har direkte indflydelse på systemets funktioner er en del af systemet. Det er en grænsesætning, der kan risikere at være sat forkert</p> <p>Systemet kan være lukket og opererer kun ud fra selvreference</p> <p>Systemteorien behandler organisationer som mekaniske systemer</p> |

Figur 3.1.

Som sagt, passer systemteorien på de valgte teorier i denne afhandling, men ovenstående svagheder har også en effekt, dog ikke i så stor grad at der påvirker helheden og den måde der arbejdes med teorierne på.

Hele tilgangen til dette projekt har været præget af systemperspektivet og danner derfor baggrund for valg af videnskabsteori. I denne afhandling studeres helheden ud fra de tre arbejdsgrupper: medarbejdere, Lean agenter og mellemleder, samtidig indgår lageret og logistikafdelingen. Der vil være fokus på de forskellige koblinger og de vil blive diskuteret i henholdt til de interviews, der er foretaget.

## Kapitel 4. Teori

### 4.1. Indledning

I dette afsnit beskrives de teorier der er valgt, til at hjælpe med at svare på spørgsmålene i problemformuleringen. Lean er den overordnede indgangsvinkel i denne afhandling og teorierne vil derfor blive beskrevet indenfor Lean, omkring hvilken virkning de har på Lean og hvilke forventninger der ligger til grund for Lean.

Teoriene er valgt ud fra hvilke udfordringer filosofien, Lean, bliver stillet overfor samt hvilke effekter, der påvirker implementeringen af Lean i virksomheden. Der findes mange områder som bliver berørt i forbindelsen med implementeringen af Lean, men især de menneskelige faktorer spiller en stor rolle og det er med udgangspunkt i dem, at disse teorier er udvalgt.

### 4.2. Lean

Womack og Jones brugte ordet "Lean" til at beskrive den specielle fokus på spild. Pointen ved Lean er, at de virksomheder som arbejder med at trimme deres arbejdsgange, klare sig bedre end de virksomheder, der ikke gør det, fordi de opnår større effektivitet.

Hines giver en historisk beskrivelse af Lean i hans artikel "Learning to evolve". Dette er med til at give et overblik over tilblivelsen af Lean og hvilke udfordringer der er opstået. Lean har dets udspring i den japanske automobilproduktion omkring Toyota, hvor markedskonkurrencen var præget af just-in-time og pull produktion. Lean filosofien er bygget op omkring Toyotas syv former for spild, der går ud på at mindske alt spild i masseproduktionen. (Liker, 2004, s. 28). Den vestlige verden fik først øjnene op for Lean principperne, da de så hvilke resultater Toyota præsenterede i forhold til deres konkurrenter. Men det at implementere Lean i vestlige virksomheder har ikke været helt let. Organisationerne startede med at efterligne den strukturelle del af Lean shop-floor teknikken, men stødte på organisatoriske og kulturelle forhindringer. Til midt i 1990'erne var den største kritik af Lean dens manglende måde at håndtere sammenhængen mellem den menneskelige indsats og de arbejdsmæssige værktøjer Lean arbejder med. (Hines et. Al, 2004). For at få Lean indført i skandinaviske organisationer har fokus været på en helt anden kultur, end den hvori Lean er opstået. Ledelse handler her om at være i øjenhøjde med medarbejderne, som er med til at skabe et tillidsfuldt og respektfuldt samarbejde og en grobund for motivation og ejerskab. (Arlbjørn et. Al, 2008, s. 75). Nøgleordet for at skabe succes med Lean er netop ejerskab. Kun hvis medarbejderne føler ejerskab

kan man opnå de markante og vedvarende resultater, som Lean kan skabe. (Dansk Lean Forum, 2010).

Der findes meget litteratur som kritiserer Lean og som fokuserer på ulemperne og fiaskoer ved implementeringen af denne produktionsfilosofi. Bl.a. kan Lean resultere i et farligt arbejdsmiljø, undertrykkende kontrol af arbejderne, magtmanipulationer fra ledelsens side og ødelæggende konkurrence interne mellem virksomhedens afdelinger (Kforum, 2006). Mehri forsøger, at fremvise et mere sandfærdigt billede af Lean og har især fokus på de menneskelige omkostninger ved Lean. (Mehri, 2005). Mehri er ikke enig med Womack og Jones, han mener, at det er "*a culture of rules*" og ikke produktionsteknologien, der bestemmer hvad der foregår på de japanske arbejdspladser. Dette giver en ny indgangsvinkel til motivation af medarbejderne og magtforholdene blandt medarbejderne og lederne. Det er den mørke side af Lean, som også kan finde sted i virksomhederne, men som man skal forsøge at reducere. Der er forskellige barrierer forbundet med implementeringen af Lean. Ud fra en dansk Lean undersøgelse fra 2008, fremgår det, at de mest fremtrædende barrierer er kulturændring, fastholdelse, uddannelse og træning samt mangel på grundlæggende forståelse af behovet for Lean. (Arlbjørn et. Al, 2008, s. 97). Man skal dog passe på med ikke kun at fokusere på de negative aspekter ved Lean, selvom de hurtigt kan overtage og mange medarbejdere fokuserer kun på ulemperne, når de hører om Lean. Der findes også mange fordele ved Lean som medarbejderne skal inddrages i, så de får den rette forståelse for begrebet. Det kræver dog, at organisationer som implementerer Lean, er opmærksomme på at starte i god tid med processen og inddrage alle i organisationen så forløbet kommer godt i gang, så man kan indkassere fordelene med det samme.

Nedenstående figur skitserer fordele og ulemper - eller mulige gevinster og risici - ved Lean:

| <b>Fordele ved Lean</b>            | <b>Ulemper ved Lean</b>                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Forbedret produktivitet            | Risiko for stress                                           |
| Engagerede medarbejdere            | Pressede medarbejdere                                       |
| Et spændende og udviklende redskab | Risikoen for at ledelsen ser medarbejderne som et svagt led |
| Tilførsel af værdi og mindre spild | Mere måling og kontrol af medarbejderne                     |
| Bedre styr på arbejdstempo         | Højre tempo                                                 |
| Bedre arbejdsmiljø                 | Dårligere arbejdsmiljø                                      |

Figur 4.1.

I de følgende afsnit vil de ovennævnte mangler og huller, som opstår i forbindelse med implementering af Lean bliver beskrevet. Disse mangler vil blive opdelt i tre teorier: Motivation, forandring og magt.

#### **4.3. Motivation**

Motivation blandt medarbejderne er en vigtig faktor for at opnå succes med Lean. Derfor skal implementeringen af Lean have fokus på medarbejderne fra starten af, så de er inddraget i hele processen og opnår forståelse for begrebet. Det gælder om at udnytte medarbejdernes ideer til forbedringer og opfordre dem til at komme frem med dem, så de kan gavne virksomheden. Netop det menneskelige aspekt er grundstammen i Lean filosofien.

At indføre Lean i organisationen er en stor forandring og det tager tid for medarbejderne at omstille sig til nye arbejdsgange. Samtidig har medarbejderne fokus på de negative sider af Lean, når det drejer sig om en forandring, så som fyringer, standardiseret arbejde, stress mm. Der er derfor stort behov for at motivere medarbejderne til at følge de nye forandringer. (Dansk Lean Forum, 14. marts 2007).

Herzberg har lavet en teori (to-faktor teorien), der beskriver de faktorer der påvirker jobtilfredsheden og dermed motivationen. Det er kun motivationsfaktorerne der kan skabe tilfredshed, man kan ikke skabe motivation ved ekstra gode vedligeholdelsesfaktorerne, herunder ekstra god løn eller bonusvilkår. Hvis man ser på de to faktorer, vedligeholdelsesfaktorer og motivationsfaktorer, som henholdsvis handler om ydre betingelser og selve arbejdet, vil denne afhandling have fokus på motivationsfaktorerne, da det er medarbejdernes arbejde og

hvordan de motiveres i deres arbejde der er det centrale. Hvis en medarbejder skal motiveres på længere sigt, er det også motivationsfaktorerne der skal sættes på, så som arbejdets indhold, anerkendelse, ansvar, beslutninger mm. (Herzberg, 1974, s. 10). Følgende motivationsfaktorer kan hjælpe med at få medarbejderne inddraget i processen og øge deres motivation i arbejdet:

- Ledelsens fokus, opbakning og opmærksomhed
- Forståelse for behov og formål
- Respekt for arbejdspladsen
- Indflydelse, mening og ejerskab

Ledelsen har en vigtig rolle og et ansvar for at holde fokus på forandringsprocessen og samtidig motivere medarbejderne. Dette gøres ved at ledelsen deltager i møder hvor medarbejderne præsenterer status på det de har opnået. Hvis medarbejderne tager ejerskab i processen med Lean får de lyst til at involvere sig og det er med til at øge motivationen og skabe resultater. Samtidig skal forandringsprocessen give mening for medarbejderne, ellers kan det være svært at føle ejerskab. (Dansk Lean Forum, 14. marts 2007).

Medarbejderne kan selv være med til at skabe motivation og bidrage til et godt Lean forløb. Hvis medarbejderne f.eks. indføre 5S system og orden, det er med til at fjerne frustrationer der opstår når man ikke lige kan finde det man skal bruge. Ved at gennemføre løbende forbedringer, Kaizen, kan medarbejderne opbygge en god struktur og det vil være med til at øge forbedringskulturen. (Dansk Lean Forum, 2010).

Det var opskriften på at inddrage medarbejderne i Lean implementeringen og fastholde deres motivation i arbejdet. Men som tidligere nævnt har Lean også nogle ulemper, som påvirker motivationen hos medarbejderne. Organisationen kan have et forvrænget menneskesyn og ser medarbejderne som ressourcer og ikke som individ. (Kforum, 2008). Hvis ikke medarbejderne behandles som et individ kan det være meget svært at motivere en medarbejder til at udføre sit arbejde og hele tankegangen ved Lean vil gå tabt. Hvis man tager udgangspunkt i artiklen *"From Fordism to Toyotism"*, beskrives der bl.a. en mere menneskelig tilgang frem for kontrol, hvor den enkelte medarbejder har indflydelse på sit arbejde. (Dohse, et. Al, 1985). Dette medarbejderansvar er med til at øge motivationen for at arbejde.

For at anskueliggøre teorien om motivation, er der nedenfor opstillet en figur som viser forskellige indgangsvinkler til teorien som videre vil blive anvendt i analysefasen.

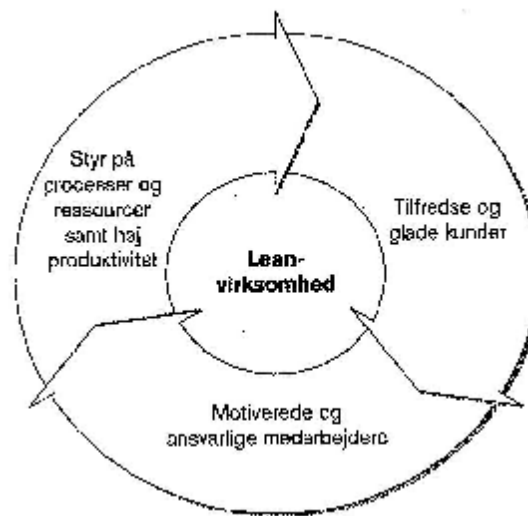
| Kategorier            | Måder at motivere på                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ledernes ansvar       | Det er ledernes ansvar at informere medarbejderne og motivere dem i deres arbejde. Det er vigtigt at lederne bakker op om deres medarbejder og giver dem de rette værktøjer til at arbejde med. Lederne skal tage hensyn til forskellighed blandt medarbejder, nogle skal motiveres anderledes for at yde deres arbejde.                |
| Motivationsfaktorer   | For at motivere medarbejderne afhænger det af hvilke motivationsfaktorer lederne anvender. Nogle medarbejder skal motiveres anderledes end andre. Der skal bruges forskellige faktorer til forskellige arbejdssituationer, dette er ledernes ansvar. Forkert motiverede medarbejder har en negativ effekt og svært at rette op på igen. |
| Medarbejdernes ansvar | For at medarbejderne selv føler sig motiverede skal de tage ejerskab og involvere sig selv i processerne. De kan selv påvirke deres arbejdsgang og medvirke til et godt arbejdsmiljø, hvis de er aktivt deltagende. Motiverede og engagerede medarbejdere er med til at forbedre kulturen på arbejdspladsen.                            |

Figur 4.2.

Når man ser på teorien og hvordan den påvirker ledernes og medarbejdernes ansvarsområder med hensyn til hvordan motivationen øges, ved vi nu at ledelsen har et stort ansvar for at motivere medarbejderne og anvende de rigtige metoder til hver enkelt medarbejder. Samtidig har medarbejderne også et ansvar for selv at involvere sig og derved blive mere motiveret i deres arbejde. Man kan sige at medarbejdernes motivation øges, jo mere indflydelse de får, hvilket er optimalt i forbindelse med Lean hvor det netop er medarbejderne der skal engagere sig. Engagement har stor betydning for medarbejdernes præstationsniveau. Hvis man er engagerede strækker man sig længere, også gerne ud over egne ansvarsområder, for at opnå et godt

resultat. Man er mere målorienteret, ihærdig og risikovillig. Hvis medarbejderne er uengageret i deres arbejde, holder de sig til kendte løsninger og tager ikke ansvar ud over egne opgaver. (Hansen et. Al, 2009).

Nedenstående figur viser hvor vigtigt det er for en virksomhed at have motiverede medarbejder når de vil opnå succes med Lean.



Figur 4.3. (Christiansen et. Al, 2006, s. 13)

For at få succes med Lean skal der være sammenhæng mellem kunder, medarbejder og produktivitet, det er den mentale barriere som skal flyttes. Når det lykkes at få de tre parter til at være glade og tilfredse, har man succes med Lean i virksomheden. Derfor er motivation af medarbejderne en vigtig del, da det er med til at få Lean til at fungere i virksomheden. Uden motiverede medarbejder vil virksomheden ikke opnå succes med Lean. (Christiansen et. Al, 2006).

#### 4.4. Forandring

Når der sker forandringer i en organisation, i forbindelse med indførelse af Lean, er det ledelsen der skal gå forrest og forandre sig først og mest for at få fremdrift. Mange medarbejdere er skeptiske ved forandringer og nye tiltag i deres arbejdsgang og de har derfor svært ved at omstille sig og er generelt ikke særlig forandringsvillige. Nogle medarbejdere vil helst fortsætte med deres vante rutiner, de føler sig ikke trygge ved, at der sker forandringer og det kan svække medarbejdernes tillid til lederne og hele virksomheden.

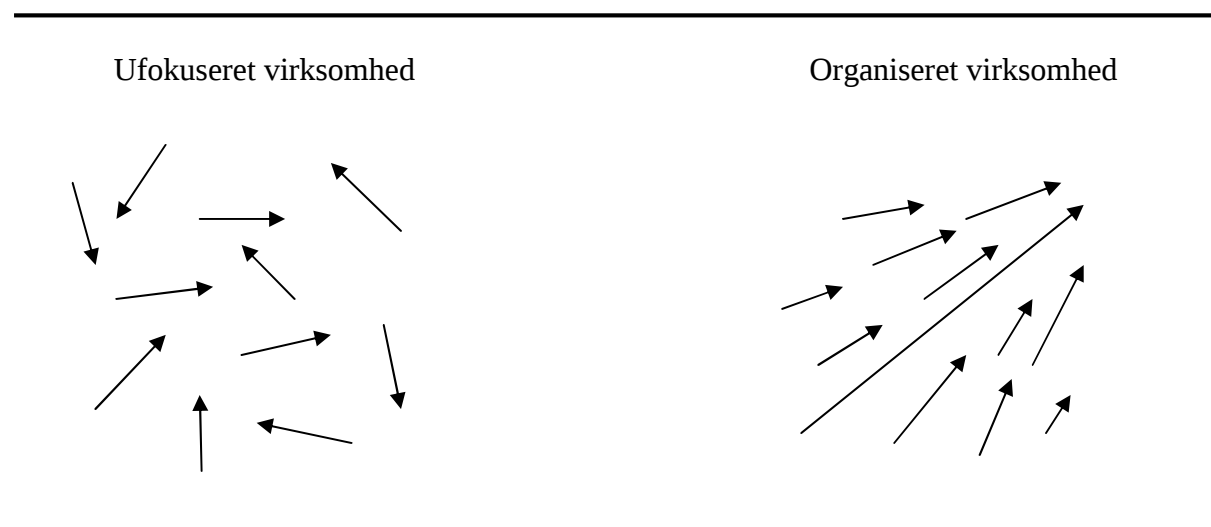
Man kan opdele implementeringen af Lean i en organisation i tre faser. Fase 1 – *forberedelse* hvor muligheder og konsekvenser af Lean undersøges og opstarten forberedes, fase 2 – *indførelse* hvor Lean indføres og fase 3 – *drift*, hvor Lean er indført som en naturlig del af hverdagen. (Forlaget Andersen, 2010). Lederen har således forskellige opgaver i relation til Lean i de tre faser og det er lederes ansvar, at forandringsprocessen bliver gennemført med mest mulig succes. Disse faser er illustreret godt i den vision plan som Coop har lavet for deres implementering af Lean, se bilag 10.

Hvis lederen følger opgaverne i de tre faser vil organisationen opnå succes med indførelsen af Lean. Men det kræver hårdt arbejde og det er ikke let at overbevise medarbejderne om forandringer. De mest gængse faldgrupper ved Lean-implementeringer er modstand og forandring, at virksomheden glider tilbage i gamle arbejdsgange og manglende fokus. (SCM, Michael Borch, 2009). Derfor skal lederen gå forrest og vise forandringsvillighed og inddrage de øvrige medarbejdere i forandringsprocessen. Lederne skal forklare medarbejderne om de positive sider af Lean og informere dem omkring formålet med Lean. At Lean er med til at øge effektiviteten, hvilket fører til større overskud og derved tryghed for medarbejderne. Det tidligere nævnte nøgleord til succes med Lean, ejerskab, er vigtigt og en af vejene til at skabe ejerskab er igennem forandringsledelse. Hvis ledelsen ikke kan sætte den rette strategi, er den heller ikke i stand til at sende de rette signaler og står mellemlederen ikke indenfor Lean vil forandringen slå fejl. Det er vigtigt at mellemlederne får tid nok og bliver uddannet i Lean og at medarbejderne bliver trænet til at gennemføre forbedringer. Samtidig skal både mellemleder og medarbejder være med til at definere værktøjerne så de tilpasses til organisationens egen kultur, hverdag og strategi. (Dansk Lean Forum, 2010).

Det kan diskuteres om implementering af Lean ligefrem kræver et paradigmeskift. Det er svært for medarbejderne, at bryde med deres vante vaner og forholde sig til nye forandringer og ændrede arbejdsrutiner. Medarbejderne har i mange år efterspurgt ændringer på lageret, men deres forslag er aldrig blevet hørt eller er ikke blevet indført. Derfor har medarbejderne svært ved at have tillid til at tro, at deres ideer er gode nok og at de bliver implementeret. Men det er lige det Lean handler om, at gå ind og se på arbejdsrutinerne med friske eller kritiske øjne. Men medarbejderne ser det ikke altid som sund fornuft, at ændre på de rutiner der går godt. Det handler derfor om god forandringsledelse at arbejde med Lean, når ledelsen ændre på systemerne som enkelte medarbejder føler ejerskab overfor. Medarbejderne vil yde modstand mod denne forandring, dette skal god forandringsledelse sørge for at takle. (Dansk Lean

Forum, 24. juli 2007). Men et paradigmeskift burde ikke være nødvendigt hvis indførelsen af Lean foretages under de rette omstændigheder. Det kræver stadig god forandringsledelse, men hvis medarbejderne er inddraget fra begyndelsen af implementeringsprocessen, undgår man misforståelser og fejlfortolkninger af situationen.

Som sagt er det ledelsen der skal gå forrest når det gælder forandring, Lean handler nemlig i stor grad om forandringsledelse. Samtidig er det en kulturændring som virksomheden skal gennemløbe ved implementeringen af Lean, her er det igen lederne som går forrest og er kulturbærere. Lean er en langsigtet livsstilsændring som giver øget indtjening og glade kunder og ikke mindst, tilfredse medarbejdere. (Christiansen et. Al, 2006). Når lederen skal inddrage medarbejderne er det vigtigt at finde nogle forandringsagenter, som brænder for Lean. Det skal være ildsjæle som brænder for det og havde de rette personlige kompetencer. Forandringer i virksomheder kan kun lade sig gøre hvis alle i virksomheden trækker i samme retning og hvis alle afdelinger og medarbejder er bevidste om hvordan de skal agere. Nedenstående figur viser i højre side en organiseret virksomhed hvor medarbejderne er informeret om hvordan de skal løse opgaverne. Modsat illustreret i figurens venstre side, en ufokuseret virksomhed hvor informationerne ikke er kommunikeret ud til alle medarbejder og de ved ikke i hvilken retning de skal fortsætte.

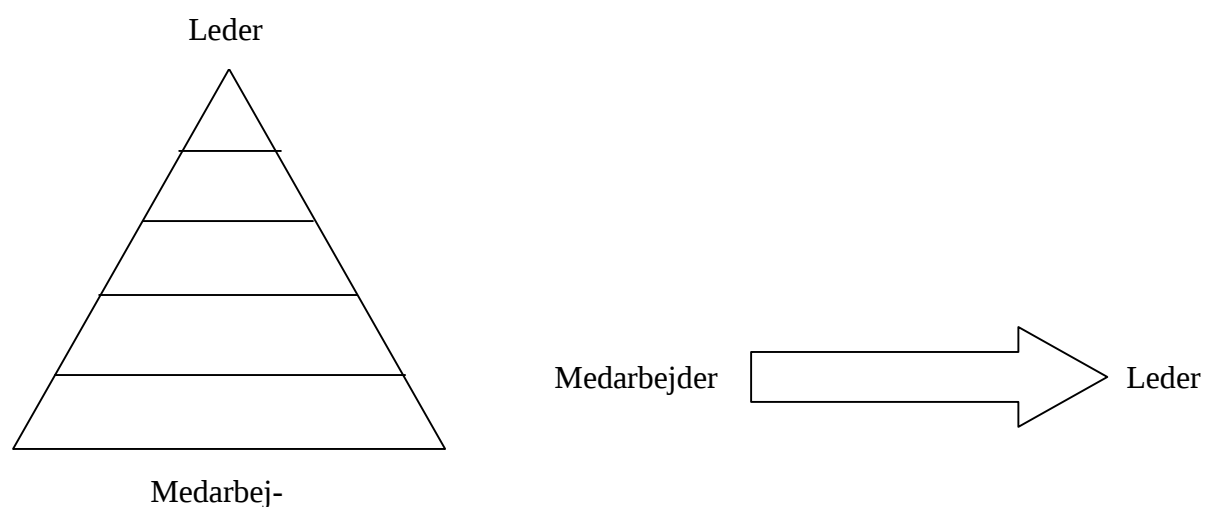


Figur 4.4. (Christensen et. Al, 2006, s. 44)

#### 4.5. Magtforhold

Ledelse i dag handler om at lede medarbejdere, der er i stand til at lede sig selv og selvstændigt bidrag til organisationens forandringer. Magtforståelserne har derfor ændret sig fra den

klassiske magt, hvor lederen har den direkte styring og kontrol over medarbejderne til fremtidens leder som skal fremme medarbejdernes selvbestemmelse og kreative udfoldelsesmuligheder. Det handler kort sagt om at lederen udviser tillid til medarbejderne i deres arbejde og lader dem være selvledende. (Thygesen et. Al, 2008, s. 25). Hvis lederen skal klare sig godt fremover, handler det om at motivere medarbejderne uden brug af autoritet. Organisationerne skal ikke længere være direkte hierarkisk opdelt, de skal udnytte den viden og de aktiver som medarbejderne besidder og lade medarbejderne træffe beslutninger på organisationens vegne. Magten er ofte koncentreret på få hænder, derfor skal ledelseshierarkiet brydes ned i mindre enheder, hvor individet bliver hørt og gør en forskel. Medarbejderne er nøglen til innovation og det er forudsætningen for overlevelse og succes, at virksomheden er i stand til at forny sig. (Børsen, 2010). Nedenstående figur viser nedbrydningen af hierarkier i organisationen. Til venstre er illustreret magtens hierarki og en vertikal opbygning af organisationen, hvor det er lederen der har den overordnede magt. Til højre er hierarkiet fladet ud og det illustrerer en horisontal organisation, hvor magten er fordelt mellem leder og medarbejder.



Figur 4.5. (Inspiration fra Thygesen et. Al, 2008, s. 35)

Det er ikke kun lederen, der står over for store udfordringer når hierarkiet forsøges at nedbrydes, også medarbejderne skal forholde sig til forandringen, de bedes om at være innovative og tænke forretningsorienteret. Det er ikke alle medarbejder, der ønsker at involvere sig, de har det bedst med at være i deres vante arbejdsrutiner. Men nogle medarbejder vil gerne udfordres i deres hverdag og have mere kontrol og ansvar i arbejdslivet. Det er der mulighed for, hvis ledelsesprocessen bliver mere gennemsigtig og inddragelse af medarbejder bliver en naturlig

del af beslutningsgrundlaget. (Børsen, 2010). Under implementeringen af Lean og de ændringer det medfølger, bør ledelsen henvende sig til medarbejderne, der har kundekontakt, for at finde frem til hvordan organisationen kan forbedre deres muligheder for at skabe værdi for kunden og ikke mindst organisationen.

Lederen for en ny rolle i organisationen og ikke mindst i forhold til medarbejderne i forbindelse med forandringer og implementering af Lean. Det handler også om, ikke at overse mellemlederen under indførelsen af Lean. Man kan hurtigt komme til at springe det led over i organisationen, da man har fokus på selvledende medarbejder, men mellemlederen har stadig en vigtig rolle. Dog kræver det, at ledelsen husker at uddanne og træne mellemlederen i Lean ligesom de øvrige medarbejdere. (Dansk Lean Forum, 25. november 2006). Lederens opgave er som sagt ikke at udøve magt overfor medarbejderne og tvinge dem til at udføre deres arbejde, der er mere fokus på at opbygge et gensidigt tillidsforhold mellem lederen og medarbejderne. Det giver samtidig mere ansvar til medarbejderne og lederen kan fokusere på de områder der motiverer og inddrager medarbejderne i et Lean forløb. Man kan opstille fem grundregler for en Lean ledelse. (Christiansen et. Al, 2006, s. 152).

- Skab tid til Lean
- Brug tiden til at være på gulvet og observere medarbejderne
- Fremme forandringen ved at involvere medarbejderne i observationerne
- Skab flow, takt og måling i ledelsen
- Udvid løbende Lean kompetencer

Det er en god ide at lederen overvejer hvilken type leder der er behov i Lean-processen i den enkelte organisation.

Hvis man ser på McGregor har han beskrevet to forskellige ledelsesteorier, teori X og teori Y, som hver især har to vidt forskellige menneskesyn. Teori X er en ledelsesform hvor lederen udøver magt overfor medarbejdere til at arbejde inden for afgrænset områder. (McGregor, 1966). Ved denne ledelsesform opnår medarbejderne tryghed, de har dog intet ansvar og er heller ikke med til at træffe beslutninger. Som tidligere nævnt er der nogle medarbejder, der føler sig bedst tilpas i sådan situationer, de har ikke behov for at udvikle deres kompetencer eller stå til ansvar for noget. Dette stemmer ikke helt overens med implementering af Lean, her er organisationen afhængige af selvdrevne og selvledende medarbejder, der kommer med nye tiltag og tager ansvar i deres arbejdsproces. Derfor bør ledere udføre teori Y-ledelse når organisationen vælger at indføre Lean. Teori Y tager udgangspunkt i, at mennesket har lyst til

at arbejde og påtage sig et ansvar. Lederen vil stræbe efter at skabe omstændigheder der giver medarbejderne mulighed for at udfolde sig og udnytte deres evner i arbejdet. (McGregor, 1966). Medarbejderne deltager i beslutningsprocessen og påtager sig ansvar. Menneskesynet i teori Y stemmer overens med ideerne bag implementering af Lean, her er det essentielle at inddrage medarbejderne og udnytte deres viden og kompetencer. Når man ser på engagement har McGregor mere fokus på individet end det kollektive. I teori Y accepterer man at folk er individuelle, hvilket er med til at skabe, at mere potentiale blandt medarbejderne bliver udløst. Dog er det vigtigt, når man implementere Lean, at man også kigger på det kollektive da alle skal samarbejde om de nye tiltag forandringen medfører. Ledernes vigtigste opgave er, at indrette forholdene i organisationen, således at folk bedst kan nå deres egne mål ved at rette deres virke mod organisationens mål. Der skal ledes på folks "way of life". (McGregor, 1966).

Ledelse handler ikke om at begrænse og kontrollere, men at arbejde med medarbejdernes selv-forhold. Lederne skal give medarbejderne tid til at være selv-udfoldende ved at motivere, coache og opstille operationelle mål. (Costea, 2007). Det er vigtigt at skabe en kultur i virksomheden hvor der er fælles værdier, dette gøres bedst ved at lederne engagerer medarbejderne også følelsesmæssigt.

*"Kultur bliver et strategisk redskab, der bruges i forsøget på at sammenføje et autonomt arbejdende subjekt med en "engineered" mentalitet omkring det at være en del af organisationen. Det sker for at sikre medarbejdernes engagement". (Bilag 13, slide fra Ledelse og arbejdsliv).*

Lederens job består derfor i at: lede engagement, ikke at beordre, men får medarbejderne til at ville det og installere en kultur. En stærk kultur er med til at skabe engagement og fleksibilitet hos medarbejderne, hvilket resulterer i øget effektivitet og kvalitet. Lederne skal anvende den rette kontrolform overfor medarbejderne. Det er vigtigt at lederne fremstår som den ledende, som medarbejder kan man ikke have tillid til en leder som ikke benytter sig af magt. I forbindelse med Lean og ønsket om at have motiverede og engageret medarbejder skal lederne ikke benytte sig af tvingende magt, det vil de ikke komme langt med og medarbejderne vil ikke engagere sig. Derimod skal lederne anvende normativ magt, som har fokus på det følelsesmæssige og kognitiv engagement, herved vil der blive skabt et bånd mellem individ og organisation. Dog kan der argumenteres for, at neo-normativ kontrol er mere anvendelig, her skal

medarbejderne opfatte sig selv som en virksomhed, det handler ikke om at elske virksomheden, men at elske at være i virksomheden. (Fleming, 2009).

## Kapitel 5. Metode

### 5.1. Indledning

I de følgende afsnit redegøres for, hvilke metoder, der er anvendt i udarbejdelsen af afhandlingen. Metodeafsnittet beskriver den fremgangsmåde og systematik, som vil blive benyttet i afhandlingen, for at komme fra problemformuleringens spørgsmål til konklusionens svar. Dette giver en metodisk sammenhæng igennem hele projektet.

### 5.2. Undersøgelsesdesign

I dette afsnit vil forskellige former for undersøgelsesdesign blive diskuteret, hvorefter der vælges en fremgangsmåde for, hvordan denne afhandling skal designes. Undersøgelsesdesignet udgør den kombination af fremgangsmåde man benytter ved indsamling, analyse og tolkning af data.

#### 5.2.1. Flyvbjerg

Flyvbjerg (2006) beskriver i sin artikel fem casestudietyper omkring casestudier. Disse forskellige typer indikerer, at det er teorien, rentabiliteten og validiteten der er problemet. Flyvbjerg forsøger at forklare og afvise de forskellige misforståelser vedrørende casestudieforskning, da han mener de ikke er korrekte.

Til denne afhandling er Flyvbjergs artikel anvendt til at beskrive, hvilken casestudietype der danner baggrund for metodedelen af projektet.

1. General, theoretical (context-independent) knowledge is more valuable than concrete, practical (context-dependent) knowledge.
2. One cannot generalize on the basis of an individual case; therefore, the case study cannot contribute to scientific development.
3. The case study is most useful for generating hypotheses; that is, in the first stage of a total research process, whereas other methods are more suitable for hypotheses testing and theory building.
4. The case study contains a bias toward verification, that is, a tendency to confirm the researcher's preconceived notions.
5. It is often difficult to summarize and develop general propositions and theories on the basis of specific case studies.

Set ud fra tidligere afsnit omkring videnskabsteori og hele metodeafsnittet, er der flere af casestudietype som passer til denne afhandling. Rettelsen af den tredje misforståelse beskriver Flyvbjerg således: *The case study is useful for both generating and testing of hypotheses but is not limited to these research activities alone.* (Flyvbjerg, 2006, s. 229). Dette giver et retvisende billede af denne afhandlings metode.

### 5.2.2. Kvaless kvalitative forskningsinterview

Kendetegnet for de kvalitative metoder er, at man igennem forskellige dataindsamlingsformer, i form af forskellige former for interviews, vil være i stand til at skabe en dybere forståelse for de problemstillinger der er opstillet i problemformuleringen. De kvalitative metoder anvender, i modsætning til de kvantitative, en meget begrænset brug af statistiske samt matematiske formler. De sigter hen imod at skabe forståelse for, frem for at forklare en given problemstilling. (Andersen, 2003, s. 41). De kvalitative metoder bruges ofte til eksplorative studier, hvor man ikke ved ret meget i forvejen eller til undersøgelser, hvor man kommer i dybden med respondenternes holdninger, følelser og motiver. (Rasmussen og Østergaard, 2002, s. 80). Det kvalitative forskningsinterview er således et åbent interview, hvor interviewpersonen delvist er med til at styre samtalen. Derfor ledes der ikke efter bestemte svar på forhånd, men svarene er bestemmende for i hvilken retning samtalen skal udvikle sig. Interviewpersonen skal således svare ud fra egne præmisser og objektivt forsøge at give et her og nu billede af det undersøgte emne hvorpå det opleves. Et interview defineres som:

*”Et interview, er et Inter View, en udveksling af synspunkter mellem to personer, der taler sammen om et emne af fælles interesse.”* (Kvale, 2009, s. 18).

Kvaless kvalitative forskningsinterviews generer viden gennem interaktionen mellem en interviewer og en interviewperson. Gennem disse samtaler undersøges den interviewedes livsverden, dvs. hvorledes denne oplever, føler og handler i den verden det undersøgte emne omhandler. Kvale fremdrager tolv aspekter af kvalitative forskningsinterview, der er vigtige at holde sig for øje under dataindsamlingsprocessen, og om alle har indflydelse på den efterfølgende analyse og tolkning, samt validiteten og reliabiliteten heraf. (Kvale, 2009, s. 45-46). De tolv aspekter vil ikke blive gennemgået, men har været til inspiration under udarbejdelsen af interviewguiderne.

### 5.2.3. Yin casestudie

Yins casemetode er en deduktiv model, der benytter eksisterende teori til at genere ny viden gennem analytisk generalisering, hvor teori og empiri sammenholdes. Yin definer casestudier således:

*“A case study is an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident.” (Yin, 2009, s. 18).*

Casestudiet har haft svært ved at opnå videnskabelig anerkendelse af de konklusioner, der fremkommer på baggrund af dataindsamlingen, da verificeringen af resultatet kan være mangelfuld. Yin mener dog at der kan opnås resultatet, hvis den anviste fremgangsmåde overholdes. Der stilles derfor stigende krav til designet af undersøgelsen, det er vigtigt at undersøgelsen når fra problemformulering til konklusion med det rigtige datamateriale. For at sikre dette, har Yin opstillet fem områder, der er vigtige at tage stilling til ved designet af undersøgelsen. 1. formulering af undersøgelsens problem 2. hypotesedannelse 3. enheder der skal analysere 4. logisk sammenhæng mellem data og hypoteser 5. kriterier for tolkning af det indsamlede data.

Yin anbefaler teoriudvikling før der indsamles data og spørgsmålene til undersøgelsen udarbejdes. Dette sammenholdt med den detaljeret fremgangsmåde, medfører at spørgsmålene bliver lukket omkring den teori der allerede er udarbejdet. Dermed vil undersøgelsen ikke være åbne overfor informationer, der afviger fra den udviklede teori. Det vil medføre, at den viden der kommer ud af interviewene vil være begrænset. Dette kan have en negativ effekt, så der kan være behov for en mere åben interviewform, hvor forskellige opfattelser af teorien opfanges.

### 5.2.4. Maaløe casestudie

Maaløes hovedemne er casestudier, men for at afdække emner giver han et kort indsigt af de to typer af samfundsvidenskabelig metoder som ligger tæt op af casestudier, nemlig survey og eksperiment. Survey opfattes som beskrivelse af mængder, der antages at være repræsentative for den udsete gruppe og giver et overblik i bredden. Undersøgelsen er baseret på optælling af data og har det formål at udarbejde registreringsskemaer. Det gode ved survey er, at kortlægge hyppighed og udbredelse af fænomener, f.eks. levevilkår, holdning. Samtidig indikerer de

mulig samvarians mellem målte udtryk f.eks. social status, religiøsitet. Survey har også sine begrænsninger, et negativt udfald af en ellers forventet sammenhæng vil altid kunne afvise gyldigheden af en tænkt sammenhæng. (Maaløe, 2002, s. 25-26). Sociale eksperimenter er en form for teater med tilfældigt udvalgte personer og er med til at give en afgrænsning af begreber og deres sammenhænge. Socialt reagere vi mennesker forskelligt fra situation til situation og at deltage i et eksperiment er netop sådan en situation. Der er ingen grund til at tro, at det der sker under et eksperiment, svaret til hvad der vil ske under mere normale omstændigheder. (Maaløe, 2002, s. 31).

Ovenstående er en kort beskrivelse af de to metoder der ligger tæt op af casestudier. Men Maaløes hovedvægt er casestudier som vil blive beskrevet i det efterfølgende afsnit. Casestudier er en dyberegående undersøgelse af, hvordan mennesker agerer og interagerer med hinanden inden for deres egne rammer. Casestudier baseret på feltarbejde, kan give indsigt i, hvilke faktorer der kan henholdsvis fremme og hæmme arbejdernes evne og vilje til at tage vare på deres egen og virksomhedens situation. Gennemførte casestudier vil kunne give en forståelse for, hvordan grupper arbejder, det giver en indsigt i dybden. I casestudier forsøger man at inddrage så mange datakilder som muligt f.eks. foreliggende dokumentation, arkivalier, interview, direkte observation og fysiske effekter. Mængden af disse datakilder for gennemførelse af casestudie, er en af de mest markante måder at præcisere denne metodes særpræg på i forhold til eksperimenter og survey. (Maaløe, 2002, s. 31-33). For at sammenfatte begrebet, kommer her en definition af casestudie:

*”Et casestudium er en empirisk undersøgelse, som undersøger et samtidigt fænomen inden for rammen af dets eget liv, når grænsefladen mellem fænomen og kontekst ikke er selvindlysende klar, og hvor, der bruges mange datakilder”.*  
(Yin 1984, s. 23, oversat af Maaløe, 2002, s. 34).

Maaløe fortsætter med at beskrive casestudie og dens design og hvordan man tilrettelægger sin metode i forhold til casestudie. Det ses tydeligt, at der er forskel på de tre metoder og hvor casestudie viser sig at være mere dybdegående metode og mere anvendelig når det gælder udarbejdelse af kandidatopgaver. Casestudier undersøger få cases, hvor survey handler om at have mange cases. Samtidig analyserer casestudier mange egenskaber af gange og behandler både kvantitative og kvalitative data, hvor både eksperimenter og survey kun omhandler kvantitative data.

### 5.2.5. Valg af undersøgelsesdesign

Denne undersøgelse baseres på en kombination af Maaløes casestudie, Yins casestudie og Kvaales kvalitative forskningsinterview, hvor de tre metoder vil komplementere og understøtte hinanden gennem deres forskellige måder at genere viden på, dette er med til at skabe et mere validt grundlag. Hovedvægten vil dog ligge på de kvalitative metoder og det er også udgangspunktet for udformningen af de interview der er foretaget. Samtidig har Kvale fokus på åbne spørgsmål i undersøgelser, hvor Yin er meget afgrænset og lukket. Til denne afhandling er de kvalitative metoder brugt til at undersøge medarbejdernes og ledernes holdninger til de tre forskellige teorier som problemformuleringen indeholder, magtforhold, motivation og forandringsforhold. Dette er undersøgt ved at interview de ansatte hos Coop.

Afhandlingen arbejder med casestudier, da det kun er en organisation, nemlig Coop, som undersøgelsen omhandler, der vil ikke blive analyseret på flere enheder. Dog er der flere personer som indgår i undersøgelsen og som der er foretaget interviews med. Samtidig afspejler brugen af casestudier sig også, da der er anvendt flere former for datakilder i undersøgelsen.

Hvis man kigger på Maaløes faser i et casestudie (Maaløe, 2002, s. 98), indgår Kvaales fortolkningsforskning i nogle af faserne og man kan sige at de to design stemmer overens og supplerer hinanden godt. Den systematiske tilgang som Kvale har til udarbejdelse af forskningsinterview er gengivet i Maaløes beskrivelse af casestudier, hvilket også ses hos Yin. Rent konkret udnyttes de tre metodors fordele ved casestudiets strikse krav til design og reproducerbarhed og det kvalitative interviews styrke i interviewssituationerne. Derfor er disse tre former for undersøgelsesdesign valgt til denne afhandling og det afspejler samtidig forfatterens tilgang til afhandlingens processer.

### 5.3. Dataindsamlingsmetode

For at kunne besvare problemformuleringen benyttes både primære og sekundære data i undersøgelsen. De primære data, er data som personligt er indsamlet i form af interviews, hvor de sekundære data består af data indsamlet af andre personer, forskere eller institutioner så som bøger, artikler og hjemmesider. (Andersen, 2002, s. 195). I overensstemmelse med valget af undersøgelsesdesign bærer dataindsamlingen præg af kvalitative metoder. Hermed menes, at især de primære data forsøger at skabe en forståelse for situationen hos Coop og hvordan indførelsen af Lean håndteres.

### 5.3.1 Primære data

Af primære data i denne afhandling er der anvendt semi-struktureret interviews samt observation. Først vil interviewene og interviewguiden blive gennemgået, herefter vil observation blive behandlet. Interviewene i denne afhandling er udformet ud fra kvalitative forskningsinterview og er kendetegnet ved spørgeteknikker, der er kvalitative og semi-struktureret. Formålet er, at indhente beskrivelser af den interviewedes livsverden med henblik på at fortolke betydningen af de beskrevne fænomener. Interviewene foregår som en samtale mellem interviewer og interviewpersonen og hvor der sideløbende kan suppleres med underspørgsmål. Der er inden interviewene udarbejdet en interviewguide til hvert interview, som hjælp og støtte til interviewer. Da der er foretaget interviews med medarbejder placeret forskellige steder i organisationen, er interviewguiden tilrettet til de forskellige medarbejdere, da de står overfor forskellige arbejdsopgaver. Interviewguiden har til formål, dels at klarlægge hvem interviewpersonen er, samt hvilken relevans dennes viden har for projektets dataindsamling. Derudover skal guiden hjælpe interviewer til at få afdækket alle de på forhånd ønskede områder. Interviewguiden er vedlagt som bilag 1-4.

For at kunne besvare problemformuleringen foretages der flere forskellige interviews med medarbejdere og mellemledere fra Coops lager i Albertslund. For at gøre undersøgelsen mere valid, foretages der flere interviews i hver medarbejdergruppe: medarbejderne, Lean agenter og mellemleder. På den måde fremkommer der flere synspunkter og undersøgelsen vil ikke kun afspejle sig i én medarbejders meninger. Samtidig foretages der et interview med logistikafdelingen for at få en anden synsvinkel på implementeringsforløbet. Interviewene skal bruges som baggrundsmateriale og empiri for yderligere teoretiske undersøgelser i afhandlingen. (Kvale, 2009, s. 127). Der er i alt foretaget ni interviews, fire interviews med medarbejderne, to interviews med Lean agenter, to interviews med mellemlederne og et interview med logistik. Det er Henning Jørgensen, mellemleder i ekspeditionsafdelingen og Lean-agent, der har udvalgt de medarbejder som indgår i interviewene. Interviewet med logistik er planlagt sammen med interviewpersonen, Niels Rasmussen. Hovedparten af interviewpersonerne stammer fra ekspeditionsafdelingen. Der er dog ingen forskel på hvordan Lean foregår i de forskellige afdelingerne, der er kun forskel på antallet af medarbejder i de tre afdelinger på lageret: ekspedition, varemodtagelse og kørsel. Dette har ikke påvirket resultatet af undersøgelsen. Hvis man ser lidt kritisk på det, er det en ulempe ikke at have udvalgt interviewpersoner fra alle tre afdelinger, da det trods alt er forskellige arbejdsopgaver medarbejderne står

overfor. De har måske en anden opfattelse af Lean netop der hvor de arbejder og en anden holdning og indgangsvinkel til selve forandringsprocessen i forbindelse med Lean.

For at gøre interviewprocessen mere overskuelig er Kvaless syv faser af en interviewundersøgelse opstillet nedenfor.

| De syv faser af en interviewundersøgelse |
|------------------------------------------|
| 1. Tematisering                          |
| 2. Design                                |
| 3. Interview                             |
| 4. Transskription                        |
| 5. Analyse                               |
| 6. Verifikation                          |
| 7. Rapportering                          |

Figur 5.1. (Kvale, 2009, s. 122)

Disse faser er med til at skabe et overblik over processen og hver del af interviewundersøgelsen bliver grundigt bearbejdet, det er et godt udgangspunkt for interviewerens. De syv faser vil nu blive beskrevet og gennemgået i henholdt til interviewene med medarbejderne, Lean-agenter, mellemlederne og logistik i Coop.

### *Fase 1: Tematisering*

Inden der udarbejdes en interviewguide er det vigtigt at undersøge hvad der er målet for interviewet, hvad der er forskningsemnet og hvorfor undersøgelsen skal foretages. Derfor uddybes disse punkter nedenfor. (Kvale, 2009, s. 126). *Formålet med undersøgelsen:* interviewene gennemføres for at indhente empirisk viden fra medarbejderne og mellemledernes hverdag og deres møde med Lean. Samt et overordnet blik fra logistikafdelingen og dens opfattelse af forløbet. Undersøgelsen skal bruges til at finde ud af hvordan implementeringen af Lean tages såvel på gulvet som hos ledelsen i organisationen og hvilke forandringer det har medført. Samtidig ønskes en uddybelse af motivationsfaktorerne i denne forandringsproces og en forklaring på hvordan motivationen fastholdes. *Viden om emnet:* den viden der indtil videre er opbygget omkring emnet er beskrevet i teoriafsnittet. Spørgsmålene i interviewene skal derfor udformes så der fremkommer ny viden om emnet og de mangler som tidligere er beskrevet i teorien skal forsøges afklaret under interviewene. Det er derfor vigtigt at foretage denne un-

dersøgelse for at finde frem til en sammenhæng mellem det teorien siger og det medarbejderne og mellemlederne oplever igennem implementering af Lean.

### *Fase 2: Design*

Der er planlagt og foretaget ni interviews, to i hver kategori, Lean agenter og mellemleder, fire med medarbejderne og et med logistik. Interviewpersonerne er udvalgt af mellemleder, Henning Jørgensen, og man må antage at interviewpersonerne er villige til at foretage interviewet og har givet deres samtykke til at medvirke i undersøgelsen. Det kan dog også have en negativ konsekvens, at interviewpersonerne er udvalgt af Coop. De udvalgte interviewpersoner har svært ved at sige nej til at deltage, og det viser at Coop har kontrollen. Undersøgelsen vil måske have været mere generel hvis udvælgelsen havde været tilfældig. Det niende interview med logistik blev planlagt efter de andre interviews var foretaget. Synes der manglede et modspil til de kommentar, som dem på lagret kom med. Det er vigtigt, ligegyldigt hvem der er interviewperson og hvor i hierarkiet de kommer fra, at interviewpersonen er informeret om fortroligheden af undersøgelsen. (Kvale, 2009, s. 81). Der foretages som sagt ni interview. Det er ikke for stort et antal, til at der ikke er tid til at foretage dybdegående analyse af interviewene. Det er heller ikke så stort, så man kan generalisere, og man må derfor foretage antagelser i analysefasen for at konkludere på interviewene.

### *Fase 3: Interview*

Det skal tages i betragtning, at Coop lige er startet op med deres Lean implementering og at svarene på spørgsmålene kan være præget af begejstring eller skuffelse over de nye forandringer i forbindelse med implementeringen af Lean. Interviewene er udformet som semi-struktureret interviews – det er hverken en åben hverdagssamtale eller et lukket spørgeskema. Det udføres i overensstemmelse med en interviewguide hvor der fokuseres på bestemte emner men hvor der forekomme uddybende spørgsmål. (Kvale, 2009, s. 45). Der er udarbejdet en detaljeret guide til hvert interview, der har en varighed af ca. 30 minutter, se bilag 1-4. Herudover er der taget noter under interviewene, samtidig med at interviewene er optaget på en diktafon. Dette udgør tilsammen det materiale der gøres brug af i analysefasen. Det er vigtigt at interviewer starter med en kort briefing om formålet med interviewet og fortæller at interviewet bliver optaget. Intervieweren skal opbygge en god kontakt med interviewpersonen og vise forståelse og respekt. De interview som foretages vil blive behandlet fortroligt og dette skal interviewpersonen også vide fra staten af, det kan være med til at skabe en mere afslappet stemning og interviewpersonen føler sig tryk og kan svare mere frit på spørgsmålene.

Interviewet bør til sidst afsluttes med en debriefing, hvor interviewerens spørg om interviewpersonen har mere at sige eller har nogle spørgsmål. (Kvale, 2009, s. 149).

#### *Fase 4: Transskription*

Alle interviewene bliver optaget på diktafon hvorefter de transskriberes til brug i den videre analyse. Det kan diskuteres om der tages hensyn til interviewpersonens fortrolighed når man transskriberer et interview, men samtidig er det vigtig dokumentation for opgaven og man skal kunne referere sine argumentationer til det. Man kan derfor vælge at slører interviewpersonens identitet for at bibeholde fortroligheden og loyaliteten overfor interviewpersonen. Når man transskriberer et interview mellem to mennesker bliver samtalen abstraheret og fikseret i skriftlig form. *"En transskription er en dekontekstualiserede<sup>1</sup> gengivelse af direkte interview-samtale hvor kropssprog, stemmeleje og åndedræt går tabt."* (Kvale, 2009, s. 200). Derfor for man ikke den samme opfattelse ved at læse et transskriberet interview, som når man selv er til stede. Men i dette tilfælde hvor transskriptionen skal bruges som empiri til analysen, er det tilstrækkelig oplysninger og dokumentation som bliver transskriberet.

#### *Fase 5: Analyse*

Der findes forskellige metoder til at gribe analysen af interviewene an på. Den mest almindelige og mest anvendt, og den som også vil blive brugt til disse interview, er bricolage. Her gennemlæser og danner interviewerens sig et overordnet indtryk af interviewene, fokusere på interessante passager og foretager en optælling af udsagn der tyder på forskellige holdninger. Ved hjælp af denne metode opnås en sammenhæng og struktur der har betydning for hele projektet. (Kvale, 2009, s. 260). Det er vigtigt at foretage en analyse af sine interviews for at kunne drage nogle konklusioner og finde sammenligninger og for at kunne anvende dem i det videre forløb af projektskrivningen. Analysen af interviewene vil indgå i selve analysefasen og vil blive brugt som argumentation for medarbejdernes og mellemledernes holdninger og motiver.

#### *Fase 6: Verifikation*

Når man foretager interviews er det vigtigt også at se på reliabiliteten og validiteten. *"Reliabiliteten henviser til, hvor konsistente resultaterne er og validiteten vil sige, om en interviewundersøgelse undersøger det, den har til formål at undersøge."* (Kvale, 2009, s. 122). Reliabili-

---

<sup>1</sup> Jo mindre der er til fælles mellem dem der kommunikerer, jo mere dekontekstualiseret er kommunikationen

teten bruges til at finde ud af, om de data der kommer frem i undersøgelsen er pålidelige eller troværdige. Hvor validiteten undersøger om det er den rigtige dataindsamlingsmetode der er anvendt i forhold til det konkrete problem. (Rasmussen og Østergaard, 2002, s. 113). Man må antage at pålideligheden af interviewene er rimelig høj. Interviewene forgik som planlagt og interviewpersonerne forstod til dels spørgsmålene<sup>2</sup> og var troværdige i deres svar og argumentationer. Man kunne dog mistænkte interviewpersonernes troværdighed, i og med at interviewpersonerne var udvalgt af mellemlederen, samtidig med at implementering er Lean er så ny, at medarbejderne ikke helt har sat sig ind i forandringen. Gyldigheden i projektet er søgt, netop ved at foretage interviews af Coops medarbejder. Det resultat der er kommet ud af interviewene viser, at det er den rigtige dataindsamlingsmetode som er brugt i forhold til den konkrete problemstilling og det teoretiske udgangspunkt.

### *Fase 7: Rapportering*

I den sidste fase gælder det om at kommunikere undersøgelsens resultater. Der er ikke udarbejdet en decideret interviewrapport som afsluttende på interviewundersøgelsen. Som tidligere nævnt vil interviewene blive transskriberet og vedlagt som bilag så læseren af projektet kan se alle samtalerne fra interviewene. Disse transskriberet interviews vil derfor fremstå som resultatet af undersøgelse og interviewpersonernes meninger og opfattelser vil blive brugt i analysefasen som argumentation. Resultatet af den kvalitative analyse har været opløftende og det har været en spændende proces at gennemgå samtidig med at den har været lærerig. Der er opnået stor indsigt i de ønskede områder, og kan nu i det videre forløb arbejde med en velkonstrueret design formulering.

Udover interviews som dataindsamlingsmetode, er observation også anvendt i denne afhandling. Observation er foretaget med henblik på at se og opleve medarbejdernes reaktioner og kropssprog, og forstå adfærden i relation til en række forhold i virksomheden, samt få et indblik i de fænomener projektet forsøger at belyse. Der er foretaget en observation af et Lean møde mellem medarbejderne i Coop's ekspeditionsafdelingen hvor logistikafdelingen tilfældigvis også deltog. Det var ekspeditionschef Kim Aksel Jensen, der kort indleder mødet. Herefter var det Lean agenterne der styrer mødet og informere de øvrige medarbejdere om ændringer og nye tiltag i forhold til arbejdet med Lean. En detaljeret beskrivelse af observationen er vedlagt om bilag 9. Der er tale om en deltagende observation, da forfatte-

---

<sup>2</sup> Nogle af interviewpersonerne var af anden etnisk baggrund og forstod ikke sproget så godt.

ren/observatøren indgår som deltager i mødet. Samtidig er observationen ustruktureret, da der på forhånd ikke er udvalgt bestemte aktiviteter som vil observeres. (Andersen, 2003, s. 199). Deltagende observation anvendes tit ved casestudier, hvilket det også vil i denne afhandling. Det er med til at opbygge en helhedsforståelse af fænomenet der undersøges, og relatere til konteksten hvori det indgår. Det er relevant for projektet at observere medarbejderne til sådan et møde. Først og fremmest er Lean stadig nyt for medarbejderne, og ved hjælp af observation kan man se, hvilke medarbejder der føler sig engageret i emnet. Desuden giver det observatøren et indblik i hvordan disse møder foregår og hvem der siger hvad, hvordan mødet forløber, og hvilke reaktioner der opstår. Selvom observation giver et godt indblik i hvordan møderne i Coop foregår, er der nogle problemer forbundet med denne dataindsamlingsmetode. Det største problem er observatørens påvirkning af de observerede. (Andersen, 2003, s. 203). Dette kan ende ud med, at de observerede holder sig tilbage og ikke deltager aktivt i mødet som hvis der ikke var en observatør tilstede. I dette tilfælde deltog logistiklederne også i mødet, hvilket kan have den samme effekt, at medarbejderne føler sig observeret. Et andet problem er selektiv perception, det er svært for én observatør at registrere alle ting der foregår, visse iagttagelser er derfor ikke med. Dette problem kan undgås ved at have flere observatører, men har ikke været anvendt i denne afhandling, da det ikke har været muligt. (Andersen, 2003, s. 203). Deltagende observation af mødet fra Coop's ekspeditionsafdeling vil blive brugt i afhandlingens analysefase og hjælpe til med at dokumentere forskellige antagelser.

En anden metode som kunne være anvendt til at underbygge denne afhandling vil være survey. Survey er mindre tidskrævende end interviews og giver relative pålidelige oplysninger, samtidig er de med til at beskrive sammenhængen mellem forskellige fænomener. Ved surveys er der ofte et stort antal respondenter, der sandsynligvis ikke vil reagere, hvilket vil være tilfældet i denne case. Coop har mange forskellige nationaliteter ansat, der er derfor også nogle sprogbarriere at tage hensyn til. Grundet disse sprogbarrierer er denne metode fravalgt i denne afhandling.

### *5.3.2. Sekundære data*

Sekundære data er som tidligere nævnt, materiale der er udarbejdet af andre personer, forfattere eller institutioner. Hvilket betyder, at det er data hentet udefra og ikke udarbejdet selv. I opstartsfasen af projektet blev der arrangerede et møde med en bibliotekar fra Copenhagen Business School, til at hjælpe med at finde sekundære data, hvilket var et godt udgangspunkt for den videre søgning. Hjælpen bestod bl.a. af valg af søgestrategier, udvælgelse af relevante

databaser og tips til vurdering af internetkilder. Dette har været baggrunden for indsamlingen af sekundære data til denne afhandling.

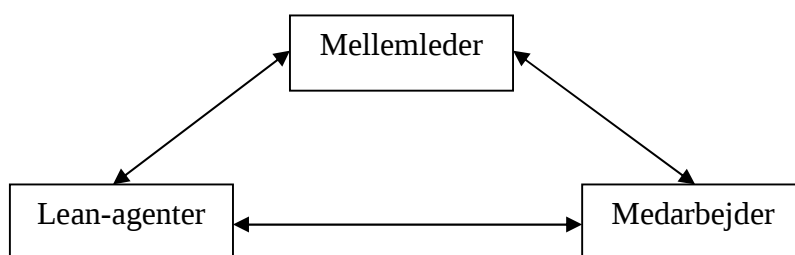
Afhandlingens grundlæggende teoretiske referenceramme er udarbejdet ud fra en litteraturgennemgang, der omhandler indsamling af relevante artikler og bøger, indeholdende teori og synspunkter om projektets interessefelt. Disse sekundære data er indsamlet gennem faglitterære værker, desk research via Copenhagen Business School's adgang til Business Source Complete. Sammen med litteratur anvendt i undervisningsforløbet, Cand. merc. Supply Chain Management samt valgfag, er dette fundament for brugen af teori i afhandlingen.

Endvidere består de sekundære data af materiale, i form af skemaer, billeder og skabeloner, som er udarbejdet og udleveret af Coop, disse er vedlagt som bilag 10-13.

## Kapitel 6. Magt og forandring

### 6.1. Indledning

Med fokus på afhandlingens problemformulering, vil der diskuteres hvilke ændringer i organisationens magtbalance Lean og dens forandringer medfører. Samtidig tages der udgangspunkt i figurerne fra de foregående kapitler, og der henvises til de tidligere beskrevne teorier. Dette kapitel tager udgangspunkt i nedenstående figur og vil omhandle magt og forandringsforholdende i de forskellige arbejdsgrupper.



Figur 6.1.

Når man implementerer Lean, fører det i de fleste tilfælde til forandringer. Der er forandringer i arbejdsrutiner, forandringer imellem afdelingerne og ledelsesmæssige forandringer. Først og fremmest er det vigtigt, at få defineret hvilke forandringer en organisation står overfor, hvordan de bliver behandlet og hvordan de tre forskellige arbejdsgrupper har reageret overfor forandringerne. Herefter vil der komme en diskussion omkring magtforholdende i organisationen, hvordan de har været og hvordan de er ændret efter implementeringen af Lean, samt hvordan det har påvirket medarbejder, Lean-agenter og mellemledere.

### 6.2. Forandring

Lean medfører forandringer og nye tiltag for de fleste. Der bliver ændret på arbejdsopgaver, de gamle rutiner fornyes og hele arbejdskulturen bearbejdes på ny. Dette påvirker alle enheder i en organisation og der skal arbejdes sammen for at sådanne forandringer kan gennemføres. For Coop i Albertslund har det været en stor udfordring, da der i mange år har været mangel på kommunikation afdelingerne imellem. Dette skyldes tildelt forskelle lønpakker i afdelingerne, det modarbejder kommunikationen og samarbejdet imellem afdelingerne. Samtidig er der stor forskel på sammensætningen af medarbejderne, uddannelsesmæssigt og kulturmæssigt, hvilket også er en hindring for kommunikationen. En Lean agent fortæller: *"Der er visser arbejdsopgaver man kunne få truckførerne til at hjælpe os med og omvendt vi kunne hjælpe truckførerne, men det koster tid for begge parter. Da vi så har hver sin lønpakke, så kan*

*det godt arbejde lidt imod” (Bilag 6, side 48, linje 29).* Hvis man ser på opbygningen i Coop er den, og har i mange år været vertikalt opbygget, hvor hver afdeling har fokus på det de laver, og ikke samarbejdet med de øvrige afdelinger. Hvis man har en horisontal opbygning, har man fokus på de handlinger og ændringer der foregår omkring medarbejderne, og hvad der sker i de øvrige afdelinger. Man er god til at kommunikere og fordele arbejdet imellem sig. Lean er knyttet til den horisontale opbygning, hvor samarbejde er en vigtig faktor for at opnå succes. Efter implementeringen af Lean, er Coop placeret mellem den vertikale og horisontale opbygning. De hænger fast i deres gamle rutiner i den vertikale silo opbygning men er ved at bevæge sig i den horisontale retning i forbindelse med deres implementering af Lean. Logistik forklarer: *”Det jeg tit ser, er at når du ikke har overblik over hvad den afdeling du leverer videre til ønsker, eller den du får fra hvad de har af arbejdsopgaver, så er du heller ikke i stand til at forbedre det. Det er meget silo opdelt i Coop. Sider man i indkøb så optimerer man for indkøb Man er ikke så fokuseret på om det man ændrer, skaber værdi for den næste i rækken” (Bilag 8, side 80, linje 24).* Dette er et godt eksempel på, hvordan holdningen har været blandt medarbejderne og lederne. Ved Lean handler det om at samarbejde og hjælpe hinanden videre i processerne. Før implementeringen af Lean, var virksomheden en ufokuseret organisation, hvor medarbejderne ikke kendte til virksomhedens målsætning og hvor kommunikationen ikke fungerede hensigtsmæssigt. Lean har påvirket dette og virksomheden er nu organiseret og har informeret medarbejderne, jævnført figur 4.4. Derfor er der også tale om en stor forandring hos Coop, da udgangssituationen har været fokuseret på individuelle arbejdsopgaver, og langt fra de værdier som Lean fokuserer på. En medarbejder udtaler: *”Hvis alle kan blive enige om det, så er det godt samarbejde, sådan forstår jeg Lean. Føler dog ikke vi har et godt samarbejde og det er heller ikke forbedret. Hver person tænker kun på sig selv.” (Bilag 5, side 15, linje 12).* I starten var der en stor gruppe som var tilbageholdende og skeptiske overfor implementeringen. Samtidig med at der skulle laves nye ændringer, faldt implementeringen af Lean uheldigt sammen med en nedskæringsrunde hvor der blev fyret nogle medarbejdere. Dette påvirkede nogle af medarbejderne og det satte Lean i et dårligt lys. Ledelsen var hurtigt ude at fortælle, at de to ting ikke hang sammen, fyringerne var uafhængige af introduktionen af Lean. *”Det var vores afdelingsleder Kim og vores mellemledere Henning og Niels der ligesom var fremme. Men et par måneder efter kom de faktisk fra den anden side af gaden, over fra kontoret og forklarede alle mand, at det ikke var det der var meningen med Lean” (Bilag 5, side 19, linje 8).* Da mellemlederne gik ud på gulvet og forklarede situationen, om hvordan det hang sammen, indså medarbejderne, at introduktionen af Lean kom uafhængigt af fyringerne. Det blev bekræftet, da logistikafdelingen viste sig og forklarede

situationen. Der er en større autoritet forbundet med lederne fra logistik, og det giver mere forståelse og et bedre billede når dem højere oppe i hierarkiet tropper op, og beskriver hvordan det hænger sammen, og hvordan Lean er tiltænkt.

Lean har været med til at opdele medarbejdere og ledere i tre kategorier, dem som har en negativ holdning omkring Lean, dem som følger med men ikke rigtig deltager, og så dem som er positive overfor ændringen og har taget Lean til sig. Det er ingen tvivl om at den negative gruppe var størst i starten, men efterhånden som Lean er blevet implementeret har folk skiftet mening, og flere har fået en positiv indstilling til Lean. Dette er sket på baggrund af de tiltag Coop har foretaget, hvilket vil blive diskuteret nedenfor, hvor det ligeledes diskuteres om det er den rette fremgangsmåde der er anvendt.

#### 6.2.1. Coops behandling af forandringen

Coop har været meget åben omkring deres implementering af Lean, og har været ude og fortælle medarbejderne fra starten af hvad der skulle forgå, og hvilke ændringer det ville medføre. Logistik har lagt meget arbejde i introduktionsforløbet, og sørget for at de rigtige typer med de rigtige kvaliteter blev valgt ud som Lean agenter. Det er vigtigt for et lager, som Albertslund hvor der er 27 nationaliteter ansat, at de rigtige personer bliver valgt ud. Det er helt afgørende fra starten af, hvem man har tænkt sig skal være bindeled mellem konsulenterne i logistikafdelingen, og resten af lageret. Det skal være nogle som de øvrige medarbejdere kan relatere til og have respekt for, samtidig med at de skal have gode kommunikationsegenskaber. *"Det skal være nogle som er åbne over for nye ting og så skal de have den position som medarbejderflok, at der er nogen som lytter til dem, det må gerne være de her fanebære som har en hvis respekt. Det er ikke spørgsmål om hvilken titel de har men spørgsmålet om hvordan folk ser på dem"* (Bilag 8, side 79, linje 23). Disse udvalgte Lean agenter har haft til opgave at videreformidle det de har lært omkring Lean via de kurser de har deltaget i. Dette har fungeret godt, og medarbejdere som ledere har taget Lean til sig. Det er nogle dygtige Lean agenter, og det har vist sig at være den rette sammensætning af medarbejdere. Der var dog en del skeptisk i starten, hvilket også er forståeligt når der er tale om helt nye arbejdsgange og nye tiltag. Dette var Coop forberedt på, men har dog været imponeret over hvor mange der egentlig har taget så godt imod forandringerne og Lean. En Lean agent fortæller hvordan han har oplevet det: *"Da vi startede var det nok ikke 20 % der gik ind for det. Hvis den hed 20-80 så hedder den nok 80-20 nu"* (Bilag 6, side 42, linje 17). Samtidig set fra logistikafdelingen af: *"Overordnet set har de overrasket positivt i form af, at de ret hurtigt er blevet tilhænger af det, det havde jeg ikke forventet at det ville gå så stærkt. Omvendt var jeg også overrasket*

*over hvor mange der var negative på noget de ikke anede ret meget om. Ellers synes jeg det er som forventet” (Bilag 8, side 81, linje 24).* Dette viser, at Coop har været gode til at håndtere forandringerne, de har informeret medarbejderne så de ved hvad Lean handler om, og de har gjort det på en måde så flere og flere ser fordelene ved Lean, og accepterer de ændringer det medfølger. Den skeptisk der var omkring Lean i starten er blevet mindre.

Det kan diskuteres om det er den rette metode Coop har valgt til at gribe forandringerne, og hele processen med implementeringen af Lean an på. Coops lager er en arbejdsplads der har mange ansatte, og flere af dem har været ansat i 20 til 30 år, hvilket har haft en indvirkning på forløbet. Først skal man tænke over hvilke typer der arbejder på et lager. Det er ofte medarbejder der gerne vil passe sig selv og deres arbejde og nyde de gode arbejdstider. For det andet ligger der mange gamle rutiner i lagerarbejdet. Det er ikke lige til at gå ind og ændre på disse medarbejdere og deres rutiner, man skal passe på man ikke træder for mange over tærne. Som tidligere nævnt er der udvalgt en gruppe Lean agenter, som har til opgave at introducere de øvrige ansatte i Lean. Her har Coop valgt en god strategi for hvilke typer, der er valgt ud, og det har været med til at involvere alle medarbejdere fra alle hjørner af lageret og alle nationaliteter. For at få medarbejderne mere involveret og engageret, bør medarbejderne inddeles i mindre grupper når Lean agenterne informerer omkring Lean. En Lean agent foreslår, at grupperne til informationsmøderne omkring Lean skal bestå af et færre antal medarbejdere. *”Så der er ingen tvivl om hvis der var tid til det og det kunne lade sig gøre, så dele alle holdene op på ca. 10 mand. Fordi der kommer masser af forslag og tilbagemeldinger og alt muligt andet” (Bilag 6, side 44, linje 9).* Efter observation af et Lean møde, kunne det også konstateres, at medarbejderne ikke stillede nogle spørgsmål eller kom med nogle forslag, de signalerede en passiv adfærd. (Se bilag 9). Både medarbejdere og ledere havde svært ved at forstå meningen med Lean i starten, og der var stor uvished omkring hvad der skulle ske. De 14 Lean agenter blev sendt på kursus helt uvidende om hvad Lean gik ud på. Der var meget forvirring omkring Lean og især medarbejderne der var udvalgt som Lean agenter, havde svært ved at forstå det. En Lean agent fortæller omkring Lean kurserne: *”Jeg synes vi brugte mange fremmedord og alt mulig forskelligt. Det var ord vi aldrig kunne gå ud i hallen og bruge til noget som helst, fordi der ikke var nogen der ville vide hvad det var” (Bilag 6, side 40, linje 3).* Denne del af implementeringen kunne godt have foregået mere brugervenlig for medarbejderne, i stedet for at gå så hårdt på fra starten. Derved vil Lean agenterne have fået en bedre forståelse for Lean, og have nemmere ved at videregive informationerne til de øvrige medarbejdere, uden at skulle bruge for meget tid på at bearbejde og omformulere begreberne. Ti-

den er en vigtig faktor når der skal ske forandringer i en stor organisation. Der skal sættes rigelig med tid af til de forskellige øvelser og implementeringsfaser, så alle har mulighed for at fange forståelsen af Lean og de nye tiltag. Lean agenterne mener, at processen er gået lidt for stærkt og de har følt sig presset og stresset i perioder, hvorimod logistik mener der netop er fokuseret på tiden og der er taget hensyn til det. *"Lean tager tid... Lean skal man tro på"* (Bilag 8, side 82, linje 20). To Lean agenter beskriver her, hvordan de har oplevet mangel på tid: *"Og så synes jeg at vi havde for lidt tid til mange af tingene, også når vi skulle lave præsentationer - det blev en lille smule stressende"* (Bilag 6, side 40, linje 8). *"Tidsmæssigt, nogle af de vigtige ting/redskaber, f.eks. A3, hvis vi havde haft lidt mere tid til at lære det"* (Bilag 6, side 47, linje 23). Det var især i opstartsfasen, at Lean agenterne synes at de var presset tidsmæssigt, hvilket også er forståeligt. De blev kastet ud i et kursus, hvor de ikke havde noget kendskab til indholdet inden de gik i gang. Når man skal lære noget nyt fra sig og samtidig holde sig inden for en tidsfrist kan man godt blive stresset, hvilket kan være en af bivirkningerne ved Lean. For Lean agenterne har det kun stået på i perioder, de har på ingen måde mistet modet eller interessen for Lean. Samtidig er det lykkedes dem at formidle budskabet omkring Lean til alle medarbejderne på en måde, så de forstår hvad det går ud på og det er forklaret på et niveau hvor alle kan følge med. Efterhånden som Lean har indfundet sig blandt medarbejderne, er det lige før at det ikke kunne gå hurtigt nok. Nu ville medarbejderne se resultater med det samme. En mellemleder beskriver hvordan han opfatter situationen blandt medarbejderne: *"Medarbejderne er meget utålmodige, de vil gerne have at tingene sker nu og her. Når de får en opgave vil de gerne have at det er sket til i morgen"* (Bilag 7, side 70, linje 12). Det er selvfølgelig positivt at medarbejderne er ivrige for at arbejde med Lean, men de må også acceptere at nogle af processerne er mere tidskrævende end andre. Der er opstillet en plan for hvornår de forskellige tiltag skal inddrages, og det nytter ikke at informere medarbejderne om det hele på en gang, da de ikke ville kunne håndtere dette. Her har Lean agenterne været gode til at dosere informationerne, så de er kommet i de rette mængder på de rette tidspunkter.

Efter en gennemgang af hvordan selve Lean implementeringer er foregået og blevet håndteret, vil der nu kigges nærmere på hvordan de tre grupper: medarbejdere, Lean agenter og mellemledere, har reageret på forandringerne.

### 6.2.2. Medarbejdernes reaktioner på forandringen

Der er foretaget fire interviews med medarbejderne på lagret i ekspeditionsafdelingen, to af de interviewede har været ansat i Coop i mange år og de to andre har været der et par år. Det er med til at give en bred og generel opfattelse af implementeringen. Der er bred enighed om, at Lean agenterne har været gode til at informere omkring Lean og de forandringer det har medført. *"Informationsniveauet har været fint, altså de er kommet og fortalt det de kunne, men det er kommet sådan hen ad vejen, jo mere de har lært jo dybere kunne de gå ind og forklare om tingene hvad det egentlig var det gik ud på"* (Bilag 5, side 19, linje 28). *"Mht. møderne så er det meget rart lige at få den der information fælles. Det synes jeg også ambassadørerne og mellemlædslen derinde er gode til at holde ved lige"* (Bilag 5, side 24, linje 11). Medarbejderne føler de har været inddraget i processen omkring Lean, og har været med helt fra starten af. Selvfølgelig har der været den sunde skepsis, der er ved alle nye ændringer, men det er hurtigt blevet vendt til optimisme og medarbejderne kan godt se fordelene ved Lean. Der er dog forskel på, hvor hurtigt medarbejderne mener processen er gået. Nogle vil gerne se forbedringer her og nu og gerne nogle af de mere synlige. Andre synes det er gået hurtigt og at Lean er kommet godt fra start. Indtil videre er det mere de små ting i hverdagen, der er gjort nemmere. *"I og for sig synes jeg det er gået rimeligt hurtigt. Altså, man er begyndt at kunne se nogle resultater allerede. Det er 5 måneder ik', jeg er imponeret over det er gået så stærkt"* (Bilag 5, side 24, linje 18). Generelt er der et positivt syn på de forandringer der er foretaget. Det viser sig også, at man har ventet længe på at der skulle ske noget nyt ude på lageret. *"Det er jo 10 år for sent det kommer, det er jo så en helt anden side, men bedre sent end aldrig"* (Bilag 5, side 30, linje 21). Nogle af medarbejderne, især de lidt yngre generationer, har ventet på at der skulle ske nogle forandringer. Det er også denne gruppe, der har været mest modtagelig overfor de nye tiltag og dem, der er gået forrest med ideer til Lean forbedringer.

Coop har eksisteret i mange år, og det er de samme arbejdsrutiner, der har kørt i alle disse år uden nogen form for fornyelse. Nogle medarbejdere synes det er fint nok, og kan sagtens finde sig med det, de passer bare deres arbejde og sig selv. Det sker dog, at de kommer til at virke som stopklodser for de øvrige medarbejdere, der gerne vil ændre deres arbejdsrutiner så de får en nemmere hverdag. Med Lean handler det om at være fælles omkring forandringerne. En medarbejder beskriver situationen med stopklodserne: *"De gider ikke hører på andre og det er skide irriterende. Hvis der er 100 mand og 10 af dem er en stopklods, så ødelægger de*

*alt det andet” (Bilag 5, side 32, linje 9).* Det er frustrerende for de medarbejdere, der gerne vil følge Lean, at nogle går deres egne veje og ikke vil følge de tiltag som Lean kommer med.

### 6.2.3 Lean-agenternes reaktioner på forandringen

De Lean agenter som er blevet udvalgt har en positiv indstilling til Lean. De er motiverede for at arbejde med Lean og videreføre det til de øvrige medarbejdere. Der var en hvis skepsis i starten, men den blev hurtig vendt. Lean agenterne har været stillet overfor en del udfordringer i oplæringsprocessen og kursusforløbet. Lean var helt nyt for dem og de kendte ikke til de begreber, der blev anvendt. Det kræver tid at forstå Lean, og netop tidsmæssigt synes Lean agenterne at de har været presset. *”Og så synes jeg at vi havde for lidt tid til mange at tingene også når vi skulle lave præsentationer, det blev en lille smule stressende” (bilag 6, side 40, linje 8).*

Lean agenterne har også haft en udfordring med at få de øvrige medarbejdere til at indse de positive sider af Lean, og at det fremadrettet er en god løsning for alle. Modstanden var stor i starten, men er efterhånden blevet mindre, hvilket skyldes Lean agenternes engagement og evner til at videreføre informationer. En af Lean agenterne fortæller, at han ser ledelsen som et problem for at videreudvikle Lean i organisationen: *”Selvom alle i ledelsen siger at de er med, det tror jeg de er tvunget til at sige, ellers bliver de nok fyret. Jeg mener ikke de er helhjertet med og ind imellem synes jeg vi møder en del modstand fra ledelsen” (bilag 6, side 43, linje 4).* Det er et stort problem for virksomheden hvis dette udsagn er sandt. Det er netop de øverste led i organisationen, der skal gå forrest og vise at de støtter op om implementeringen. En negativ indstilling blandt ledelsen smitter af på de øvrige ledere og medarbejdere, og der vil blive sat spørgsmålstejn omkring Lean, og om det nu er det rette for virksomheden. Når sådan et udsagn influerer blandt medarbejderne, er det ikke ligefrem med til at øge motivationen for at arbejde med Lean. Det ligger et stort pres på Lean agenterne, at bevare optimismen og den positive indstilling overfor Lean hos medarbejderne.

Generelt er Lean agenterne tilfredse med forandringerne som Lean har medført. Der har været en masse gamle arbejdsrutiner, der nu er gjort op med, og nye tider er på vej. Så for Lean agenterne har forandringen været tiltrængt, de føler at der endelig er sket noget og deres ønsker om forbedringer, der har været igennem de sidste mange år, er endelig blevet hørt og behandlet. *”Har forsøgt at informere ledelsen om dette de sidste 10 år, mange af tingene er der ikke sket noget ved og der sker først noget nu” (bilag 6, side 41, linje 32).* Det er først

efter Lean er blevet implementeret, at medarbejdernes krav til forbedringer er blevet hørt og gennemført. Derfor har Lean hjulpet med at ændre på de gamle rutiner og har fokus på medarbejdernes ønsker og indføre dem.

#### 6.2.4 Mellemledernes reaktioner på forandringen

Det er mellemledernes opgave at gå forrest når der sker forandringer. Hvis ikke det er dem der går forrest og sætter retningslinjerne for forandringen, bliver det svært at engagere medarbejderne til at arbejde under de nye forhold. Det er ikke alle mellemledere der har deltaget i Lean kurset, og har derfor igennem Lean agenternes fremlæggelser, lært Lean på lige fod med de øvrige medarbejdere. En mellemleder som ikke deltog i Lean kurset ser det som en skandale fra ledernes side at han ikke deltog i kurset: *"Men som professionel leder irriterer det mig grænseløst, der er nogen der har den viden mere. Men det må jeg jo leve med"* (Bilag 7, side 77, linje 31). Det er ikke hensigten, at en mellemleder skal føle, at han ikke har fuld indsigt i forløbet. Der er sket nogle forandringer som mellemlederen må indordne sig efter. Han skal stadigvæk fremstå som en leder overfor medarbejderne, der har kontrol og stadig kan motivere og engagere medarbejderne i arbejdet med Lean. Det er en god ide at have alle lederne med, men det forudsætter at denne leder trækker i den rigtige retning med hensyn til Lean. En anden mellemleder fortæller, at man også skal holde fast ved sine gamle værdier, og blande dem med de forandringer som implementeringen medfører: *"Jeg siger 50-50, når man lærer noget nyt skal man også huske på den ballast man har i forvejen"* (bilag 7, side 61, linje 19). Dette er en sund holdning, både at være modtagelige overfor nye tiltag og forandringer, og stadig bevare de værdier man har opbygget gennem sin karriere. Logistik afdelingen påpeger: *"Der er også vigtigt, Lean køre ved siden af alt det andet vi har, Lean bliver smeltet ind i den arbejdsgang der nu er"* (Bilag 8, side 85, linje 1).

Forandringsprocessen har påvirket samarbejdet i en positiv retning, både blandt medarbejderne men også blandt lederne. *"Jeg synes det går mere gnidningsfrit. Det er ikke kun medarbejder det er også på ledelses niveau"* (Bilag 7, side 76, linje 9). Lean og de forandringer det medfører, er med til at påvirke samarbejdet flere steder i organisationen. Det giver samtidig et bedre samarbejde mellem medarbejdere og mellemledere, og de får en bedre forståelse for hinanden. Lean har medført en opblødning mellem de to arbejdsgrupper, som en mellemleder fortæller: *"min informationsstrøm til mine medarbejdere kommer nemmere igennem, det er min fornemmelse. Det kan jeg godt mærke at de er meget mere med i processen og forstår hvad jeg siger og hvorfor jeg gør som jeg gør"* (Bilag 7, side 69, linje 19). Det gælder om at

få alle medarbejdere og ledere til at arbejde sammen og blive en organiseret virksomhed. På den måde opnår virksomheden succes med forandringen og implementeringen af Lean. En anden ting, som mellemlederne kan se, er ændret under implementeringen af Lean, er den gamle arbejdskultur. Mellemlederne er tilfredse med, at der er sket forandringer på dette område, arbejdet på lageret har i mange år været præget af gamle rutiner uden fornyelser, dette er ved at løsne op.

### 6.3. Magtforhold

Ved implementering af Lean i en organisation følger der forandringer og nye arbejdsrytmer med. Gamle rutiner nedbrydes og nye kommer til, men det påvirker også magtforholdet mellem medarbejdere og mellemledere. Det kan være svært direkte at diskutere magtfordeling og magtforhold, og opdeling af hierarkier mellem medarbejdere og mellemledere. Der vil altid eksistere en form for magtforhold i en organisation, og der vil være forskellige arbejdsgrupper der besidder forskellige former for magt. Lean forsøger at fordele magten i organisationen så der opstår en horisontal opbygning og magten er fordelt over flere personer.

Medarbejderne fortæller at de ikke har mærket til nogen ændringer i forhold til magtfordelingen, men nogle af dem synes at kommunikationen er blevet bedre. *"Det er blevet lettere at sige tingene, også uden at der er nogen der bliver sure"* (Bilag 5, side 16, linje 30). Ikke alle mener, at det er Lean der er grunden til at kommunikationen fungerer bedre, men det er jo netop Lean der får medarbejdere og mellemledere til at kommunikere sammen, og de forandringer Lean medfører, der skaber grund til kommunikation. En Lean agent fortæller, at Lean har hjulpet med at få medarbejderne til at kommunikere mere: *"Kommunikationen er blevet bedre på den måde at vi holder de møder der skal holdes, det var vi ikke så gode til førhen"* (Bilag 6, side 56, linje 29). Lean møderne har to formål: at Lean agenterne informerer og fremlægger de sidste nye ændringer, og at medarbejderne skal komme med input og ideer til nye tiltag. Dette er med til at skabe kommunikationen ude på lageret. Samtidig deltager mellemlederne også til Lean møderne hvilket bidrager til den forbedrede kommunikation. Bedre kommunikation fører til et bedre samarbejde. Det kan medarbejdere og Lean agenter godt mærke er tilfældet ved implementeringen Lean. Som tidligere nævnt er det ikke alle mellemledere, der har været på Lean kurset. Dette ser en af Lean agenterne som en ulempe og kommunikationen fungerer ikke på samme niveau, som med dem der har deltaget i Lean kurset. *"Det kniber lidt engang imellem op til ledelsen. Det kniber lidt at få de ledere med der ikke er med i Lean, dem der ikke har deltaget i kurset"* (Bilag 6, side 57, linje 2). Hvis ikke ledel-

sen og mellemlederne er engageret i forandringerne og går forrest, er det svært at have medarbejderne med i en forandringsproces som Lean. Det er samtidig svært som leder at fastholde magten, hvis kommunikationen brister.

### 6.3.1. Ændringer i magtbalancen

Når en organisation vælger at implementere Lean vælger de samtidig at rykke på magtbalancen mellem medarbejdere og mellemledere. Ved Lean ligges der mere ansvar over på medarbejderne og de inddrages mere i processerne og er med til at træffe beslutninger. Dette kan være udfordrende for medarbejderne lige pludselig at stå med et stort ansvar og ikke alle føler sig trygge i sådan en situation. Som tidligere nævnt, er det ikke alle der er positive overfor forandringer og vil derfor ikke deltage i processerne og involvere sig: *”Nogle kollegaer synes det er okay andre synes det er spildtid” (Bilag 5, side 15, linje 7)*. Det er ærgerligt at der er nogen medarbejder der melder sig ud og ikke deltager i Lean og de nye tiltag. Medarbejdere med en negativ holdning til Lean er usikre ved forandringer og vil derfor ikke deltage, de ved ikke hvad forandringerne vil medføre. Til gengæld kender de til deres vant arbejdsopgaver og føler sig trygge ved dem. Medarbejderne spiller en vigtig rolle og de ligger inde med en masse viden som skal forankres i hele organisationen. Der går derfor viden tabt blandt de medarbejdere, der vælger ikke at deltage. Hos Coop er denne negative gruppe af medarbejder blevet mindre efterhånden som Lean er blevet implementeret og virksomheden har stor gavn af sine medarbejdere. De medarbejdere der bidrager med nye ideer, ser det også som en udfordring at have mere ansvar og løse opgaverne selv. Det er noget de har taget til sig, og de har accepteret de nye forhold. En medarbejder er især meget begejstret for Lean og fortæller hvordan han også benytter sig af det derhjemme: *”Jeg har rent faktisk indført det i køkkenet derhjemme. Det vil sige jeg læser opskriften og så finder jeg tingene frem i stedet for at løbe frem og tilbage og det ser knap så rodet ud” (Bilag 5, side 20, linje 6)*. Det er denne type medarbejdere, der er med til at få Lean til at fungere i en organisation, og de kommer med de gode ideer som kan forbedre arbejdsprocesserne.

Ligesom medarbejderne har lederne også skulle vænne sig til de nye forhold under Lean, Lean har også været helt nyt for mellemlederne. Det har også været en udfordring for dem i og med deres arbejdsopgaver også er ændret og nye metoder er taget i brug. Mellemledernes rolle er ændret i den retning, at de ikke længere skal træffe alle beslutninger og de har også lagt noget af ansvaret fra sig. Dog træffer de stadig de store beslutninger og har også det fulde ansvar her. Ledelsesmæssigt, i forbindelse med Lean, har mellemlederne fået andre arbejds-

opgaver. Dette har været en stor udfordring for nogen mere end andre, afhængig af hvilken ledelsesstil de har praktiseret. En mellemlider, som er gammel militær mand, fortæller det gode ved Lean og om at udnytte medarbejdernes ekspertise: *"man skal aldrig være en for stor leder til at se andres forslag... Der er nogen ting herude jeg ikke fatter en bønne af, så hvorfor skal jeg stå og blive klog på det, så er det meget nemmere at spørge medarbejderen, hvad synes du"* (Bilag 7, side 74, linje 22). Man skal udnytte den viden medarbejderne besidder, det er også hele grundtanken bag Lean. Lederen er den der rammesætter og sætter i gang og delegere selve udfyldelsen af spørgsmålene til medarbejderne.

Ved implementeringen af Lean, ændres hierarkiet ligesom vist i teori afsnittet figur 4.5. Hierarkiet går fra at være vertikal til at være horisontal, dette gælder også magtfordelingen. Som tidligere nævnt ligger Coop, efter implementeringen af Lean, imellem den vertikale og horisontale opbygning, dette kan man også sige gælder for deres magtfordeling. Lean har rykker ved det hierarkiske forhold der har været før. Lederen er nødt til at stå to skidt tilbage og lade medarbejderne træffe nogle af beslutninger. Arbejdsopgaverne er blevet spredt ud på flere hænder nu hvor Coop har implementeret Lean. Dette er med til at styrke samarbejdet i organisationen, kommunikationen mellem medarbejderne og lederne og den fælles målsætning. I sådan en situation hvor medarbejderne for mere ansvar, kan mellemliderne risikere at blive overset. En Lean agent fortæller, hvordan Lean har påvirket hans arbejdsområde: *"Altså, jeg har lidt større ansvar hvis det skal fungere, det er klart man skal jo være med til at motivere de andre og være med til at skaffe nogle forandringer herude. Vi er jo dem der startede op med tingene og de fleste medarbejdere, ser det måske som at det er os, der skal træk på hjulet i starten. Det er de ting vi er med til, at gå forrest"* (Bilag 6, side 57, linje 21). Dette citat beskriver en mellemliders rolle i forbindelse med Lean, om at motivere og gå forrest i en forandringsproces. Men det betyder ikke at mellemliderne kan undværes, der er stadig behov for ledere til at guide og coache medarbejderne i den rigtige retning i forhold til virksomhedens målsætning. Desuden er der behov for en autoritet, der træffer de større beslutninger og en som medarbejderne kan henvende sig til. Mellemlideren afskiller sig fra medarbejderne ved, at varetage helhedsperspektivet og være den der styrer processerne.

Hvis man ser på figur 6.1., gælder det om at finde en balance i magtfordelingen mellem medarbejderne, Lean agenterne og mellemliderne. Medarbejdere og Lean agenter er på samme niveau. Lean agenterne har ikke mere magt eller magt over de øvrige medarbejdere fordi de har deltaget i Lean kurset og står for fremlæggelsen til Lean møderne. En medarbejder føler sig

frustreret over, at Lean agenterne ikke deltager så meget i arbejdet på lageret på lige fod med de andre: *"Det eneste man kunne have ondt i røven af er at vi har overarbejde og de render rundt 4 mand med et stykke papir og ser ud som om de laver noget"* (Bilag 5, side 36, linje 1). Lean agenterne har fået nogle andre arbejdsopgaver under implementeringen af Lean, det er det eneste der har ændret sig. Man kan sige, de har fået en større kontaktflade og de kommunikerer med mange flere medarbejdere end førhen, det er dem medarbejderne går til hvis de har spørgsmål. Samtidig har Lean agenterne mere kontakt til mellemlederne og nogle de har nogle fælles relationer i forbindelse med, at de har deltaget i Lean kurset sammen og kommunikationen foregår godt blandt dem. En mellemleder fortæller om risikoen ved dette sammenhold der er mellem Lean agenterne og mellemlederne: *"Det man kunne frygte en lille smule, det var at Lean agenterne fik flere relationer i forhold til medarbejderne, det skal man lige passe lidt på med. Men jeg synes vi er gode til at justere"* (Bilag 7, side 75, linje 31). Det er ikke noget der har påvirket nogen, det er en effekt af Lean som ikke kan undgås, men som citatet fortæller, er disse relationer også justeret så det ikke påvirker medarbejderne eller magtbalancen.

### 6.3.2. Tillid mellem leder, Lean agenter og medarbejder

I alle arbejdsrelationer er det vigtigt, at der er tillid mellem de involveret parter. Når en organisation vælger at implementere Lean og forandre de nyværende arbejdsprocesser, er tillid en afgørende faktor for at sådan en forandring vil lykkes. Tillid findes på alle niveauer i organisationen, der er tillid mellem medarbejdere og Lean agenter, mellem medarbejdere og ledere og mellem Lean agenter og ledere. I forbindelse med indførelsen af Lean, har medarbejderne haft en vis skepsis og mistillid forbundet til lederne, om de nye tiltag nu vil blive realiseret. Medarbejderne har i flere år prøvet at råbe lederne op omkring forbedringer på arbejdspladsen, men de er ikke blevet hørt og deres forslag blev ikke implementeret. *"Vi har sagt det mange gange, de og de ting skal gøres sådan og sådan. Der er en pengekasse, klap, luk"* (Bilag 5, side 30, linje 31). Det kan derfor være svært at opbygge en tillid, når tidligere forsøg er mislykket. Når man udviser tillid, skaber det bånd af gensidige forpligtelser, som er med til at skabe relationer i organisationen. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne genetablere tilliden til lederne, så der opstår stærkere bånd imellem dem.

Medarbejderne skulle i starten vænne sig til, at nogle af deres kollegaer blev udnævnt til Lean agenter. To Lean agenter fortæller: *"Nogen havde en opfattelse af at vi var mere, det vil der altid være når man er med i sådan nogle store projekter"* (Bilag 6, side 56, linje 24). *"Det*

*man kan sige er, at de fremmede desværre siger, nej nu er han også med i det der og så er han nok lidt mere, og det er man jo ikke, tværtimod” (Bilag 6, side 45, linje 26).* Disse frustrationer omkring Lean agenternes positionering i organisationen har lagt sig. Medarbejderne kan se, at der bliver taget hånd om deres forslag og Lean agenterne behandler disse, det er med til at skabe tillid også til lederne.

I en organisation der vælger at indfører Lean, er tillid afgørende for at man opnår et godt resultat med forandringerne. Hvis der ikke er tillid opstår der mistillid og man kan ikke udvikle og gennemføre forandringer, hvis der ikke eksisterer tillid. Hos Coop er tilliden ved at genindfinde sig blandt medarbejderne, og lederne kan også se fordelene ved at have tillid til medarbejderne. Tilliden er med til at skabe bedre relationen og samarbejdet bliver derfor også forbedret.

Blandt medarbejderne på lageret er der forhold der hindrer tilliden. Der er mange forskellige nationaliteter ansat. Der er derfor stor forskel på de kulturelle forhold og opfattelsen af tillid er forskellig. Det kræver derfor en indsats fra Lean agenterne og mellemlederne, at brude op med disse kulturelle forskelle og etablere et tillidsbånd mellem medarbejderne. Derved vil arbejdsopgaverne blive løst mere effektivt, sammenholdet vil blive styrket og kommunikationen vil blive forbedret.

### *6.3.3. Den rette ledelsesstil*

I teori afsnittet blev der beskrevet hvilken ledelsesstil der passer i en organisation, der har implementeret Lean. Resultatet var teori Y. Den ledelsesstil som Coop har praktiseret indtil videre har været en blanding af teori X og teori Y. Medarbejderne i hallen har udført de arbejdsopgaver de er blevet stillet fra ledelsens side, og har derudover passet sig selv og deres arbejdsrutiner. Efter implementeringen af Lean, ligger der mere vægt på medarbejdernes deltagelse i de forskellige arbejdsprocesser og deres vilje til at påtage sig et ansvar. Det er hvad teori Y handler om, medarbejderne skal være selvledende og drive deres egen udvikling. Det er ikke noget medarbejderne har været vant til, men det er en udfordring de nu står overfor og en forandringsproces de skal igennem. Det kræver en indsats fra lederens side at forandre ledelsesstilen. En mellemleder fortæller dog, at det ikke kræver så meget, da de er tre mellemledere som suppler hinanden godt og derfor repræsenterer forskellige ledelsesformer: *”Den anden leder er også sådan lidt af den gamle skole, enorm dygtig fyr og også en dygtig leder, men meget administrativ og meget regelsat. Hvor jeg er mere til at bukke reglerne en lille*

*smule og vi finder ud af en anden løsning. På den måde var vi en trekant der supplerede hinanden. Det er surt at være tre ledere der er ens” (Bilag 7, side 71, linje 33).* Det er godt for en arbejdsplads at have forskellige ledelsestyper repræsenteret og medarbejderne ved hvilken leder de skal henvende sig til i forskellige situationer.

Man kan se, at mellemlederne forsøger at følge grundreglerne for en Lean ledelse. De skaber tid til Lean, ved at Lean agenterne får fri i arbejdstiden til at arbejde med Lean, og de holder Lean møder for alle medarbejderne hvor alle involveres i forandringsprocesserne. Lean bliver hele tiden udviklet og Lean agenterne og medarbejderne får løbende nye Lean værktøjer at arbejde med. Mellemlederne søger for at fordele disse værktøjer og udvide kompetencerne hen ad vejen. Derved er det overskueligt for Lean agenter og medarbejder, og de bevare overblikket og miste ikke koncentrationen og lysten til at arbejde med Lean. Mellemlederne bruger også tiden på at observere medarbejderne og være tilstede. En fortæller, at det har han altid gjort, det har ikke ændret sig: *”Er ikke mere nede på gulvet nu, det er det samme. 2/3 i hallen og så 1/3 bag skrivebordet med de administrationer man nu engang har. Det er en synlig ledelse jeg beskæftiger mig mest med” (Bilag 7, side 72, linje 6).*

Generelt er mellemlederne gode til at involvere medarbejderne på forskellige former. De viser tillid og ligger ansvaret over hos Lean agenterne, ved at lade dem varetage nogle af de opgaver, som førhen være ledelsesopgaver. Lederne instruerer så Lean agenterne til at udføre arbejdet. Det er denne ledelsesstil det er optimal i forbindelse med implementeringen af Lean, på den måde inddrages medarbejderne. De får mere indflydelse på de forskellige processer og står selv for ansvaret. Ledelsens rolle er som involvator og ikke som diktator.

#### **6.4. Delkonklusion**

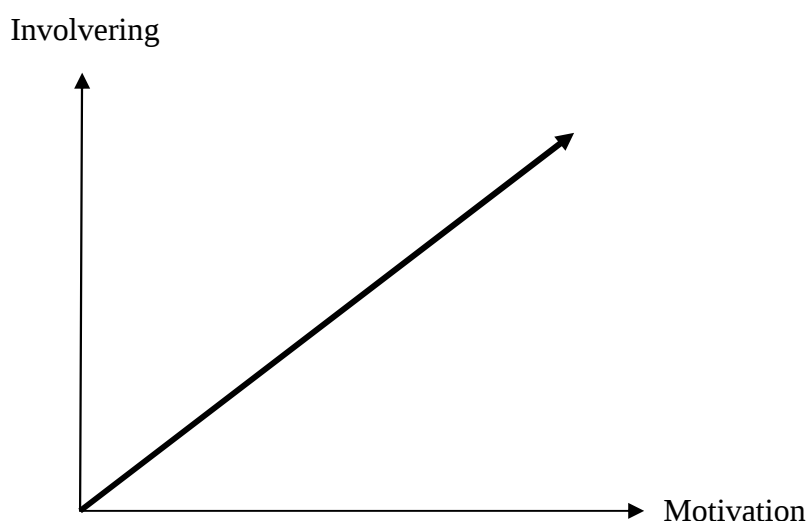
Normalt, når en virksomhed vælger at implementere Lean og foretage store forandringer som påvirker hele hierarkiet, vil magtbalancen også forskubbe sig. Forandringerne ved Lean medfører, at medarbejderne er mere inddraget i processerne, selv træffer beslutningerne og står til ansvar for disse beslutninger. Derved bliver magten fordelt ud på flere hænder i virksomheden. Der kan opstå forskellige udfordringer i sådanne situationer, hvor medarbejderne får mere indflydelse. Mellemlederne må ikke overlade for meget af magten til medarbejderne, så det ender med at det er medarbejderne der tager styringen. Det er mellemledernes opgave at finde balance, så medarbejderne bidrager mest muligt til virksomheden og lederne har overblikket og fastholder kontrollen.

For Coop har Lean rykket lidt ved magtbalancen. Medarbejderne har fået mere indflydelse og står nu til ansvar for flere arbejdsopgaver. Processerne på lageret er blevet medarbejderstyret, hvor Lean agenterne er dem der holder sammen på det hele. Der er mange forskellige nationaliteter i hallen, derfor foregår kommunikationen på forskellige niveauer, det er Lean agenterne med til at styre. Mellemlederne viser tillid til medarbejderne, ved at lade dem stå til ansvar for egne handlinger. Mellemledernes opgaver er derfor ændret lidt efter implementering, overvågningen er blevet mindre, da der er tillid imellem parterne. Det er mere synlig ledelse som mellemlederne skal beskæftige sig med, mellemledernes rolle er at motivere medarbejderne og gå forrest i forandringsprocessen.

## Kapitel 7. Motivation

### 7.1. Indledning

Motivation er en grundlæggende faktor for, at ens medarbejdere i en organisation engagerer sig og udfører et godt stykke arbejde. Under en implementeringsproces som Lean, er motiverede medarbejdere en afgørende faktor for at virksomheden opnår succes. Man er motiveret når man udfører et stykke arbejde man interesserer sig for, og går op i at det bliver udført korrekt. Der ligger et stort ansvar hos lederne, som skal sørge for at medarbejderne er motiveret i deres arbejde. Samtidig ligger der vægt på, at medarbejderne selv yder en indsats og søger for at involvere og engagere sig i processerne, og derved blive mere motiveret og få en større arbejdsglæde. Som illustreret i nedenstående figur stiger motivationen jo mere medarbejderne er involveret.



Figur 7.1.

I dette kapitel vil der blive diskuteret motivation hos medarbejderne og ledernes evne til at motivere. Der tages udgangspunkt i afhandlingens problemformulering samt den beskrevne teori og figurer omkring motivation.

### 7.2. Den motiverede medarbejder

Der er forskel på hvordan mennesker føler sig motiveret og hvordan deres arbejdsprocesser foregår. Nogle arbejder bedst under kontrolleret forhold, hvor arbejdsopgaverne bliver uddelegeret og man følger en fast rutine, andre vil selv præge deres arbejdsdag og bidrage til forbedringer. De fleste organisationer opnår succes når medarbejderne selv er med til at påvirke deres arbejde og når de involverer sig og interesserer sig for virksomhedens målsætning. In-

volvering hænger sammen med øget engagement og øget ansvarstagning, og medarbejderne opnår ejerskab. Når virksomheden vælger at implementere Lean, er de afhængige af selvstændige og motiverede medarbejder for at implementeringen kan lykkes. Derfor er det vigtigt, at mellemlederne er gode til at motivere deres medarbejdere, og medarbejderne er gode til at opsøge motivationen.

På Coops lager i Albertslund er der over 200 ansatte med mange forskellige nationaliteter. Der er stor forskel på hvordan disse medarbejdere motiverer sig selv, og hvordan de motive- res af mellemlederne. En af mellemlederne fortæller hvordan han håndtere de forskellige nati- onaliteter: *"De forskellige nationaliteter skal motiveres forskelligt... Hvis jeg skal bruge me- get overarbejde på et tidspunkt, så starter jeg altid med ham som jeg mener, er klan leder, så følger de andre gerne med"* (Bilag 7, side 72, linje 14). Dette er et eksempel på, at mellemle- derne skal motivere forskelligt og kende deres medarbejdere godt, for at finde frem til den person der styrer flokken. Samtidig kan definitionen af motivation variere fra medarbejder til medarbejder. Medarbejderne fortæller hvad der motiverer dem i deres arbejde: *"Synes det er en god arbejdsplads, der er frihed, man passer sig selv, der er ikke nogen der kommer og si- ger, hallo du skal lave noget"* (Bilag 5, side 27, linje 21). *"Jobmæssigt, så er jeg af den gamle skole, har man et arbejdet så passer man det, det er i og for sig motivation nok for mig. Laver man fejl, så er det motivation i sig selv at man prøver at undgå den samme fejl senere"* (Bilag 5, side 21, linje 1). *"Min holdning er, hvis firmaet tjener penge så tjener jeg flere penge. Jeg vil gøre det bedste for mit arbejde, ligesom jeg arbejder for mit eget firma"* (Bilag 5, side 15, linje 22). Medarbejderne tænker individuelt når de beskriver deres forhold til motivation, det handler om hvilke mål de selv kan opnå og hvad der tilfredsstiller dem selv i deres arbejde. Det kan være svært som medarbejder, at søge motivation i det arbejde de udfører, det er et ensformigt og individuelt arbejde med få udfordringer. Medarbejderne har været vant til at arbejde individuelt og har derfor ikke behov for at søge motivation og involvere sig i forskel- lige arbejdsprocesser. Det er noget som implementeringen af Lean har påvirket. Lean har på- virket medarbejderne til at tænke motivation i andre retninger og ikke kun individuelt. Lean handler om at involvere medarbejderne, og som vist i figur 7.1. stiger motivationen i takt med stigende involvering. En medarbejder fortæller: *"Leanmæssigt så er det vel en motivation at man måske kan få gennemført nogle ændringer som er til gavn for mig selv men også de øvri- ge i hallen. Eller hvis der er andre der kommer med nogle gode ideer som man ikke selv hav- de overvejet"* (Bilag 5, side 21, linje 4). Dette er et bevis på at Lean påvirker medarbejderne til at involvere sig og de søger motivation i at arbejde med Lean. Samtidig har det ændret tan-

kegange fra at tænke individuelt til at tænke kollektivt. Det der er til gavn for en selv, kan jo også være til glæde for andre, så hvorfor ikke dele det med hinanden. Citeret fra en af medarbejderne: *"Mine forslag med Lean er også med til at motiverer, man skal jo løfte i flok"* (Bilag 5, side 33, linje 24).

Som nævnt i afhandlingens teoriafsnit, er det Herzbergs motivationsfaktorer der er med til at skabe tilfredshed og arbejdsglæde blandt medarbejderne. Lean stemmer overens med disse motivationsfaktorer, hvor der er fokus på at medarbejderne inddrages i beslutningerne og de står til ansvar for deres handlinger. Lean har som sagt ændret medarbejdernes forhold til motivation, før Lean var det vedligeholdelsesfaktorerne der drev medarbejderne i deres arbejde. Nu er medarbejderne blevet mere interesseret i deres arbejde og søger motivationen ved at komme med nye tiltag til forbedringer på deres arbejdsplads. Motivation er drivkraften der får medarbejderne til at komme med ideer og yde en god arbejdsindsats.

#### *7.2.1. Motivering af forskellige medarbejder*

Som nævnt tidligere i opgaven er det ikke alle medarbejdere der er positive overfor Lean og de skal derfor motiveres anderledes. Disse medarbejdere fremstår som stopklodser og virker demotiverende, det påvirker også de øvrige medarbejdere, til ikke at være motiveret for de forandringer som Lean medfører. En medarbejder som er frustreret over denne gruppe medarbejdere fortæller hvordan motivation vil hjælpe: *"Jeg tror på det virker på lang sigt hvor alle parter er involveret. Men som jeg sagde før, det er de de stopklodser som bremser det. Nu er jeg ikke racist men der er bare nogle personer jeg kan knalde ud, de er bare møg belastende og jeg bryder mig ikke om dem. De bremser og det er alle tingene de gør, den måde de pakker på og kører gennem hallen osv."* (Bilag 5, side 34, linje 1). Dette er en hård udmelding, men flere medarbejdere fortæller om samme problem, med dem som har en negativ indstilling til Lean. Medarbejderne burde ignorere dem som ikke vil følge med de nye tiltag, men det påvirker arbejdet og kulturen på lageret, at der er de her stopklodser som forhindrer udviklingen. En Lean agent fortæller omkring motivation: *"Det er helt givet at det der motivere ligger i, at dem omkring en er positive"* (Bilag 6, side 44, linje 19). Der skal derfor tages hånd om den gruppe medarbejdere der har en negativ holdning, de skal motiveres til at arbejde med Lean og se fordelene ved implementeringen. Det er ledernes opgave at finde frem til hvordan disse personer skal motiveres. Selvom logistik påpeger, at de ikke vil bruge ressourcer på denne gruppe af medarbejdere. *"Vi har kun en meget lille gruppe derafter der er decideret modstander af Lean. Det er ikke nogen vi bruger tid på vi lader dem være. Det er vi også blevet rådet til"* (Bilag 8, side 86, linje 18). Det er konsulenterne der har vejledt om, at det er spild af res-

sourcer at omvende denne gruppe. Hvis det står til medarbejderne, er de mere motiveret for at arbejde med Lean, hvis alle på lageret er positive overfor implementeringen. Derfor bør der fokuseres på stopklodserne og arbejdes hårdt for, at de bliver omvendt og motiveret til at arbejde med Lean.

Medarbejder drives af forskellige motivationsdrivkræfter og det er mellemledernes opgave, at finde frem til de individuelle behov hos den enkelte medarbejder. Medarbejderne kan godt deles op i grupper, efter hvilke behov de drives af, og kan derved motiveres på samme måde. Enkelte medarbejdere skiller sig ud, og har andre behov, de skal derfor motiveres individuelt. Nogle medarbejdere har behov for udvikling og vil gerne udfordres i hverdagen, mens andre har behov for tryk og faste rutiner. Det er vigtigt, at motivere medarbejderne på det stadige de befinder sig på, så de kan opnå den drivkraft, der får dem til at yde en god arbejdsindsats og øger interessen for Lean. Lean agenterne søger udfordringer og kan godt lide variation i deres arbejde, hvor nogle af de øvrige medarbejdere er tilfredse med at udføre deres almindelige arbejdsopgaver og passe sig selv. Dog er der medarbejdere der gerne vil udvikle sig arbejdsmæssigt og Leanmæssigt og opsøger kurser indenfor dette. En af de interviewet medarbejder fortæller: *"Kunne godt tænke mig at komme højere op også derfor jeg har søgt om merit uddannelse. Har snakket med min chef om uddannelses skole. Jeg vil gerne forbedre mig og udvikle mig"* (Bilag 5, side 16, linje 14). Det er vigtigt, at denne type medarbejders motivation udvikles og fastholdes til gavn for virksomheden. Mellemlederne skal sørge for, at motivationen følger medarbejdernes udvikling, motivationen ændres løbende i takt med medarbejdernes involvering.

### 7.2.2. Motivation er nødvendig

En organisation er afhængig af medarbejdere og deres arbejdskraft. Dette gælder især når man implementerer Lean, hvor det er medarbejderne der driver forbedringerne og kommer med nye ideer og løsninger. Det er derfor vigtigt, at have medarbejdere der interessere sig for deres arbejde og bidrager til et godt arbejdsmiljø. Det er nødvendigt for virksomheden at have motiverede medarbejdere. Hvis ikke medarbejderne er motiveret i deres arbejde og implementeringen af Lean, og hvis de ikke trives på arbejdspladsen, påvirker det hele organisationen i en negativ retning jævnført figur 4.3. i teori afsnittet og effektiviteten falder. Virksomheden vil på den måde ikke opnå succes med Lean.

Motiveret medarbejder skaber også større glæde på arbejdspladsen og medarbejderne yder en ekstra indsats når de har det godt. En mellemleder fortæller hvor meget motivation betyder i hverdagen: *"Så motivation for mig, det er minimum 25 % af en arbejdsdag. Jeg kan godt mærke, efter Lean, at der ændre sig nogle ting, der er kommet en anden glæde i hallen synes jeg"* (Bilag 7, side 74, linje 3). Motivation er i den grad nødvendigt for at have tilfredse og glade medarbejder der yder en ekstra indsats og især i forbindelse med Lean. Logistik fortæller også om nødvendigheden af motivation i forbindelse med Lean: *"Den spiller en rolle på 90 %. Uden motivation så dør det her"* (Bilag 8, side 83, linje 23). Lean kan ikke fungere uden motiveret medarbejdere og medarbejdernes interesse for at arbejde med Lean, det er svært at opnå succes med demotiveret medarbejdere.

### **7.3. Ledernes rolle i forhold til motivation**

Der er forskel på hvordan medarbejderne skal motiveres under implementeringen af Lean. Det er mellemledernes ansvar, at dette bliver gjort på den mest optimale måde, så medarbejderne ikke mister begejstringen for Lean, og motivationen for de forandringer som Lean medfører. Mellemlederne skal motivere medarbejderne forskelligt i de tre faser som medarbejderne går igennem under implementeringen af Lean, forberedelse, indførelse og drift. Disse forløb er også illustreret i Coops vision plan. (Bilag 10). Medarbejderne bliver mere og mere inddraget i processerne under implementeringsforløbet, de får mere indflydelse og større ansvar. Medarbejderne skal motiveres så de hele tiden yder deres bedste og bliver ved med at komme med ideer til nye forbedringer indenfor Lean området.

Det er vigtigt at mellemlederne finder frem til, hvad det er der motiverer medarbejderne til at arbejde med Lean. En medarbejder fortæller: *"Har kommet med forslag til ændringer og fået svar, det bliver jeg glad for, det vil jeg fortsætte med"* (Bilag 5, side 15, linje 30). Det betyder meget for medarbejderne at deres forslag bliver hørt, og der bliver taget hånd om dem. Før Lean kunne medarbejderne ikke se resultaterne af de ændringer de kom med. Det er med til at medarbejderne mister modet og motivationen til at komme med nye tiltag til forbedringer. Det handler om medarbejdernes indflydelse. Indflydelse skal ikke kun opleves med ord, men også med handling. Indflydelse virker når medarbejderne har en følelse af indflydelse, og så er det reelt stadig mellemlederne der sidder på magten. Det er vigtigt at medarbejderne føler at de bliver set og hørt af ledelsen og det har Lean hjulpet med til. Medarbejderne føler sig betydningsfulde og værdsat når de kan se, at deres ideer er blevet udført og det er med til at motivere dem yderligere i deres arbejde. Der er også andre ting som er med til at motivere medarbej-

derne, en Lean agent fortæller: *"Det der motiverer mig er, at jeg kan være med i det her og ikke kun pakke varer, jeg kan godt lide at have nogle udfordringer og andre ting også"* (Bilag 6, side 52, linje 24). Dette viser igen, at der er stor forskel på medarbejderne på lageret og hvad der driver dem til at blive motiveret. Nogen er tilfredse med deres vante rutiner, hvor andre hele tiden søger nye udfordringer, der er forskellige behov som hver enkel medarbejder prøver at opnå og få dækket i deres arbejde. Lean er med til at udvikle medarbejderne og give dem mulighed for at udfordre sig selv og lære nye ting.

Ved implementeringen af Lean er det mellemlederne der skal gå forrest som et godt eksempel i forandringsprocessen. Hvis ikke mellemlederne står indenfor Lean, kan de heller ikke forvente at medarbejderne vil gøre det, der er en sammenhæng. Der er forskellige meninger blandt medarbejderne omkring ledernes engagement og hvordan de motiverer i forhold til Lean. En Lean agent fortæller hvordan ledelsen motiver: *"Vores ledelse går meget positivt ind for det... Det motivere en når man kan mærke at de går ind for det"* (Bilag 6, side 44, linje 29). Det er denne linje hele ledelse bør følge, det smitter af på medarbejderne og motivationen for at følge de forandringer som Lean medfører stiger. En anden Lean agent har en anden holdning omkring ledelsen: *"Men jeg synes vi har manglet lidt, de har været lidt for tilbagestående i starten synes jeg, ledelsen, i forhold til Lean"* (Bilag 6, side 53, linje 31). Det at denne medarbejder opfatter ledelsen som tilbagestående, kommer til at have en negativ effekt. Medarbejderne kan ikke udføre et arbejde hvor ledelsen ikke står 100 % indenfor de opgaver som skal udføres. Selvom Lean skal være medarbejderdrevet kræver det, at der er en ledelse i ryggen på medarbejderne som bakker dem op i deres beslutninger og de Lean tiltag som de foretager. Det er heller ikke medarbejderne eller Lean agenterne som skal stå med det fulde ansvar og overtage de ledelsesmæssige opgaver. Det skal lederne gøre og de skal træde i karakter overfor medarbejderne når det er nødvendigt.

Det er vigtigt, at der også fokuseres på de ting som virker demotiverende på medarbejderne. Som tidligere nævnt er det svært at opnå succes med Lean hvis man har demotiveret medarbejder, derfor skal mellemlederne forhindre at det opstår. Der kan være forskellige årsager til at medarbejderne føler sig demotiveret. En Lean agent giver et eksempel her: *"Så motivere det også en hver gang man for gennemført noget og vi kan mærke at det har været godt. Men når vi en overgang har 15 sager liggende derude, uh siger man så, det kan godt være lidt demotiverende"* (Bilag 6, side 44, linje 24). Selvom der er travlt i perioder skal ledelsen være opmærksom på, hele tiden at have fokus på medarbejderne og motivere dem i de forskellige

arbejdssituationer de står overfor. Medarbejderne skal vide, at ledelsen bakker op om dem også i stresset perioder og de skal motivere medarbejderne til at tage udfordringerne op og løse dem.

### 7.3.1. Nye arbejdsopgaver for lederne

Ovenstående afsnit omkring ledernes rolle i forhold til motivation og i forhold til Lean, fører til at mellemledernes arbejdsopgaver ændres. Før Lean var ledelsen ikke så synlig, de var optaget af arbejdsopgaver på kontoret. Der var mange der ringede til mellemlederne i løbet af dagen med et spørgsmål eller et problem, oftest var det de samme spørgsmål. En medarbejder fortæller: *"Den person der ringer ind med den problemstilling, han er jo ikke den eneste, der er måske 50. Det går så udover det arbejde de skulle have udført, så har de siddet og forklaret 50 mennesker den samme ting"* (Bilag 5, side 24, linje 25). Dette gik der alt for meget tid med inden Lean blev indført, nu bruger mellemlederne mere tid på at komme ud på lageret og være synlige overfor medarbejderne. Det er også en af de motivationsfaktorer som er med til at øge medarbejdernes motivation, ledelsens fokus og deres opmærksomhed på lageret. En af de interviewet mellemleder fortæller, at han hele tiden har kørt med synlig ledelse og han har ikke ændret sin lederstil efter implementeringen af Lean. *"Lige så snart de har et problem så kommer jeg ud og siger, jeg hjælper dig, og det er den måde jeg kører synlig ledelse på"* (Bilag 7, side 72, linje 23). Man kan sige, at denne leder faktisk har kørt sin lederstil efter Lean principperne hele tiden, så der har ikke været så meget han skulle ændre på. Det er en lederstil som han har været vant til fra militæret, hvor han tidligere har været ansat som leder. Det har været naturligt for ham at køre en synlig ledelse og bakke op om medarbejderne.

Ledernes arbejdsopgaver er ændret i forbindelse med indførelsen af Lean og det medfører en mere menneskelig tilgang frem for kontrol. Mellemlederne skal vende sig til, at medarbejderne er mere involveret, og at de overtager et større ansvarsområde og ejerskab. Mellemlederne skal ikke mere diktere hvad medarbejderne skal lave og kontrollere om arbejdet er udført korrekt. De skal træde lidt i baggrunden og lade medarbejderne tænke selvstændigt og lade dem løse problemerne selv. Dette kan kun lade sig gøre hvis mellemlederne involvere medarbejderne. Det styrker tilknytningen til arbejdet, at lederne involverer medarbejderne i de forskellige arbejdsprocesser, og medarbejderne bliver mere motiveret. Involvering giver større motivation, den frihed medarbejderne har til at udnytte deres kompetencer og gøre en forskel øger motivation og engagement. Der skal ligges vægt på, at mellemlederne støtte og coacher medarbejderne til at udføre de forskellige arbejdsopgaver og i arbejdet med Lean. Som tidligere

nævnt, handler det om at lederne går forrest i sådan en forandringsproces som Lean. En af mellemliderne fortæller hvad han f.eks. kan finde på at gøre for at gå forrest: *"Jeg er heller ikke bleg for at gå ud og pakke en palle engang imellem og vise at jeg også kan. Og hvis der en der vælter med en palle, er jeg også en af de første der kommer og hjælper, og hvis han er tæt på køen, så er han den vigtigste mand jeg har på det tidspunkt"* (Bilag 7, side 72. linje 20). Dette at mellemliderne deltager i arbejdet på lageret signalerer, at de respekterer medarbejdernes arbejde, og bakker op omkring arbejdet på lageret, hvilket er med til yderligere at motivere medarbejderne. En anden mellemlider fortæller hvordan han imødekommer medarbejderne og snakker med dem: *"Mød dem på gaden, eller så kan jeg finde på at cykle en tur og stop dem og spørge ind til nogle ting... det vigtigt at møde dem på deres territorium og spørge ind til nogle ting"* (Bilag 7, side 64, linje 27). Det handler om at skabe tryghed og tillid, det er netop hvad mellemlideren gør her. Ved at han stiller sig op ude på lageret, hvor medarbejderne er vant til at færdes, skabes der tryghed og medarbejderne er på hjemmebane. At have fokus på medarbejderne og motivere dem i deres arbejde, er mellemliderne blevet mere opmærksomme på efter implementeringen af Lean. Før Lean var lederens opgaver lidt anderledes, men de var stadig bevidste om, hvordan medarbejderne skulle behandles. Lean har bare været med til at øge fokuset og bidrage til et bedre miljø blandt medarbejdere og mellemlidere.

### 7.3.2. Fastholdelse af motivation

Det er vigtigt, at når en virksomhed vælger at implementere Lean, at de motivere medarbejderne til at arbejde med Lean og følge de nye forandringer. Denne motivation skal fastholdes, for at virksomheden kan opnå succes med Lean. Det kræver en ekstra indsats fra mellemliderens side, at motivere medarbejderne når der sker forandringer. Medarbejderne er enige om, at ledelsens synlighed og tilstedeværelse motivere dem til at arbejde med Lean, en Lean agent fortæller om lederne: *"De roser meget det vi laver ude i området og når vi holder møder og sådan noget, det er selvfølgelig med til at motivere os også"* (Bilag 6, side 53, linje 26). Samme Lean agent fortæller også hvor vigtigt det er, at ledelsen stiller op til møderne: *"Det er en vigtig ting at han møder op. Hvis der ikke er nogen synlig ledelse, og få lidt ros via den vej, så går det hele i stå"* (Bilag 6, side 53, linje 30). Det er vigtigt at lederne fortsætter med at deltage i møderne, også selvom der er perioder hvor der ikke er så mange Lean opgaver. Samtidig skal lederne fortsætte med at rose og anerkende medarbejdernes arbejde og deres indsats med Lean. Gejsten for at arbejde med Lean kan godt begynde at falde hos medarbejderne når der kommer perioder, hvor der ikke er så mange ideer og forslag til forbedringer.

Her skal lederne igen på banen og sørge for at motivere medarbejderne til at fortsætte med Lean. Lederne skal sørge for at medarbejderne bliver hørt, også højere oppe i organisationen, så de kan mærke, at de bliver taget alvorligt. De skal kunne se, at deres forbedringsforslag bliver implementeret. Medarbejderne har før oplevet, at der ikke er blevet taget hånd om deres forslag til forbedringer. Derved mister medarbejderne lysten til at komme med ideer og de føler, at de har spildt deres tid, deres kræfter og deres engagement, og det skabe nogle dårlige relationer mellem medarbejder og leder. Dette er ikke noget nogen virksomheder ønsker, derfor skal lederne lade medarbejderne få indflydelse og lade deres ideer til forbedringer blive realiseret.

Som leder skal man hele tiden søge for at motivere medarbejderne på det stadige de befinder sig på, motivationen skal følge den udvikling som medarbejderen gennemgår. Som logistikafdelingen fortæller: *"Det man skal gøre som jeg ser det, er for det første hele tiden at sørge for at man hæver overlæggeren. Lige nu er de i en situation hvor en masse ideer popper op, men det vil ebbe ud og så vil du begynde at styre efter dine mål og målene kan indfries hurtigt. Så vil det være demotiverende at sige, det var så bare det vi er gode nok"* (Bilag 8, side 83, linje 13). Ved at hæve overlæggeren mener han, at der hele tiden skal være udfordringer for de medarbejdere der søger det, det er mellemlederne eller Lean agenterne, som skal sørge for dette. Anerkendelse fra ledernes side og det at medarbejderne kan se, at det de kommer med af forslag gør en forskel, det er med til at drive en Lean virksomhed.

#### **7.4. Delkonklusion**

Efter en gennemgang af motivation blandt medarbejderne og mellemledernes evne til at motivere, kan det konkluderes, at motivation er nødvendig. Lean kan ikke fungere uden motiveret medarbejdere. Dette kræver en ledelse der kan finde ud af at motivere sine medarbejdere og finde frem til, hvordan de forskellige medarbejdertyper skal motiveres. Det er vigtigt, at mellemlederne ved hvad der motiver medarbejderne til at udføre deres arbejde og ikke mindst deres arbejde med Lean. Ledelsens synlighed og deres tilstedeværelse på lageret har stor betydning for medarbejderne. Det er motiverende at medarbejderne kan mærke, at lederne bakker dem op i deres arbejde og de forandringsforslag de kommer med. Den indflydelse og tiltro som mellemlederne overlader til medarbejderne, er med til at motivere dem til at yde en ekstra indsats og til at tro på sig selv og fortsat komme med nye ideer. Samtidig er det motiverende at mellemlederne roser medarbejderne, og at medarbejderne modtager anerkendelse fra mellemlederne. Alt dette er med til at øge motivationen blandt medarbejderne og til at øge

deres interesse for at arbejde med Lean. En anden ting der har vist sig at spille en vigtig rolle i forhold til medarbejdernes motivation og i forhold til Lean, er glæde og positiv stemning blandt medarbejderne. Det er ikke alle der er lige begejstret for Lean og de forandringer det medfører. Det skaber en negativ stemning, at der er en gruppe medarbejdere der ikke deltager i forandringsprocessen. Det er mellemledernes ansvar at omvende denne gruppe så de ikke virker som stopklodser for de øvrige medarbejdere. Derfor skal alle medarbejderne også motiveres og den positive begejstring for Lean skal spredes ud på hele lageret.

En vigtig del af implementering af Lean og arbejdet med motivation, er at fastholdelse motivationen blandt medarbejderne. Lederne skal fortsætte med at vise sig på lageret og føre synlig ledelse, samtidig skal de rose og anerkende medarbejderne arbejdsindsats med Lean. Motivationen skal følge medarbejdernes udvikling. Niveaue for, hvad medarbejderne kan præstere, stiger jo mere viden de får omkring Lean og jo mere indflydelse de opnår. Derfor skal motivation hæves i takt hermed, og der skal sættes nye mål. Lean har ændret medarbejdernes og mellemledernes forhold til motivation. Før Lean var det svært for mellemlederne at motivere medarbejderne, til at udføre deres trivielle arbejdsopgaver og medarbejderne havde ikke nogle konkrete mål at gå efter. Lean har givet medarbejderne mulighed for udvikling og ansvar, hvilket er motiverende for mange af medarbejderne.

## Kapitel 8. Coop og Lean

### 8.1. Indledning

Virksomheder der vælger at implementere Lean skal være forberedt på forandringer i hele organisationen, de skal ændre deres gamle arbejdsrutiner og magten og ansvaret fordeles ud på flere personer. Det er en omfattende proces, som en virksomhed skal igennem, og der kan opstå mange uforudsigelige hændelser. Det kan være svært at være forberedt 100 %, når det er første gang man indfører Lean. Lean er ikke kun nyt for medarbejderne, det er nyt for alle i organisationen.

I dette kapitel vil Lean blive diskuteret og hvordan virksomheder opnår succes ved Lean. Endvidere vil der blive foretaget en diskussion omkring Coops tilgang til Lean, og om de har benyttet sig af den rette fremgangsmåde. Til sidst vil medarbejderfokusset blive behandlet.

### 8.2. Tilgang til Lean

Lean er en helt ny filosofi, som virksomheden skal vænne sig til, det kræver gode omstillings-egenskaber blandt alle i organisationen. Det er vigtigt, at når en virksomhed vælger at implementere Lean, at de gennemfører det 100 %. En artikel i Børsen beskriver, at virksomhederne ikke kan få Lean til at fungere. I otte ud af ti tilfælde går det galt, når danske virksomheder forsøger at tage den japanske produktionsmodel, Lean, til sig for at øge effektiviteten og forbedre resultaterne på bundlinjen. (Børsen, 22. oktober 2010). Virksomhederne tør ikke at tage skridtet fuldt ud og følge Lean principperne, og det ender ofte med en halvfærdig løsning som ikke lever op til forventningerne. Logistikafdelingen i Coop fortæller: *"Det man nok skal passe lidt på med, det er at der er mange der kører Lean, eller de siger de kører Lean men det gør de ikke. De rationaliser bare og fyrrer folk og siger nu kører vi Lean"* (Bilag 8, side 82, linje 9). Virksomhederne skal sørge for, at Lean bliver det kulturbærende i organisationen, og at det er hele Lean pakken som implementeres. Det nytter ikke, at plukke enkelte principper eller metoder ud af Lean, ønsker man en radikal forbedring af virksomhedens operationelle resultater, kræver det at man tager hele pakken. Det er vigtigt, at alle i organisationen inddrages i Lean processen og er positivt stillet overfor forandringerne, ellers opnår man ikke det forventede resultat. Mange virksomheder taber bevidst penge, fordi de ikke vil eller tør tage konflikten med deres ledere og medarbejdere som har et negativ holdning omkring Lean. (Børsen, 22. oktober 2010). Når ledere og medarbejdere står udenfor, opstår der blinde vinkler i Lean organisationen. Der skal derfor tages hånd om de medarbejdere og ledere, der ikke

vil følge Lean principperne og de nye forandringer. Hele organisationen skal med for at Lean skaber resultater på bundlinjen.

Jævnført ovenstående, skal Coop foretage nogle forbedringer for at opnå de bedst mulige resultater med Lean. På lageret i Albertslund er der stadig en gruppe medarbejdere, der har en negativ holdning overfor Lean. Denne gruppe skal der arbejdes med, så de få en positiv indstilling for de forandringer som Lean medfører. De isolerede enheder kan godt hver især vise nogle resultater skabt med Lean. Det er først, når Lean er bredt ud i hele virksomheden, som den kulturbærende filosofi, at det virkelig kan ses på bundlinjen. (Børsen, 22. oktober 2010). Selvom de eksterne konsulenter har anbefalet Coop, at lade denne negative gruppe passe sig selv og ikke bruge ressourcer på dem, skal der tages hånd om dem for at opnå succes med Lean.

For virksomheder der vælger at implementere Lean, er det vigtigt at alle i organisationen brænder for at indføre forandringer og komme med forslag til forbedringer.. I Coops tilfælde har de taget Lean principperne og metoderne til sig, og medarbejderne er gode til at komme med ideer til nye tiltag. Samtidig er de gode til at vise forandringerne visuelt. Der bliver sat billeder op af de forandringer og forbedringer som foretages, på den måde kan alle i organisation følge med i processerne. Lean agenterne går meget op i at have orden i tingene når de arbejder med Lean og at det fremstår overskuelig. Billederne hjælper dem med at skabe overblik, og medarbejderne udviser tilfredshed overfor det arbejde Lean agenterne udfører. *”Grunden til at vi hænger billeder op er for nemmere at synliggøre det, frem for at der står et stykke papir hvor der står nogle ting skrevet ned på”* (Bilag 6, side 48, linje 14). Det er nemmere for medarbejderne at se forandringerne på et billede, end at skulle læse en rapport igennem. Nogle af de billeder, der illustrer de forandringer der er foretaget kan ses i bilag 13.

### 8.2.1. Den rette strategi

Det kan diskuteres om Lean er det rette valg for en virksomhed. Det er ikke alle organisationer, som er parate til at gennemføre sådan en forandringsproces. Virksomheden skal være forbered så godt som muligt på de forandringer som vil komme, samtidig skal virksomheden besidde engagerede medarbejder som er villige til at yde en ekstra indsats og være med til at forbedre forholdene på arbejdspladsen. Coop har inddraget medarbejderne under hele implementeringen og de har deltaget i hele forløbet. Det er vigtigt, at man arbejder fokuseret, systematisk og helhedsorienteret med Lean når man starter op. Det som de fleste virksomhe-

der mangler når de arbejder med Lean og derfor fejler, er bredde: Lean skal gælde for alle i organisationen, dybde: man skal gå kompromisløst efter de bedste løsninger og længde: man skal erkende, at Lean er en lang rejse. (Børsen, 22. oktober 2010). Lean tager tid og virksomheden skal have tålmodighed, de store resultater kommer ikke lige med det samme. Som logistikafdelingen i Coop forklare: *"Når man skal starte Lean op på et lager starter man altid med at løse de ting du selv kan løse eller ting som den afdeling du er i kan løse. Så større tværgående projekter hvor man involvere hovedkontoret eller nogle andre centre, de kommer hen ad vejen"* (Bilag 8, side 80, linje 1). Lean er en langsigtet proces der tager tid. Det er vigtigt at virksomheden ikke starter ud med de store projekter, det vil medarbejderne og lederne ikke kunne håndtere og Lean vil derfor fejle. Lean skal starte med små projekter hvor man hurtigt kan se resultater. Det er op til lederne at motivere medarbejderne til at fortsætte med at komme med ideer, og forsikre medarbejderne i, at deres ideer nok skal blive behandlet og udført. De større projekter skal nok komme senere.

Coop har stået overfor nogle udfordringer i forbindelse med implementeringen af Lean. Coop er en virksomhed der har eksisteret i mange år, og der er mange gamle arbejdsrutiner som er tilknyttet virksomheden. Lean er den nye strategi som skal hjælpe virksomheden med at se fremad og udvikle processerne så de opnår bedre resultater. Logistikafdelingen fortæller her, at Coop trænger til forandring og de ser Lean som den fremtidige filosofi hos Coop: *"Coop er så stor en virksomhed og så gammel at der er så mange processer både på et lager og på tværs af organisationen som trænger til at blive kigget efter i sømmene. Kigge på hvad er det for nogle input der kommer og hvad er det for nogle output det kommer ud af det. Så ja, vi har et kæmpe potential for at køre videre med det her"* (Bilag 8, side 80, linje 20). Der er stort potentiale for Lean i sådan en virksomhed, hvor der skal gøre op med nogle gamle arbejdsrutiner og nye tiltag skal indføres. Lean er ved at indfinde sig og de fleste medarbejderne har accepteret forandringerne, den negative gruppe bliver mindre og mindre. Som logistikafdelingen fortæller, har Lean haft den ønskede effekt: *"Det vi har sagt er, at det er vigtigt at vi for det implementeret så det lever i organisationen så folk er glade for det, og der er liv i vores tavler. Der bliver behandlet nogen ting og der kommer noget ud af det, og det er opnået til fulde"* (Bilag 8, side 80, linje 33). Virksomheden har altså opnået det de gerne ville, at få Lean implementeret i organisationen og få medarbejderne inddraget i processerne. Nu gælder det om at fortsætte arbejdet med Lean og inddrage flere værktøjer og metoder som kan forbedre processerne og skabe endnu bedre resultater på bundlinjen.

For at hjælpe alle i organisationen til at forstå Lean, har Lean agenterne udarbejdet en Lean brugermanual, ”The Coop Way”, som er tilgængelig for alle. Den kan de anvende, når de har brug for vejledning omkring de forskellige metoder der anvendes omkring Lean. Her vises eksempler på de forskellige Lean metoder som Coop anvender, og hvilke retningslinjer man bør følge. Det er vigtigt for en virksomhed, som vælger at implementere Lean, at der er systematik og orden i arbejdet med Lean. Det at Lean agenterne har udarbejdet denne manual, viser også hvor meget de engagerer sig i arbejdet med Lean, det er samtidig med til at motivere de øvrige medarbejdere til at fortsætte arbejdet med Lean.

Når en virksomhed har afprøvet og opnået succes med implementeringen af Lean i én del af virksomheden, er det næste skridt at viderefører det til den resterende del af virksomheden. Der kan være forskellige udfordringer forbundet her med, så de anvendte metoder måske skal justeres. Der kan være forskel på medarbejdersammensætninger, forskellige landsdele, forskellige lande og forskellige kulturer. Derfor bør virksomheden overveje hvordan Lean overføres bedst muligt, alt efter hvilken del af virksomheden der skal igennem implementeringsprocessen. Det er ofte nemmere at opnå succes i de andre dele af virksomheden, når man har gennemført Lean en gang og opnået en del erfaring. Det er motiverende at se, at Lean fungerer optimalt, derved har medarbejderne fra starten, en positiv holdning omkring implementeringen. Logistik fortæller her om omtalen i deres interne medier, som også er med til at motiverer medarbejderne: *”Udover det har vi en del interne medier i Coop, medarbejderblade og en webportal hvor vi også jævnligt informere og ligger ud til resten af virksomheden. Og der har jeg også en ide om, at det motivere Albertslund at blive fremhævet som noget vi er stolte af”* (Bilag 8, side 83, linje 5). Der er vigtigt at virksomheden vælger at starte op i en den del af virksomheden hvor der er størst potentiale for at det går godt. Coop har valgt at starte op på lageret i Albertslund, fordi det er en stor arbejdsplads og det ligger tæt på hovedkontoret så ledelsen kan følge udviklingen. Samtidig forklarer logistikafdelingen: *”Vi vælger at starte de centre op som vi forventer, kommer ud med et positivt resultat. Vi har andre centre der er en kæmpe udfordring, som kræver at vi er meget bedre til det og det bliver vi efterhånden som vi får noget erfaring”* (Bilag 8, side 85, linje 15). Der har været mange overvejelser omkring opstarten af Lean. Indtil videre er det lykkedes virksomheden af få implementeret Lean på lageret i Albertslund, nu skal de erfaringer de har opnået så videreføres i virksomheden.

### 8.2.2. Medarbejderfokus

Det er vigtigt at virksomheden forstår at udnytte den stærkeste ressource som de besidder, nemlig den menneskelige. Medarbejderne er den vigtigste ressource for en virksomhed, derfor skal medarbejderne inddrages i processerne så virksomheden benytter den viden medarbejderne har. Som logistik fortæller: *”Det positive ved Lean er, at du udnytter den guldgrube af hjernekapacitet der render rundt på en arbejdsplads som ikke nødvendigvis er blevet spurgt om nået som helst før”* (Bilag 8, side 82, linje 1). Virksomheder der er medarbejderdrevet, skal være bedre til at lytte til deres medarbejdere og respektere de forslag de kommer med. Medarbejderne går rundt med en masse viden indenfor netop deres område, den viden bør udbredes i hele organisationen så virksomheden kan optimere deres processer. Det er medarbejderne der udtænker ideerne og de spredt sig til alle niveauer i organisationen, de bliver derefter behandlet og implementeret til glæde for alle i virksomheden. Dette illustreres tydeligt i den oversigt, omkring Lean organisering på Albertslund tørvare center, som Coop har udarbejdet. (Se bilag 11). Medarbejderne får mulighed for at påvirke og optimere deres arbejdsprocesser så hverdagen bliver nemmere og mere tilgængelig for dem. Ledelsens motivation øger medarbejdernes lyst til at arbejde med Lean, og derved komme med ideer til forbedringer og trimning af lageromkostninger, som er med til at skabe gode resultater for virksomheden.

I Coop har de udarbejdet et sæt spilleregler for Lean, som omhandler hvordan medarbejderne bør håndtere Lean og bl.a. respektere forskellige holdninger, tage ansvar og ærlighed. (Se bilag 12). Det er vigtigt at der er nogle fælles retningslinjer og oversigter over hvordan medarbejderne bør handle i de forskellige processer og i arbejdet med Lean. Det er en god hjælp og det er med til at motivere medarbejderne til at se muligheder frem for begrænsninger.

### 8.3. Delkonklusion

Virksomheder der vælger at implementere Lean, skal gennemføre processen 100 % ellers opnår de ikke det fulde resultat af Lean. Det kræver opmærksomhed og en positiv indstilling fra alle i organisationen.

Det er vigtigt, at medarbejderne føler sig inddraget i forandringsprocessen og føler ejerskab, ellers vil virksomheden ikke opnå succes med Lean. Medarbejdernes involvering har stor betydning, det kræver gode ledere som inddrager og respekterer medarbejderne, lederne skal være på øjenhøjde med medarbejderne. Samtidig kræver det medarbejdere der er selvledende,

og som søger udfordringer i hverdagen. Uden medarbejdernes engagement kan det være svært, selv for en dygtig ledelse, at motivere virksomhedens medarbejdere. Det afgørende for at opnå succesfulde resultater med Lean, er at der etableres en fornuftig arbejdskultur hvor medarbejderne og mellemlederne respekter hinanden. En stærk kultur er med til at skabe engagement og fleksibilitet hos medarbejderne. Ved sådan en arbejdskultur opnås der positive medarbejdere, der kommer med flere ideer til forandringer og som ønsker at arbejde efter virksomhedens målsætning.

Lean er med til at hjælpe medarbejderne i hverdagen. Der stilles spørgsmålstejn ved de forskellige opgaver og de ser arbejdsopgaverne med andre øjne. Det er det gode ved Lean, medarbejderne kommunikerer mere indbyrdes og reflekterer over deres arbejdsopgaver.

## Kapitel 9. Konklusion

I denne kandidatafhandling er det forsøgt at belyse hvordan en organisation, der vælger at implementere Lean, takler de forandringer som sådan en implementering medfører. I forlængelse heraf er der undersøgt og diskuteret, hvordan medarbejdere, Lean agenter og ledere har håndteret de forandringer de har stået overfor, samt hvordan det har påvirket magtbalancen i organisationen. Endelig er motivationsforholdene blevet diskuteret, hvordan lederne bedst mulig motivere deres medarbejder til at arbejde med Lean og hvordan denne motivation vedligeholdes. Til sidst er der foretaget en undersøgelse omkring virksomhedens tilgang til Lean og om hvordan de har grebet implementering an.

Undersøgelsen viser, at ikke alle medarbejdere og ledere har været lige begejstret for implementeringen af Lean. Det har derfor været en udfordring at gennemføre denne forandringsproces og samtidig sørge for at alle parter er involveret. Det har været ledernes ansvar at gå forrest i processen, dette har de til dels levet op til. Det er ikke alle medarbejderne der mener, at lederne har været positivt stillet overfor Lean, hvilket har spredt utryghed og frustrationer blandt medarbejderne. Det har været en stor opgave og er en stor opgave for virksomheden, at få alle til at tage de nye tiltag til sig og arbejde under de nye forhold. Der er nogen som altid vil stritte imod, enten lader man dem være, som er tilfældet her, ellers også tages der hånd om dem og bruges ekstra ressourcer på at få dem til at acceptere forandringerne og deres nye arbejdsforhold. Medarbejder der har en negativ holdning omkring forandringer og Lean, påvirker ofte de øvrige medarbejders humør. Den ellers positive stemning bliver trykket ned af den lille modstridende gruppe og de virker som stop klodser for de andre i deres forandringsproces. Derfor er det vigtig at der er fokus på de negative medarbejdere, så man undgår hindring i forandringsprocessen og at virksomheden opnår succes med Lean.

Lederne samt Lean agenterne har grebet forandringerne an på et acceptabelt niveau og har forsøgt at følge virksomhedens vision plan og inddraget medarbejderne under hele processen, jævnført teorien omkring de tre faser: forberedelse, indførelse og drift. Virksomheden skal foretage nogle forbedringer under en forandringsproces som Lean. De skal være bedre til at håndtere de medarbejder der har en negativ holdning omkring forandringerne og de skal hjælpe de øvrige medarbejdere med at fokusere på det positive og ikke lade sig påvirke af andres meninger.

For så vidt angående spørgsmålet omkring påvirkningen af magtbalancen i organisationen, kan det konstateres, at efter implementeringen af Lean, er magten blevet fordelt på flere hænder. Lederne har indset fordelene ved at inddrage medarbejderne og lade dem stå med ansvaret for egne handlinger. Samtidig har nogle af lederne fået mere tid til at føre en synlig lederstil og kommunikationen er forbedret blandt medarbejdere og ledere. Før implementeringen var lederne ikke helt så medarbejderorienteret, men forsøgte dog at være synlige og respekterede medarbejderne. Data indikerer, at Lean har påvirket lederne til føre en mere synlig lederstil og lederne er nu mere tilstede på medarbejdernes præmisser. Det er meningen, at virksomheden skal være medarbejderdrevet, det er lykket ved hjælp af en fordeling af magten og medarbejdernes inddragelse i beslutningerne. Medarbejderne føler sig betydningsfulde og lederne er bevidste om, at vise opgaver skal de overlade til medarbejderne. Der kan ofte opstå konflikter når magten skal fordeles mellem medarbejdere og ledere, det kræver gode ledere som er villige til at afgive og dele magten med medarbejderne. Samtidig er god kommunikation vigtig for at opnå en flydende overgang forståelse for hinandens arbejde. Der har ikke været konflikter i forbindelse med fordelingen af magten, det har virket som et naturligt tiltag og medarbejder som ledere har fundet frem til en god løsning. Lean har været med til at fremme kommunikationen mellem medarbejdere og mellemledere, det har været med til at påvirke processen i en positiv retning.

Med hensyn til spørgsmålet omkring, hvad der motiverer medarbejderne til at arbejde med Lean, er der igennem undersøgelsen nået frem til følgende. Humor og positiv stemning blandt medarbejderne, har stor betydning for at medarbejderne er motiveret i deres arbejde. Lean har været med til at fremme det gode humør blandt medarbejderne. De ideer om forandringer som medarbejder kommer frem med bliver ofte realiseret. I opstartsfasen af Lean kom medarbejderne med mange praktiske forslag til forbedringer som ikke krævede så mange ressourcer for at indfri. Medarbejderne kunne derfor hurtigt se deres ideer blive realiseret. Efterfølgende er forslagene til forbedringer blevet mere omfattende og krævede længere behandlingstid, medarbejderne kan derfor ikke se deres forslag blive realiseret med det samme, der vil gå længere tid. Det er motiverende for medarbejderne at de bliver hørt og at de kan se deres ideer bliver udført. Samtidig er ledelsens synlighed og deres anerkendelse til medarbejdernes arbejde også med til at motivere. Det er vigtigt at lederne fastholder motivationen blandt medarbejderne og at de fortsat opfordrer dem til at komme med forslag til forbedringer. Lederne skal ligeledes hæve niveauet og motivere medarbejderne på det stadige de befinder sig på. Medarbejderne er

i konstant udvikling under implementeringen af Lean og motivationen af medarbejderne skal følge denne udvikling. Hvis virksomheden ikke har motiveret medarbejdere kan de ikke opnå succes med Lean, Lean kræver motiveret medarbejder.

Virksomheder der vælger at implementere Lean skal være 100 % tilstede under hele forløbet, samtidig skal de fastholde Lean i virksomheden og ikke gå tilbage til de gamle rutiner. Der er mange virksomheder der fejler med Lean, de går oftest ikke helhjertet ind i processen og opnår derfor ikke de forventede resultater.

Afslutnings kan det konkluderes, at samlet set har virksomheden ydet en god indsats med implementeringen af Lean. Det skal tages i betragtning, at det er det første lager hvor Coop har valgt at indfører Lean og der er nogle ting som skal forbedres. Den metode som Coop har anvendt til at implementere Lean, er en generel metode, hvor eksterne konsulenter har vejled og undervist de ansatte i organisationen. Metoden kan derfor videreføres til andre virksomheder der vil indfører Lean.

## Kapitel 10. Perspektivering

I relation til denne afhandlings tilblivelse og færdiggørelse, er der nogle ting der har vakt interesse, men som ikke har været mulig at behandle inden for speciales rammer og omfang. Det er interesseområder der har hel eller delvis tilknytning til denne afhandlings løsning.

Afhandlingen tager udgangspunkt i implementeringen af Lean som handler om at optimere og effektivisere processerne og skabe bedre resultater på bundlinjen. Det kunne derfor være interessant at undersøge muligheden for at anvende mere teknologi på lagret, for at holde omkostningerne til lagerstyring nede. Virksomheden bør udnytte den teknologi der findes inden for moderne lagerstyring og opfører flere højlagere, hvor det er robotter der foretager plukningen af varer. Dette vil betyde, at virksomhedens effektivitet vil stige og omkostningerne vil falde. Der findes en detailvirksomhed i Danmark, som har opført et næsten fuldautomatisk distributionscenter. Det er dagligvarekæden Netto, der har fuldt udviklingen inden for lagerstyring. De har opnået store besparelse, lønudgifterne er blevet væsentlig mindre, ligeledes er opnået besparelser på varehåndteringer. (Berlingske Tidende, 7. september, 2004).

En anden teknologi som vil optimere virksomheden, er brugen af førerløse trucks. De mindsker skader på arbejdspladsen, da de ikke kører ind i paller og personer, som nogle gange kan være tilfældet når der er en person der kører en truck. Da en af de grundlæggende værdier i både Lean og Coop er sikkerhed, er det relevant at undersøge, om det ikke kunne være en mulighed at indføre førerløse trucks. Da medarbejderne på laget består af 27 forskellige nationalitet, kunne det være ideelt at undersøge, om pick-by-voice vil være en god løsning. Voice findes nemlig på mange forskellige sprog, så der er ingen hindringer med sprogbarrierer. Ved denne løsning beholder virksomheden sin medarbejder og kan derfor stadig udnytte den viden de besidder til at komme med ideer til forbedringer.

Denne afhandling omhandler udelukkende implementeringen af Lean på lageret i Albertslund, da det var det første lager man startede processen med. Coop har i alt 9 distributionscentre i landet og under udarbejdelsen af denne afhandling, er Coop også gået i gang med at implementeret Lean på deres lager i Aalborg. Det kunne derfor have været interessant, at undersøge hvordan processen med Lean foregik i Aalborg og følge udviklingen inden for samme områder, motivation, forandring og magtforhold. Se om de erfaringer Coop har gjort i Albertslund

kunne hjælpe implementeringen i Aalborg, og undersøge om der kunne drages paralleller mellem de to centre.

## Kapitel 11. Litteraturliste

### 11.1. Bøger

Andersen, Ib

*"Den skinbarlige virkelighed"*

Samfundslitteratur

2. udgave, 2. oplag, 2003

ISBN: 87-593-0915-6

Arlbjörn, Jan Stentoft, Nørby, Merete, Norlyk, Birgitte, Wiborg, Karsten og Holm, Nanna

*"Lean uden grænser? Lean i offentlige og private virksomheder"*

Academica

1. udgave, 1. oplag, 2008

ISBN: 978-87-7675-621-5

Christiansen, Thomas B., Ahrengot, Niels og Leck, Michael

*"LEAN implementering I danske virksomheder"*

Børsens Forlag

1. udgave, 2. oplag, 2006

ISBN: 10-87-7664-126-0

Hansen, Christian Balmer, Normand, Jens Stocholm og Simonsen, Mikkell

*"Den gode Leanleder"*

Børsens Forlag

1. udgave, 1. oplag, 2009

ISBN: 978-87-7664-279-2

Herzberg, Frederick

*"Arbejde og motivation"*

Management-serien gyldendal

1959

ISBN: 87-00-69931-4

Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend

*"Interview – introduktion til et håndværk"*

Hans Reitzels forlag

2. udgave, 2. oplag, 2009

ISBN: 978-87-412-5198-1

Liker, Jeffrey K.

*"The Toyota Way – 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer"*

McGraw-Hill

2004

ISBN: 0-07-139231-9

Maaløe, Erik

*"Casestudier af og om mennesker i organisationer"*

Akademisk forlag

2. udgave, 1. oplag, 2002

ISBN: 87-500-3701-3

Rasmussen, Erik S. og Østergaard, Per

*"Samfundsvidenskabelige metoder"*

Odense universitetsforlag

1. udgave, 1. oplag, 2002

ISBN: 87-7838-655-1

Thygesen, Niels, Vallentin, Steen og Raffnsør, Sverre

*"Tilliden & magten"*

Børsens Forlag

1. udgave, 1. oplag, 2008

ISBN: 978-87-7664-141-2

Yin, Robert K.

*"Case Study Research – Design and Methods"*

SAGE

Fourth Edition

ISBN: 978-1-4129-6099-1

### **11.2. Danske artikler**

Berlingske Tidende (7. september 2004): Netto viser vejen med intelligent lagerbygning

Børsen (12. februar 2010): Professor: Hierarkierne skal nedbrydes

Børsen, 22. oktober 2010: Lunken Lean leverer lappeløsninger

Dansk Lean Forum (31. januar 2010): Lean er win-win-win...medarbejdere-virksomheden-kunder

Dansk Lean Forum (14. marts 2007): Motivationsfaktorer ved implementering af Lean

Dansk Lean Forum (24. juli 2007): Implementering af Lean kræver et paradigmeskift

Dansk Lean Forum (25. november 2006): Husk mellemlederne ved implementering af Lean Produktion

Forlaget Andersen (25. marts 2010): Ledernes opgaver og udfordringer

Kforum (7. oktober 2008): Løgn og Lean i det offentlige

Kforum (24. maj 2006): Den mørke side af Lean

SCM (31. marts 2009): Faldgruber ved Lean-implementering

### **11.3. Engelske faglitteraturartikler**

Ackaff, Russel L. (1974): The Systems Revolution. *Long Range Planning*, December, p.p. 2-20

Arnor, Ingeman and Björn Bjerke (1997): Methodology for Creating Business Knowledge, 2nd edition, chapter 1, pp. 1-20. Sage Publications

Costea, B, Crump, N. and Ariridis, K. (2007): Managerialism and “Infinite Human Resourcefulness”: a Commentary on the “Therapeutic Habitus”, “derecognition on Finitude” and the Modern Sense of Self. *Journal for Cultural Research*, 11(3), 245-264

Dohse, K., U. Jürgens and T. Malsch (1985): From “Fordism” to “Toyotism”? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automotive Industry. *Politics & Society*, vol. 14, no. 2, pp. 115-146

Fleming, P (2009): Towarda a “New” Cultural Politics of Work? *Authenticity and the Cultural Politics of Work – New Forms of Informal Control*. Oxford University Press. 16-35

Flyvbjerg, Bent (2006): Five Misunderstandings About Case-Study Research, *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, pp. 219-245

Gammelgaard. Britta (2004): School in Logistics Research? A Methodology Framework for Analysis of the Discipline. *International Journal of Physical Distribution and Logistic Management*, vil. 34, no. 6, pp. 479-491

Hines, Peter, Matthias Hollweg and Nick Rich (2004): Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 24, No. 10, pp. 994-1011

Mehri, Darius (2006): The Darker Side of Lean: An Insider’s Perspective on the realities of the Toyota Production System. *Academy of Management Perspectives*, May, pp. 21-42

McGregor D. (1966): The Human Side of Enterprise. *Reflections* 2(1) 6-15

Womack, Lames P. and Daniel T. Jones (1994): From Lean Production to Lean Enterprise. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 93-103

#### **11.4. Hjemmesider**

[www.borsen.dk](http://www.borsen.dk)

[www.coop.dk](http://www.coop.dk)

[www.kommunikationsforum.dk](http://www.kommunikationsforum.dk)

[www.leanforum.wordpress.com](http://www.leanforum.wordpress.com)

[www.scm.dk](http://www.scm.dk)

[www.business.dk](http://www.business.dk)

### **11.5. Videoklip**

Anvendt som inspiration

Danskernes akademi DR2: 21. april 2010

[http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi\\_Ledelse/Involverende\\_ledelse.htm](http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi_Ledelse/Involverende_ledelse.htm)

Danskernes akademi DR2: 21. april 2010

[http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi\\_Ledelse/Ledelse\\_baseret\\_paa\\_tillid.htm](http://www.dr.dk/DR2/Danskernes+akademi/Oekonomi_Ledelse/Ledelse_baseret_paa_tillid.htm)

## Bilagsoversigt

|           |                                             |
|-----------|---------------------------------------------|
| Bilag 1:  | Interviewguide til medarbejderne            |
| Bilag 2:  | Interviewguide til Lean-agenter             |
| Bilag 3:  | Interviewguide til mellem lederne           |
| Bilag 4:  | Interviewguide til logistik                 |
| Bilag 5:  | Transskriberet interview med medarbejderne  |
| Bilag 6:  | Transskriberet interview med Lean-agenter   |
| Bilag 7:  | Transskriberet interview med mellem lederne |
| Bilag 8:  | Transskriberet interview med logistik       |
| Bilag 9:  | Referat af observation af Lean møde         |
| Bilag 10: | Coop vision                                 |
| Bilag 11: | Lean i Coop                                 |
| Bilag 12: | Billeder fra lagret                         |
| Bilag 13: | Slide fra ledelse og arbejdsliv             |

# Bilag 1

## Interviewguide til medarbejderne

| Kategori                    | Forskningsspørgsmål                      | Interviewspørgsmål                                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Indledende spørgsmål</b> |                                          | Alder:<br>Hvilken afdeling arbejder du i?<br>Hvor lang tid har du været ansat i Coop?<br>Hvad er dine arbejdsopgaver? |
| <b>Lean</b>                 | Hvad forstår du ved begrebet Lean?       | Føler du dig inddraget i forandringsprocessen?                                                                        |
|                             |                                          | Hvordan er du/I blevet informeret om Lean og de forandringer det medfølger?                                           |
|                             |                                          | Hvordan er din hverdag påvirket af Lean?                                                                              |
|                             |                                          | Er dit syn på Lean forandret i forhold til begyndelsen?                                                               |
|                             |                                          | Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?                                                                      |
| <b>Motivation</b>           | Hvordan forholder du dig til motivation? | Hvad har du selv gjort for at motiverer dig selv?                                                                     |
|                             |                                          | Hvad har andre gjort for at du føler dig motiveret?                                                                   |
|                             |                                          | Hvordan fastholder du din motivation i dit arbejde og i forhold til Lean?                                             |
|                             |                                          | Hvordan har din leder motiveret dig til at arbejde med Lean?                                                          |
|                             |                                          | Føler du dig betydningsfuld i dit arbejde?                                                                            |

|                    |                                                                           |                                                                                                                                                                  |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                           | Hvordan engagere ledelsen sig i dit arbejde? <i>Eks. Snakker de personlig med jer om jeres familie, høre hvordan i har det?</i>                                  |
|                    |                                                                           | Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer? <i>Eks. Gennem uddannelse, kursus</i>                    |
| <b>Magtforhold</b> | Har der været ændringer i magtfordelingen efter implementeringen af Lean? | Hvordan er dit syn på Lean-agenterne, er dit forhold til dem ændret? (alm. medarbejder til Lean-agent)                                                           |
|                    |                                                                           | Er det blevet lettere at kommunikere med mellemlederne efter implementeringen?                                                                                   |
|                    |                                                                           | Klare du udfordringerne selv og internt nu eller går du til mellemlederen?                                                                                       |
|                    |                                                                           | Hvordan føler du dig involveret i processen og har du indflydelse på beslutninger? <i>Eks. Involvere ledelsen dig i beslutninger der har indflydelse på dig?</i> |
| <b>Forandring</b>  | Hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen?                 | Har indførelsen af Lean medført nogen forandringer? Negative og positive, giv eksempel                                                                           |
|                    |                                                                           | Hvordan synes du at Lean har påvirket din arbejdsindsats?                                                                                                        |

|  |  |                                                                                                                                                                |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <i>Eks. Er i blevet mere effektive, har i været skeptiske overfor forandringen, har i været tilbageholden?</i>                                                 |
|  |  | Hvordan synes du at organisationen har grebet forandringen an? <i>Eks. Har de informeret jer løbende, har de været til rådighed hvis I har haft spørgsmål?</i> |
|  |  | Hvordan er kommunikationen i organisationen, bliver informationer videregivet til alle?                                                                        |
|  |  | Hvordan har forandringen ændret dit forhold til dine kollegaer?                                                                                                |
|  |  | Hvordan har forandringen påvirket kulturen på din arbejdsplads?                                                                                                |

## Bilag 2

### Interviewguide til Lean agenterne

| Kategori             | Forskningsspørgsmål                | Interviewspørgsmål                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indledende spørgsmål |                                    | Alder:<br>Hvilken afdeling arbejder du i?<br>Hvor lang tid har du været ansat i Coop?<br>Hvad er dine arbejdsopgaver?                     |
| Lean                 | Hvad forstår du ved begrebet Lean? | Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen?<br><i>Eks. Er alle blevet informeret korrekt, har medarbejderne taget Lean til sig?</i> |
|                      |                                    | Hvorfor er du udvalgt som Lean agent? Hvilke kompetencer synes du selv du har som du kan bidrage med?                                     |
|                      |                                    | Hvordan kan Lean hjælpe dig i hverdagen? <i>Eks. Hvilke arbejdssituationer bliver lettere?</i>                                            |
|                      |                                    | Hvordan har det fungere med Lean indtil videre i Coop?                                                                                    |
|                      |                                    | Ser du Lean som en fremtidig produktionsfilosofi som kan hjælpe Coop eller har du andre forslag?                                          |
|                      |                                    | Hvordan fungere Lean hos jer og jeres ugentlige møder?                                                                                    |
|                      |                                    | Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?                                                                                          |

|                    |                                                                           |                                                                                                                                               |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Motivation</b>  | Lean agenternes opfattelse af motivation                                  | Hvad har du selv gjort for at motivere dig selv?                                                                                              |
|                    |                                                                           | Hvad har andre gjort for at du føler dig motiveret?                                                                                           |
|                    |                                                                           | Hvordan fastholder du din motivation i dit arbejde?                                                                                           |
|                    |                                                                           | Hvordan har din leder motiveret dig?                                                                                                          |
|                    |                                                                           | Føler du dig betydningsfuld i dit arbejde?                                                                                                    |
|                    |                                                                           | Hvordan engagerer ledelsen sig i dit arbejde? <i>Eks. Snakker de personlig med jer om jeres familie, høre hvordan i har det?</i>              |
|                    |                                                                           | Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer? <i>Eks. Gennem uddannelse, kursus</i> |
|                    |                                                                           | Hvad gør du for at motivere de øvrige medarbejder?                                                                                            |
| <b>Magtforhold</b> | Har der været ændringer i magtfordelingen efter implementeringen af Lean? | Har forandringen påvirket dit tillidsforhold til medarbejderne? (Tillid er en forudsætning for moderne magt)                                  |
|                    |                                                                           | Hvordan forgår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejder?                                                                           |
|                    |                                                                           | Hvordan har Lean ændret dit ansvarsområde?                                                                                                    |
| <b>Forandring</b>  | Hvordan har Lean påvirket                                                 | Er dine arbejdsopgaver ændret                                                                                                                 |

|  |                                 |                                                                  |
|--|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|  | kulturen og arbejdsfordelingen? | efter implementeringen af Lean?                                  |
|  |                                 | Hvilke ændringer har Lean medført?                               |
|  |                                 | Hvilke ændringer har Lean medført mht. dit ansvarsområde?        |
|  |                                 | Hvordan er forholdet mellem dig og medarbejderne ændret?         |
|  |                                 | Hvordan har du og de øvrige Lean agenter håndteret forandringen? |
|  |                                 |                                                                  |

## Bilag 3

### Interviewguide til mellemlederne

| Kategori             | Forskningsspørgsmål                | Interviewspørgsmål                                                                                                                        |
|----------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indledende spørgsmål |                                    | Alder:<br>Hvilken afdeling arbejder du i?<br>Hvor lang tid har du været ansat i Coop?<br>Hvad er dine arbejdsopgaver?                     |
| Lean                 | Hvad forstår du ved begrebet Lean? | Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen?<br><i>Eks. Er alle blevet informeret korrekt, har medarbejderne taget Lean til sig?</i> |
|                      |                                    | Hvorfor er du udvalgt som Lean agent? Hvilke kompetencer synes du selv du har som du kan bidrage med?                                     |
|                      |                                    | Hvordan kan Lean hjælpe dig i hverdagen? <i>Eks. Hvilke arbejdssituationer bliver lettere?</i>                                            |
|                      |                                    | Hvordan har det fungere med Lean indtil videre i Coop?                                                                                    |
|                      |                                    | Ser du Lean som en fremtidig produktionsfilosofi som kan hjælpe Coop eller har du andre forslag?                                          |
|                      |                                    | Hvordan fungere Lean hos jer og jeres ugentlige møder?                                                                                    |
|                      |                                    | Har implementering af Lean haft den ønskede effekt?                                                                                       |

|                    |                                                                           |                                                                                                                                   |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                           | Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?                                                                                  |
| <b>Motivation</b>  | Ledelsens egen definition af motivation                                   | Hvad gør du for at motivere dine medarbejdere?                                                                                    |
|                    |                                                                           | Hvordan bevar du deres motivation?                                                                                                |
|                    |                                                                           | Hvordan motiverer du dig selv?                                                                                                    |
|                    |                                                                           | Hvordan benytter du motivation i din lederstil?                                                                                   |
|                    |                                                                           | Hvorfor er motiveret medarbejdere nødvendige? Er det ikke nok at de bare udfører deres arbejde?                                   |
| <b>Magtforhold</b> | Har der været ændringer i magtfordelingen efter implementeringen af Lean? | Hvordan håndtere du styringen af medarbejderne?                                                                                   |
|                    |                                                                           | Hvordan har implementeringen påvirket din lederrolle? <i>Eks. Har du fået mindre magt, har medarbejderne overtaget styringen?</i> |
|                    |                                                                           | Hvordan forgår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejder?                                                               |
| <b>Forandring</b>  | Hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen?                 | Er dine arbejdsopgaver ændret efter implementeringen af Lean?                                                                     |
|                    |                                                                           | Hvilke ændringer har Lean medført?                                                                                                |
|                    |                                                                           | Hvilke ændringer har Lean medført mht. dit                                                                                        |

|  |  |                                                                                                    |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | ansvarsområde?                                                                                     |
|  |  | Hvordan er forholdet mellem dig og medarbejderne ændret?                                           |
|  |  | Synes du at I har informeret medarbejderne rigtigt? Kunne i have grebet situationen anderledes an? |
|  |  |                                                                                                    |

## Bilag 4

### Interviewguide til logistik

| Kategori             | Forskningsspørgsmål                      | Interviewspørgsmål                                                                                                                                 |
|----------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Indledende spørgsmål |                                          | Alder:<br>Hvilken afdeling arbejder du i?<br>Hvor lang tid har du været ansat i Coop?<br>Hvad er dine arbejdsopgaver?                              |
| Lean                 | Hvad forstår du ved begrebet Lean?       | Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen og forløbet? <i>Eks. Er alle blevet informeret korrekt, har medarbejderne taget Lean til sig?</i> |
|                      |                                          | Hvordan har din rolle været igennem implementeringen?                                                                                              |
|                      |                                          | Hvordan har det fungere med Lean indtil videre i Coop?                                                                                             |
|                      |                                          | Ser du Lean som en fremtidig produktionsfilosofi som kan hjælpe Coop eller har du andre forslag?                                                   |
|                      |                                          | Har implementering af Lean haft den ønskede effekt?                                                                                                |
|                      |                                          | Hvordan synes du at medarbejderne har håndteret implementeringen af Lean?                                                                          |
|                      |                                          | Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?                                                                                                   |
| Motivation           | Logistikks egen definition af motivation | Hvad gør du for at motivere medarbejdere til at arbejde                                                                                            |

|                    |                                                                           |                                                                                                 |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                           | med Lean?                                                                                       |
|                    |                                                                           | Hvordan bevar du deres motivation?                                                              |
|                    |                                                                           | Hvilken rolle spiller motivation i dit arbejde med Lean?                                        |
|                    |                                                                           | Hvorfor er motiveret medarbejdere nødvendige? Er det ikke nok at de bare udfører deres arbejde? |
| <b>Magtforhold</b> | Har der været ændringer i magtfordelingen efter implementeringen af Lean? | Hvordan har implementeringen påvirket din rolle? <i>Eks. Har du fået mere magt?</i>             |
|                    |                                                                           | Har det ændret noget til medarbejderne under dig og lederne over dig?                           |
|                    |                                                                           | Hvordan forgår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejder?                             |
| <b>Forandring</b>  | Hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen?                 | Er dine arbejdsopgaver ændret efter implementeringen af Lean?                                   |
|                    |                                                                           | Hvilke ændringer har Lean medført?                                                              |
|                    |                                                                           | Hvordan er forholdet mellem dig og medarbejderne ændret?                                        |
|                    |                                                                           | Hvordan har forandringen påvirket dit forhold til lederne og de andre afdelinger?               |
|                    |                                                                           | Hvordan synes du at medarbejderne har engageret sig i forløbet?                                 |

|  |  |                                                                                                    |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | Synes du at I har informeret medarbejderne rigtigt? Kunne i have grebet situationen anderledes an? |
|  |  |                                                                                                    |

## Bilag 5

### Interview med medarbejderne den 11. maj 2010

Interview 1

I (Interviewer)

R (Respondent)

#### Indledende spørgsmål

I: Din alder?

R: 39 år.

I: Hvilken afdeling arbejder du i?

R: Tørvarer, ekspedition, kører truck, varemodtagelse, de kalder mig alt-muligmand.

I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?

R: Siden 15. januar 1996, knap 14 år.

I: Hvilken titel har du?

R: Ekspeditionsmedarbejder.

I: Hvad er dine arbejdsopgaver?

R: Pakker, Pluk, kører truck og er i varemodtagelsen. Har været rundt i forskellige afdelinger.

#### Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 1:20

I: I er blevet introduceret for Lean?

R: Ja, jeg kan ikke se så meget forskel på før og så nu, kan kun se lidt ændringer

I: Føler du dig inddraget i forandringsprocessen? Beskriv hvordan.

R: Ja, de fortæller mig hvad der sker. Kan ikke se forskel på før og nu, måske senere. Lige startet fra marts måned, har været i gang i tre måneder. Har været på kurser og oplyst. Har også været med ideer til tavlen.

I: Hvordan er du/I blevet informeret om Lean og de forandringer det medfølger?

R: Føler vi er blevet informeret. De fortæller videre, det kan man godt sige de er gode til. Dem der bliver ambassadør har anden kontakt, det er lidt anderledes, kan være en fordel ved jeg ikke.

I: Hvordan er din hverdag påvirket af Lean?

- R: Tænker ikke på Lean, arbejder med det samme som før. Nogen ting er nemmere, de pakker varerne tættere, samme højde og tynde vare i et område og flytter rundt. På den måde kan det mærkes.
- I: Er dit syn på Lean forandret i forhold til begyndelsen?
- R: Nej. Indtil nu kan man ikke se meget forskel. Men det kan være det bliver anderledes senere om et halvt eller et helt år. Lige nu kan jeg ikke se nogen forskel. Nogle kollegaer synes det er okay andre synes det er spildtid. Har hørt for mange år siden, at man skal tage varerne ligefor og ikke bukke sig, det er det samme nu, så på den måde ingen forskel.
- I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på Lean?
- R: Positivt – hvis alle kan blive enige om det, så godt samarbejde, sådan forstår jeg Lean. Føler dog ikke vi har et godt samarbejde og det er heller ikke forbedret. Hver person tænker kun selv. Når man skal pakke en colli tænker man ikke på noget andet. Hvis ledelsen ikke presser så meget med sikkerhed og trivsel så vil det måske være lidt anderledes, så tænker man også de andre kollegaer. Selvom man er under Lean-gruppen skal man arbejde lidt mere og lave flere collier. Fokuserer meget på det man selv skal lave, ikke så god kommunikation blandt medarbejderne. Tænkte ikke over fyringer da jeg hørte om Lean. Hvis de fyrer så fyrer de.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 9:26**

- I: Hvad har du selv gjort for at motiver dig selv?
- R: Min holdning er, hvis firmaet tjener penge så tjener jeg flere penge. Jeg vil gøre det bedste for mit arbejde, ligesom jeg arbejder for mit eget firma. Jeg arbejder normalt 37 timer om ugen, så er det lige meget om jeg laver god eller dårlig, så laver jeg bare god. Hvis alle tænkte sådan vil det gå godt.
- I: Hvad har andre gjort for at du føler dig motiveret?
- R: Nej. Har fået ros for mit arbejde mange gange og det gør også at jeg yder ekstra. Pakker fint og ødelægger ikke varerne.
- I: Hvordan fastholder du din motivation i dit arbejde og i forhold til Lean?
- R: Har kommet med forslag til ændringer og fået svar, det bliver jeg glad for, det vil jeg fortsætte med. Før Lean kom vi med forslag til de ugentlige tirsdagsmøder og fik ja eller nej. Før gik man fra mødet og folk pegede finger og

sagde sin mening, fik svar, ja eller nej samme dag eller til næste møde. Nu er det bedre det går fra bund til top og kan ses skriftligt.

I: Føler du dig betydningsfuld i dit arbejde? Beskriv.

R: Nej. Alle kan gøre alt, jeg bidrager ikke med noget ekstra. Coop kigger ikke på om man har været ansat i længere tid, det gælder alle arbejdspladser.

I: Hvordan engagerer ledelsen sig i dit arbejde?

R: Ikke rigtig, hilser og siger godmorgen. Lederne spørger ikke ind til familien, men hvis de gjorde ville jeg blive glad og lederne kender mere til medarbejderne og ved hvordan de har det, godt eller dårligt og hjemme en dag. Forstår lidt bedre hvis jeg ringer en dag og er syg eller med et problem så kunne det tags lidt mere fornuftigt.

I: Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer?

R: Kunne godt tænke mig at komme højere op også derfor jeg har søgt om merit uddannelse. Har snakket med min chef om uddannelses skole. Jeg vil gerne forbedre mig og udvikle mig. Man for et års uddannelses kursus så får man lidt mere lagerstyring, varesending og varemodtagelse, får mere ansvar. Man kan ikke mærke det til dagligt, men mangler der én en dag i en anden afdeling så rykker man derhen i stedet for at mangle derover. Det er et ensformigt arbejde, men har det godt med det, har jo været her i 14 år, det er tæt på mit hjem, bor i Albertslund. Så længe man passer sit arbejde er det fint, jeg kan godt lide at være her.

### **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 17:40**

I: Hvordan er dit syn på Lean-agenterne? Er det ændret?

R: For mig er vi på samme niveau, medarbejder og Lean-agenter, selvom de har mere ansvar. Det gælder om at samarbejde. Der er ikke noget der har forandret sig til Lean-agenterne og lederne. Går til mellemlederne hvis jeg har problemer

I: Er det blevet lettere at kommunikere med mellemlederne efter implementeringen?

R: Det er blevet lettere at sige tingene også uden at der er nogen der bliver sure. Man siger det på en pæn måde hvis man har et problem. Har den samme kommunikation blandt medarbejderne, det har Lean ikke ændret. Det som jeg

sagde før, hvis lederne kender til medarbejderne vil det være fornuftigt ide for min egen side.

I: Klare du udfordringerne selv og internt nu eller går du til mellemlederen?

R: Forsøger at løse problemet selv, det har ikke ændret sig, sådan har det altid været.

I: Hvordan føler du dig involveret i processen og har du indflydelse på beslutninger?

R: Føler jeg har indflydelse på de beslutninger der bliver truffet i Coop, det har ændret sig lidt efter vi er begyndt at arbejde med Lean.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 22:02**

I: Har indførelsen af Lean medført nogen forandringer? Negative og positive, giv eksempel.

R: Nej, kan ikke se nogen ændringer. Det eneste er de tavler der er stillet op.

I: Hvordan synes du at Lean har påvirket din arbejdsindsats?

R: Om jeg er blevet mere effektiv – både ja og nej.

I: Hvordan synes du at organisationen har grebet forandringen an?

R: I starten gik lederne meget rundt og snakkede og målte. Viste godt at der var ændringer på vej, det var vi blevet informeret om.

I: Hvordan er kommunikationen i organisationen, bliver informationer videregivet til alle?

R: Det har fortalt når vi har spurgt.

I: Hvordan har forandringen ændret dit forhold til dine kollegaer?

R: Ingen konkurrence. Nogen ændre holdning andre gør ikke, der er mange der ikke har ændret holdning. Tænker lidt mere logisk, tænker kollegaer og siger deres meninger og kigger fornuftigt men ikke alle. Lidt mere kontakt med de andre kollegaer. Jeg har ændret det, det gør man da, det skal man gøre i hvert fald. Vil ændre selv så man er inde i gruppen, så bliver samarbejdet bedre fra begge sider. Det betyder ikke så meget at den ene ændre og den andre holder på sine holdninger.

I: Hvordan har forandringen påvirket kulturen på din arbejdsplads?

R: Nej. Vi har en kulturklub herinde, der har vi arrangementer hvert år eller hver andet år en lørdag alle medarbejder. Så lavede vi et år dansk kultur, dansk mad og danske dansere og en anden gang tyrkisk og en anden gang afrikansk. Der

har vi det sjovt, så kommer familien med hvis man vil. Man kommer tættere på kollegaerne og det er mere afslappet. Det holdte vi også før Lean, det har ikke ændret.

## **Interview med medarbejderne den 11. maj 2010**

### **Interview 2**

I (Interviewer)

R (Respondent)

### **Indledende spørgsmål**

- I: Din alder?
- R: 47 år.
- I: Hvilken afdeling arbejder du i?
- R: Tørvarer, lager.
- I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?
- R: 1 år.
- I: Hvilken titel har du?
- R: Ekspedient.
- I: Hvad er dine arbejdsopgaver?
- R: Pluk vare, køre dem på paller og ranke.

### **Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 00:45**

- I: Føler du dig inddraget i forandringsprocessen? Beskriv hvordan.
- R: Ja meget. Jeg er ikke blandt de der agenter som du kalder dem, her kalder vi dem ambassadører. Vi var tre mand fra ekspeditionsområdet som blev tilknyttet en medarbejdergruppe, det var meget praktiske ting, hver anden onsdag i en lang periode hvor vi var med til at løse forskellige opgaver ude i marken. Samarbejdede med vores afdeling af ambassadør.
- I: Hvordan er du/I blevet informeret om Lean og de forandringer det medfølger?
- R: Ja ja. I begyndelsen var det noget abstrakt noget, hvad er det. Det var ikke nogen der kom med en firkantet forklaring på hvad det er. Informationsniveauet har været fint, altså de er kommet og fortalt det de kunne, men det er kommet sådan hen ad vejen, jo mere de har lært jo dybere kunne de gå ind og forklare om

tingene hvad det egentlig var det gik ud på. Informationsniveauet har været helt optimalt synes jeg. Lidt forvirring i starten, hvad går det ud på. Det var lidt uheldigt at det faldt sammen med nogle fyringer der blev foretaget i samme periode. Lean er jo den der effektivisering og trimning af organisationen og spare hvor man nu kan og sådan noget. Så der var folk nok lidt skeptiske overfor Lean, betyder det at mit arbejde forsvinder? Altså i den retning. Men det har vist sig fra ledelsens side, at det var ikke det der overhoved var formålet. Fik af vide fra starten af, at fyringerne ikke havde noget med Lean at gøre. Det var vores afdelingsleder Kim og vores mellemlider Henning og Niels der ligesom var fremme. Men et par måneder efter kom de faktisk fra den anden side af gaden, over fra kontoret og forklarede alle mand, at det var ikke det der var meningen med Lean. Der var snak om ude i hallen at timingen ikke var den aller bedste. Men jeg tror folk har forstået at det var nogle fyringer som kom uafhængigt af introduktionen af Lean. På den måde var den ligesom redet hjem kan man sige. Jeg har ikke på noget tidspunkt følt mig... men snakken gik derude, netop fordi det var så nyt og det var så abstrakt, der var ikke rigtig nogen der viste hvad det gik ud på.

I: Hvordan er din hverdag påvirket af Lean?

R: Tænker på det meget. I Vestjylland der har man et ordsprog der hedder: det er altså ikke de klogeste der springer over hvor gæret er højst. Hvis man kan gøre tingene på en anderledes og nemmere måde, så er det at foretrække. Tænker ikke på direkte ved plukning. Altså sådan noget med ordresedler, det er så noget jeg har bragt op, vi for nogle ordre sedler til hver ordre. Men hvis nu man vist på forhånd at den vare var i mangel, så er det ikke nødvendigt at den bliver skrevet ud på vores ordre. Det betyder ikke så meget at jeg kører en enkelt tur, men hvis der er 75 mand der kører den samme tur, for at konstatere at den er der ikke. Nu håber jeg så, nu samarbejder vi med IT afdelingen, at man kan gøre et eller andet, så de det mangel varer bliver sorteret fra inden vi ser det på papiret. Det er sådan noget jeg går og spekulerer på. Så tror jeg at der er mange der ude det er mere sådan hands on, mere praktisk ting og sager. Der er mange der spekulere på det derude. De har nok tænkt over det undervejs alligevel, men det er først nu de er blevet tilskyndet til at komme med nogle ideer, at man så, nå ja det kunne være dette her kunne hjælpe på længere sigt.

I: Er dit syn på Lean forandret i forhold til begyndelsen?

R: Det kan jeg kun sige ja til, for jeg anede ikke hvad det var i starten. Nu har jeg sat mig lidt ind i det. Jeg har ikke været med i den der lange uddannelsesproces de 14 ambassadør har fået. Så har jeg været på biblioteket og låne nogle bøger og læst selv, nåh ja okay så er det det, det drejer sig om. Så jo, det er til den positive. Jeg synes det er meget fascineret tankegang, jeg synes det er spændende. Jeg har rent faktisk indført det i køkkenet derhjemme. Det vil sige jeg læser opskriften og så finder jeg tingene frem i stedet for at løbe frem og tilbage og det ser knap så rodet ud.

I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på Lean?

R: Det positive har jeg været inde på synes jeg. Den eneste negative ting jeg kan se, det er, at nogle af de opgaver vi har valgt at gå ind og løse, de er meget omstendige, de er meget langsigtet. F.eks. sådan noget som IT afdelingen, det betyder man skal gå ind og lave software til ordreudskrifter og alt det der, det skal laves om. Det er ikke bare noget man gør over night, det er noget der tager sin tid og sådan noget. Nogle af beslutningsprocesserne er måske også sådan lidt mere formelle, altså vi snakker kroner og øre, ren investeringer. Det tager længere tid at få dem gennemført osv. Der er stadig opgaver der bliver ændret. Vi har taget alle de nemme opgaver først og fået dem implementeret som de kalder det. Men de nemmeste opgaver som er lige til at gå til, dem har vi gennemført en del af og det er noget som den selvforstærkende positive effekt ude i hallen – der sker sgu noget. Det er det vi har prioriteret først, det tror jeg også er den bedste måde. Så kan de større og mere komplekse ting komme senere. Jeg synes Lean er en god ide, men det er måske begrænset hvor meget man kan ændre arbejdsmæssigt når vi taler om pluk pladserne og det job der. For pakker collierne, de ændre sig jo ikke, det er meget stadigt det fysiske arbejde og sådan noget. Men hvis man kan få effektiviseret eller sparret nogle forgæves kørsler, vil det komme os på gulvet til gode i den sidste ende ik, højere effektivitet, mindre spildtid. Det har også lidt med trivsel at gøre. Jeg har hørt der eksistere højlagre men aner ikke noget om det. Det bliver der nok snakket om på et tidspunkt, det kan også være der allerede er planer om det, det ved jeg ikke.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 9:18**

I: Hvad har du selv gjort for at motiver dig selv?

R: Jobmæssigt, så er jeg af den gamle skole, har man et arbejdet så passer man det, det er i og for sig motivation nok for mig. Laver man fejl, så er det motivation i sig selv at man prøver at undgå den samme fejl senere. Det er sådan små detaljer jeg ligger vægt på. Lean-mæssigt så er det vel en motivation at man måske kan få gennemført nogle ændringer som er til gavn for mig selv men også de øvrige i hallen. Eller hvis der er andre der kommer med nogle gode ideer som man ikke selv havde overvejet, det er jo en kontinuerlig proces vi er i gang med. Lean er jo ikke noget man bare indføre og pakker pænt ind og så står den over i et hjørne, den skal jo hele tiden vider forarbejdets og sådan. På den måde synes jeg det er motiverende. Tror ikke der er konkurrence i at komme med ideer, der er ingen mening i at komme med ideer for ideernes skyld, der skal ligesom være noget substans i det. Ideerne kan jo videreudvikles så det er nok i den retning folk ser det, der er ikke den store konkurrence ude i hallen, hvem kommer på den fedeste ide.

I: Hvad har andre gjort for at du føler dig motiveret?

R: Ledelsen har noget med det at gøre, synes det er modigt fra øverste led at man er villig til at satse på sådan noget her, det er jo en stor dinosaur kan man jo kalde det. Plukningen herude har jo foregået på den samme måde i godt og vel 30 år. Men at ledelsen tør at gå ind og sige, vi trænger til noget fornyelse det her kunne være en ide og så indfører det, det synes jeg er kanon godt. Som du kan høre har det smittet af på nogen, men på længere sigt tror jeg der bliver flere og flere. Der er måske ikke 100 % opbakning omkring det nu, det ved jeg ikke om det er der er nok den sunde skepsis. Men når de så kan se at det nytter, så tror jeg også de falder lidt mere ind i det og bliver den loyale arbejdskraft eller hvad man nu kan kalde det. Der er nogen der siger de ikke kan se ideen i det, det er der, det er meget logisk vi er jo mennesker. Jeg tror på at hen ad vejen kan man få omvendt flere og flere til at se, at det er fremtiden det her.

I: Hvordan fastholder du din motivation i dit arbejde og i forhold til Lean?

R: Netop det der med at man bliver kastet ud i nogle opgaver. Jeg har opdaget nogle gange at man pludseligt er havnet i en arbejdsgruppe, der er en opgave her der skal løses, har du lyst. Det er nok primus. Jeg får mulighed for at sætte mig ind i det, det synes jeg er meget spændende.

I: Føler du dig betydningsfuld i dit arbejde? Beskriv.

- R: Så længe man producere det man skal, så er man vel betydningsfuld, det er ikke ligefrem noget jeg har gået og spekuleret over. Men så længe man er med til at løfte noget derude.. man er jo en lille del af en stor maskine, det skal jo helst bare fungere. Men det er ikke noget man går og sådan: ej hvor er jeg betydningsfuld i dag.
- I: Hvordan engagere ledelsen sig i dit arbejde?
- R: Ledelsen henvender sig jævnligt. Det er som om Niels og Henning, det er jo dem vi har mest at gøre med i løbet af dagen, de har mere tid nu til at komme ud og følge op på nogle af de ting der har været kastet op i luften ik. Førhen havde de nok mere travlt med at snakke i telefon og løse problemer. Nu har man sådan taget brodden af det og de for mere tid til mandskabspleje. Det synes jeg er fint. Det viser at de bekymre sig om hvordan den enkelte har det. Vi er blevet opfordret til at snakke om familie og børn også inden Lean blev introduceret. Jeg tror de kender til mere end facaden.
- I: Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer?
- R: Ren plukmæssigt går det ud på at sparre så mange skrid som muligt. Jeg plejer altid at sige, jeg skal også gerne kunne gå når jeg kommer hjem. Man forsøger at skåne sig selv så meget som muligt, men stadig producere det man skal. Der kommer vi tilbage til Lean igen, nåh ja, man kan gøre det på en anderledes måde og sparre de der unødvendige skrid. Lean kursus kunne jeg godt tænke mig, og hvis der dukker noget op har jeg fået grønt lys til at springe på. Sådan rent fagligt som ufaglært arbejder på et lager er det egentlig småting, kurser man kan komme på. Jeg kan vælge at tage et truckkort eller et eller andet men det er meget afgrænset hvad vi har af kursus muligheder

### **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 16:51**

- I: Hvordan er dit syn på Lean-agenterne? Er det ændret?
- R: Nej overhoved ikke, jeg har hele tiden været positiv over for det. Ud fra det jeg kender, nu kender jeg kun de Lean ambassadør ud fra vores område, dem kender jeg rimelig godt. Jeg synes de gør et kanon stykke arbejde. Når jeg sådan har haft med de andre ambassadør fra de andre afdelinger at gøre, det er meget begrænset jo, det virker som om de ved godt hvad det drejer sig om. For mit

vedkommende er det udelukkende positivt. Heller ikke noget der har ændret sig til Henning eller Niels, eller det ved jeg egentlig ikke om der er. Jeg synes hele tiden man har kunnet komme ind og tage en snak med dem hvis det var et eller andet. Den store forskel er nok i dag, at de har lidt mere tid tror jeg. Hierarkiet er jo lagt, det har ikke ændret sig.

I: Er det blevet letter at kommunikere med mellemlederne efter implementeringen?

R: Jeg synes det er blevet nemmere faktisk. De har tid til at gå ind i det med det samme eller på kortere tid, så ja.

I: Klare du udfordringerne selv og internt nu eller går du til mellemlederen?

R: Ja, jeg er stædig. Nu kan jeg kun tale for mig selv. Har jeg et problem derude så tager jeg fat om det og prøver nogle forskellige løsningsmuligheder og alt det der. Når jeg har prøvet det af jeg ligesom ha kommet på og det stadig ikke lykkes, så må jeg spørge en anden en, hvordan kan jeg gøre det her. Jeg er af den gamle skole så. Kunne godt forestille mig at der er nogen der springer let over hvis der er problemer.

I: Hvordan føler du dig involveret i processen og har du indflydelse på beslutninger?

R: Meget. Lederne har altid været gode til at lytte, det er igen noget med respekt. Jeg tror der er... Lean er bare det ekstra der gør, at det sammenhold bliver en lille smule stærkere, der er ligesom den fornemmelse. Folk snakker mere sammen nok mest fordi det er noget nyt. Man har været igennem den der proces med skepsis. Nu begynder man at se, at man kan godt gøre det her. Det er jo i bund og grund at vi alle sammen løfter og gør noget for fællesskabet eller hvad det nu hedder.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 20:54**

I: Har indførelsen af Lean medført nogen forandringer? Negative og positive, giv eksempel.

R: Ja, det er min fornemmelse. For mit eget vedkommende så har det jo. Men det er ikke sådan noget med at jeg render rundt og for en melding fra alle og enhver. Man har nok en tendens til at gå til dem der har været involveret i et eller andet, omkring et eller andet og tager snakken med dem. Nogle af tingene er synlige. For at tage nogle af de små nemme opgaver som eksempel. Vi havde nogle

problemer nede på rankerne, at folk ligesom ikke forstod, at tur nummer det og det, hvordan man fandt hurtigst frem til det. Der har vi så lavet en meget tydelig skiltning osv. Vi har lavet nogle skilte med forudkald, hvor de så bliver placeret i løbet af dagen, så man allerede der ved, jeg har en rute 10 til i morgen og det er det forudkald og den skal stå ved port 8. Så er der ikke så meget at diskutere den er synliggjort.

I: Hvordan synes du at Lean har påvirket din arbejdsindsats? Er du blevet mere effektiv?

R: Ja, det er jeg jo. Man bliver jo trukket ud af produktionen kan man sige, så er der lige et nyt projekt som skal sættes i søen. Generelt har det gjort min hverdag lidt nemmere. Mht. møderne så er det meget rart lige at få den der information fælles. Det synes jeg også ambassadørerne og mellemlidelsen derinde er gode til at holde ved lige. For mit vedkommende så er det positivt.

I: Hvordan synes du at organisationen har grebet forandringen an?

R: Jeg har jo kun set de store træk, det er jo den der proces man kommer igennem man ved jo ikke alt hvad der foregår bag de der døre og hvad der bliver planlagt osv. I og for sig synes jeg det er gået rimeligt hurtigt. Altså, man er begyndt at kunne se nogle resultater allerede. Det er 5 måneder ik, jeg er imponeret over det er gået så stærkt. Alle folk ved hvem der er den enkelte Lean ambassadør, alle kender alle, så der er ikke noget problem i at gå hen og spørge en af de ambassadører, hvordan og hvorledes med det og det. Og fælles information et par gange om ugen og så lidt længere møder hver 14 dag. Det er ligesom den måde det er lagt op i rammer i. Før Lean, der var det netop at folk brugte tiden på at ringe op til Niels og Henning for at få løst et problem. I stedet for at gøre det en gang for alle hvor det ligesom bliver mere offentligt. Den person der ringer ind med den problemstilling, han er jo ikke den eneste, der er måske 50. Det går så udover det arbejde de skulle ha udført, så har de siddet og forklaret 50 mennesker den samme ting. På den måde er der store forandringer.

I: Hvordan har forandringen ændret dit forhold til dine kollegaer?

R: Der er jo nok et samarbejde på et eller andet plan, men det job vi udfører derude det er meget individuelt. Man når lige at snakke med hinanden i løbet af dagen, men for det meste har du gang i din egen ordre og den skal være færdig til et eller andet tidspunkt. Så man kører det der selvstændige løb selvom vi er mange. Det er ikke sådan at man hyggesnakker med alle og enhver. Der er ligesom 3-4

stykker man vælger at snakke mere med end andre. Det er ikke noget Lean har ændret.

I: Hvordan har forandringen påvirket kulturen på din arbejdsplads?

R: Ikke ændret, der har vi lang vej endnu. Det er igen det der, det kommer stille og roligt hen ad vejen. Man ligesom går fra det der mit mit mit, over til vores i den sidste ende. At man ligesom er mere fælles, det er mit håb. Det er meget sådan et egocentreret job ville jeg kalde det, sådan har det været i 30 år, det tager tid at ændre sådan noget. Jeg kunne godt tænke mig at der skete nogle ændringer og ville gerne være med ind over det.

## **Interview med medarbejderne den 18. maj 2010**

Interview 7

I (Interviewer)

R (Respondent)

### **Indledende spørgsmål**

- I: Din alder?
- R: 36 år.
- I: Hvilken afdeling arbejder du i?
- R: Tørvarer.
- I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?
- R: Ca. 2 ½ år.
- I: Hvilken titel har du?
- R: Palleløftning.
- I: Hvad er dine arbejdsopgaver?
- R: Ekspedition.

### **Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 00:43**

- I: Føler du dig inddraget i forandringsprocessen? Beskriv hvordan.
- R: Ja det har jeg hørt om, vi holder møde hver 14 dag. Det vi har gang i og at Lean skal være bedre. Jeg håber det bliver bedre ude i fremtiden. Det har ikke ændret sig så meget, 2-3 % kan vi godt se det er blevet bedre, men ikke ligeså meget som vi havde forventet. De for information fra kurser og det giver de videre, det har de været gode til, men det er ikke alle der følger med. Nogen køre den ene vej og andre den anden vej. Jeg har det godt og følger også med.
- I: Hvordan er du/I blevet informeret om Lean og de forandringer det medfølger?
- R: Også fra lederen. Jeg kommer ikke til alle møderne for jeg møder hver dag kl. 7:00 og de holder møde kl. 6:30 og er derfor lidt bagud. Der er ikke mere møder kl. 9:00. Snakker med dem der giver informationer inde i pauserummet, der snakker vi om det.
- I: Hvordan er din hverdag påvirket af Lean?
- R: Ja det kan jeg godt. F.eks. bliver det bedre med supplerung af varer og lidt bedre med ens ordre og så laver man tingene lidt bedre pga. god plads. På den måde er

det bedre, jeg håber det skal være lidt bedre. Jeg tænker også selv på Lean og hvad der kan forbedres.

I: Er dit syn på Lean forandret i forhold til begyndelsen?

R: Det er okay, jeg er ikke nervøs. Jeg har haft det samme, ikke lige det samme, men jeg har selv haft mit eget transportfirma, så jeg ved godt hvordan det fungerer, hvordan det skal pakkes osv. Ikke nervøs for fyring for jeg passer mit arbejde så jeg tror ikke der er nogen der har problemer med mine opgaver. Så jeg håber de er glade.

I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på Lean?

R: Positivt: hvis alle følger med så er det godt, hvis ikke alle følger med, så hjælper Lean ikke. Det er lige meget hvor meget tid man bruger på det, hvis ikke alle følger med hjælper Lean ikke. Jeg tror alle følger med, men 50 % for at sige, de scanner ikke og sætter ikke på plads, de tager varerne og kører videre. De er lige glade de skal lave deres antal collier. De tænker ikke på andre der kommer bagefter som skal stå og vente varerne. Hvis der er 10 ting der er bedre og hvis der er 1 ting der laver minus så er det alting der falder ned. Så hjælper det ikke noget, så kommer det hele ned på gulvet hvor vi startede. Hvis alle følger med det hjælper, hvis der er en eller to der går ud så hjælper det ikke noget.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 6:38**

I: Hvad har du selv gjort for at motiver dig selv?

R: Synes det er en god arbejdsplads, der er frihed, man passer sig selv, der er ikke nogen der kommer og siger ”hallo du skal lave noget”. Det er motiverende for alle sammen. Mht. Lean er det blevet bedre, der er forskel fra starten af og indtil nu. Vi kan godt se at det begynder at komme i gang og så håbe at det bliver bedre.

I: Hvad har andre gjort for at du føler dig motiveret?

R: Det hjælper hvis ledelsen kommer ned og siger ”godt arbejde”. Hvis alle passer deres arbejde har de fri og ro til det.

I: Hvordan fastholder du din motivation i dit arbejde og i forhold til Lean?

R: Vil fortsætte med at være glad for Lean hvis det bliver bedre og bedre og vi skal lave mindre. Vi kan sagtens nå det samme colli tal på mindre tid, så selvfølgelig det er bedre. Så bliver alle gladere og vi slipper for at løbe og løbe for at lave

samme colli tal. Nu kan man gå stille og roligt og lave det samme arbejde på mindre tid.

I: Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer?

R: Jeg er glad for mit arbejde. Det skal være rutine arbejde, man er inde i rutinen.

### **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 10:15**

I: Hvordan er dit syn på Lean-agenterne? Er det ændret?

R: Selvfølgelig er vi på samme niveau. Den eneste forskel er at de går til Lean møder og bagefter for vi information fra dem.

I: Er det blevet lettere at kommunikere med mellemlederne efter implementeringen?

R: Det er blevet lettere at kommunikere, kan ikke sige om det er Lean der har påvirket det. Arbejder sammen og snakker sammen på den samme måde som før Lean. Lean har ikke ændret noget på de forhold, selvfølgelig Lean ændre på opgaver ikke på forholdet mellem kollegaer. Jeg kommer ikke til møderne så snakker heller ikke så meget med mellemlederne.

I: Klare du udfordringerne selv og internt nu eller går du til mellemlederen?

R: Selvfølgelig prøver jeg at løse selv hvis jeg kan, ellers kalder jeg på hjælp. Sådan har det altid været.

I: Hvordan føler du dig involveret i processen og har du indflydelse på beslutninger?

R: Selvfølgelig det har jeg. Jeg tænker på den måde, at hvis jeg laver min opgaver præcis, så har dem der kommer efter mig ingen problemer. Så er der klart til deres opgave så de ikke skal bruge mere tid. Ligesom jeg selv forventer.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 13:24**

R: Det kan jeg ikke sige så meget om, for jeg har ikke været så mange år her.

I: Har indførelsen af Lean medført nogen forandringer? Negative og positive, giv eksempel.

R: Det har jeg hørt, de holder også sådan nogle kultur fester og sådan noget, hvor alle kommer sammen og snakker og hygger lidt. Ved ikke om de gjorde det inden Lean.

- I: Hvordan synes du at Lean har påvirket din arbejdsindsats?
- R: Tror jeg er blevet mere effektiv, faktisk lige så snart Lean kom i gang, min egen effektivitet gik op, jeg kan godt føle det er lidt bedre. Sådan ca. 10 % er jeg kommet op, end jeg har gjort de sidste to år. De sidste 6 måneder har jeg selv følt jeg har lavet mine opgaver 10 % mere.
- I: Hvordan synes du at organisationen har grebet forandringen an?
- R: Det samme problem, har ikke hørt om det, kommer ikke til møderne. God arbejdsplads, har også været mange andre steder der har ikke været så meget frihed og man har ikke kunnet stå og snakke med nogen eller pauser.
- I: Hvordan har forandringen ændret dit forhold til dine kollegaer?
- R: Nej. Det er samme måde vi snakker på. Selvfølgelig er der mange der snakker om Lean men det er samme måde. Snakker ikke så tit med lederne. Ikke noget der har ændret sig. Lige så snart jeg møder arbejder jeg, kommer kun i pauserummet i pausen.

## **Interview med medarbejderne den 18. maj 2010**

Interview 8

I (Interviewer)

R (Respondent)

### **Indledende spørgsmål**

I: Din alder?

R: 40 år.

I: Hvilken afdeling arbejder du i?

R: Lager, lager assistent.

I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?

R: Hele Coop, siden 1988, 22 år, jeg har været tre gange på lagret, jeg har været rundt i forretning og tilbage igen. Har været her 13 måneder her denne gang.

I: Hvilken titel har du?

R: Lager assistent.

I: Hvad er dine arbejdsopgaver?

R: Plukker varer til butikker.

### **Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 1:29**

I: Føler du dig inddraget i forandringsprocessen? Beskriv hvordan.

R: Ja det har vi alle sammen. Det gælder stort set om at komme med sine forslag og få dem op på tavlen. Koster det penge bliver det overvejede, koster det ingen penge så bliver det bare lavet. Det er jo 10 år for sent det kommer, det er jo så en helt anden side, men bedre sent end aldrig. Kendte en lille smule til Lean inden, havde hørt om det men det var ikke noget der var implementeret i Coop som det hedder. Mange andre steder er det indført, nogle gange kan det være noget lort og andre gange meget godt. Nu og her kan jeg godt se det, men kan ikke mærke det personligt at der er forbedringer. Der er nogen ting der gør det meget nemmere. På sigt ved jeg ikke rigtig, vi må jo gi det en chance.

I: Hvordan er du/I blevet informeret om Lean og de forandringer det medfølger?

R: Meget af det siger jo sig selv stort set. Vi har ikke behov for at der kommer nogen ude fra der skal fortælle os hvordan vi skal gøre det, det er logiske ting. Vi har sagt det mange gange, de og de ting skal gøres sådan og sådan. Der er en pengekasse, klap, luk. Så snart det koster penge så i Coop bliver der lukket. De

har så sagt nu, her er der en pose penge, gør med dem hvad i vil, det har Lean ændret. Hvis ikke Lean var kommet var der ikke sket en dyt, så kørte vi i det samme spor som vi plejer. Vi kører i ruderkonges tid herude i forhold til et moderne lager. Men det er jo ikke noget vi har indflydelse på som sådan, det koster jo milliarder at lave om. Det kommer en dag, når vi er blevet gamle og pensioneret.

I: Hvordan er din hverdag påvirket af Lean?

R: Nogen steder kan vi godt mærke det, vi har nogle nemmere hjælpemidler til at løfte ting. F.eks. mel, det er 25 kg, der løfter en sugekop og laver alt arbejdet. Den har været her længe men det virkede aldrig. De tre gange jeg har været her har der nok været en nu maskine hver gang. Nu ser det ud til at den virker, men jeg er ikke tilfreds med den. Det er et vakuum sug der skal holde 25 kg, det kan den bare ikke. Hvis den ikke tager fat anden gang skubber man maskinen til side og flytter lortet. Det går også 10 gange stærkere, men hvis du har 10 mel-ordre, så er man færdig, flad som en pandekage. Når man først løfter forkert så har man ondt i ryggen resten af dagen. Min ryg er ikke verdens stærkeste, jeg har ødelagt den ligesom alle andre fordi man skal være supermand. Som ung kan man jo klare verdenssituationen, nu bliver man jo ældre, av, hvorfor gjorde jeg sådan. Kan godt mærke forbedringerne over det hele, men man bliver også pisket til det, når det ene er implementeret så skal vi løbe 10 colli stærkere og når det så er lavet så er det 10 colli stærkere igen. Sådan vil ledelsen gerne have det. De kan godt se vi kan, så rykker de bare vores colli lidt længere. Det skyldes Lean. Selvfølgelig hjælper de forbedringer, jeg har også selv nogle forslag taget op. Det ene er lige blevet godkendt så ja, så det er jo meget rart. Der er nogle collier der er uhandy og umulige at pakke på, det kan man bare ikke. Den jeg lige havde, var toiletpapir. Chaufførerne vil ikke have det rager udover pallen, fordi der er 2 cm i lastbilen pr side, det er 6 cm at gi af, det er ingen ting. Du kan godt se at hvis alle varer rager 2 cm udover, så er de smadret. Så siger de vi skal ligge dem på kryds og tværs, det kan man bare ikke pakke på, så falder lortet sammen. Lige så snart man skal rundt om et hjørne, bum, så vælter det hele. Nu bliver de lavet så de kan være inde på pallen, så det er jo godt nok. Men vi har jo haft det de sidste 10 år, og vi spurgte om vi ikke kunne få nogle ordentlige colli, det er ikke til at have med at gøre. Jo jo, ih åh, det

koster penge og det skal til leverandøren, det faldt bare til jorden, der skete ikke en dyt. Så kom det her Lean, nu gør vi det her en gang for alle, 10 år for sent ik.

I: Er dit syn på Lean forandret i forhold til begyndelsen?

R: Ja, der kommer hele tiden noget nyt på. Jeg kan jo tage det her med mig, hvis jeg kommer et nyt sted hen, hvor nu jeg kommer hen, hvis de ikke har det. Før var jeg i forretning, der kan jeg også bruge det hvis de ikke har det. Det kører meget nemmere hvis alle bare var involveret i det. Så er der den der stop klods. Jeg er her bare jeg er bare ansat. Herude f.eks. der er mange klodser, jeg er her bare. De gider ikke hører på andre og det er skide irriterende. Hvis der er 100 mand og 10 af dem er en stop klods, så ødelægger de alt det andet. Husk at scan husk at scan, de vil jo gerne have vi løber 10 colli hurtigere, men det hjælper ikke noget, hvis min kollega ikke kan finde ud af at hjælpe til, så rykker man jo baglæns. Så jo, det har ændret mit syn. Var skeptisk i starten, havde hørt mange historier rundt omkring af ens kollegaer, både negative og positive, men synes vi skulle give det en chance og se hvordan det bliver. Det eneste er, nu har vi meget overarbejde igen lige pt. Der render 4 mand rundt og vi andre skal knokle røven ud af bukserne. De render bare, nåh ja den der skal lige være sådan. Det er jo skide irriterende for os andre, at det er de samme 4 mand hver gang, der er blevet valgt ud til at være det der. Så i stedet for at sige, vi for lige lavet lortet færdigt, så kan vi lave det andet bagefter. Nu er der bare sat de penge og det tid af, og det tagen den tid det gør, det må vi bare se hen over.

I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på Lean?

R: Umiddelbart synes jeg det er positivt, det skal jo virke. Og hvis det virker og kører uden problemer så tror jeg også det kan blive optimalt. Vi har de der stop kloder som ødelægger det for os andre og så kører det sgu bare ikke. Så falder vi tilbage i et hak hele tiden. Nu har jeg været i Coop i mange år, og nu kører det og vi skal være først med det hele og bum bum, så går der et stykke tid og så er vi tilbage i det gamle. Så skal man til at starte forfra. I det forretningsmæssige jeg var før, samme ting må man sige. 20 gange og der sker ingen ting, så kommer man op i møllehjulene og så falder man stille og rolig ned. Det som om det der drive skal holdes heroppe og det kan man ikke holde. Lean kan hjælpe, men der er jo stop klodser hele vejen igennem. Det er ikke kun her hos os, det er hele vejen rundt. Det tager en evighed at få trumfet tingene igennem. Det er gået hurtigere efter Lean er kommet, nu har de fået ører osv. I skal også være med.

Som jeg siger, det kommer bare 10 år for sent. Det skulle have været indført for mange år siden, så havde de været længere fremme i dag.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 10:22**

I: Hvad har du selv gjort for at motiver dig selv?

R: Forretning det er det jeg er skide god til, det er uheld at jeg blev træt af det. Arbejdstiderne herude de er pisse fede, selv arbejdet det er røv sygt. Vi må lave det sjov og ballade vi selv har, vi fyrrer jokes af nede på lagret og laver fis og ballade. Det skal der bare være plads til, det var der også da jeg var i forretning. Hvis man bare er en stiv pind så sker der ikke en skid. Nu er vi så mange fremmede herude, der skal man lige kende jargonen så man ved hvem man kan fyrrer hvad af til uanset om det er chefen eller ej. Alt arbejde vi laver er det samme dag ud og dag ind om du så sidder på kontor så er det det samme du laver. Sådan var det ikke i forretningen, der var ikke en dag der var ens. Åh, der var tre sygdommeldinger, så ved du godt hvordan det så ud, så skulle man løbe 300 km. i timen. Her hvis der er 20 syge, det er ikke dit problem, du kører bare som du plejer. Så længe mine børn er små så bliver jeg her, inde på kontoret er de glade for mig, som man siger, man smider ikke guld på gaden. Så jeg er ikke bange. Der har jo lige været prik runde her for et par måneder siden, nr. 2. Det var lige før Lean kom tror jeg. Jeg sgu lige glad hvis de smider mig ud, så må de bare betale min løn i det halve år, og det gør de ikke sagde jeg. Den sikkerhed har jeg, da jeg kom fra forretning. Det er der så mange af de andre der ikke havde. Der røg nogle kollegaer, det er pisse ærgerligt, men det er jo over hele landet det er sådan.

Mine forslag med Lean er også med til at motiverer, man skal jo løfte i flok. Så er der dem som bare er med på bølgen. De har måske nok mange forslag men tør ikke sige noget, gøre noget eller skrive noget. Der tror jeg, der er mange som har nogle fede forslag, de skal jo bare komme og skrive dem på tavlen eller åbne munden og sige det. Nu skal det så op på den planche der, det gør det måske lidt nemmere. Man kan bare lade vær at skrive sit nr. på så ved man ikke hvem det er. Bestemmer selv om man skal dokumentere. Det er meget rart hvis man vil spørge ind til hvad det er der menes med det.

I: Hvordan fastholder du din motivation i dit arbejde og i forhold til Lean?

R: Jeg tror på det virker på lang sigt hvor alle parter er involveret. Men som jeg sagde før, det er de det stop klodser som bremser det. Nu er jeg ikke racist men der er bare nogle personer jeg kan knalde ud, de er bare møg belastende og jeg bryder mig ikke om dem. De bremser og det er alle tingene de gør, den måde de pakker på og kører gennem hallen osv. Simpel ting, kør i færdselsretning ik. Alle kører imod færdselsretning inklusiv mig selv. Men jeg gør det kun hvis jeg skal have mange colli i en side, så holder jeg det. Men skal jeg kun have en colli så holder jeg der ikke så bliver jeg holdende i den anden side og går de 2 meter over. Det er skide irriterende og de samme hver gang og hvis man siger noget, arkrim arkrim, ja det er fint du, farvel. Så er man ikke lige frem venner mere. Det synes jeg er skide irriterende. Jeg går ikke rundt og siger, ham og ham og ham siger sådan, det gider man jo heller ikke. Det påvirker kommunikationen. Som jeg siger, skal man være et sted så må man sgu snakke dansk uanset hvor man kommer fra. Vi har et par stykker der ikke fatter et ord dansk. Jeg gider ikke snakke fransk, tysk eller engelsk, det skal være dansk, ellers gider jeg ikke hjælpe dem. Det er jo synd for ham, men jeg gider ikke. Vi har fået ad vide at alle skal komme overens og vi er jo voksne mennesker. 7-9-13 der har ikke været den der hvor vi står og slås. Der er lige et par stykker hvor man har været oppe og toppes, det gider jeg bare ikke.

I: Føler du dig betydningsfuld i dit arbejde? Beskriv.

R: Ikke før Lean er blevet implementeret i hvert fald. Jeg er glad for mine chefer de er nogle flinke mennesker ingen problemer i det, men det er først efter Lean, at nu gør vi det at de sådan rigtigt er kommet på banen. F.eks. kan vi ikke gøre det her, en ny sugekop koster måske en million, det må blive til næste års budget og næste års budget. Nu bare sig til, så kommer det op. Det er også skide irriterende, der bliver råbt og skreget i 10 år. Som jeg siger, det er 10 år for sent.

I: Hvordan engagerer ledelsen sig i dit arbejde?

R: Det er de, nu er det tredje gang jeg er herude, den samme chef. Henning har været der alle tre gange, de to andre er nye. De er helt andre end de to andre chefer jeg har haft. Også vores chef derinde, han er en ung mand i forhold til de andre hønisser der har været derinde: vi gør som der står i bogen og ikke noget anderledes ved det. Kim han er en sjov fætter. Det synes jeg er fedt, og det smitter af. Man kan sige noget til ham og han kan også fyre noget igen. Man står ikke, sshhh nu kommer chefen, hej. Ham der Kim han er ikke for rask,

snakker i om mig f.eks. meget afslappet forhold. Det er fedt og det er dem alle sammen. Der er kommet lidt mere liv i gade, så har vi små arrangementer, vi har fastelavn. Men det er ikke noget Lean har ændret. Der skal sgu ske noget. Vi render jo bare, når man har fyldt en palle så tager man den næste dag ind og dag ud. Alle mand kan finde ud af det, man behøver ikke være uddannet for at gøre det. Der er kommet nogle sjove ting hen ad vejen, fastelavn og sådan noget, det er ved siden af gennem vores personaleforening. Men derude kommer vi kørende på hesten og slår tøndene ned og så kommer der slik og så farer vi 20 mand derover, det synes jeg er meget sjovt. I gamle dage skulle vi bare køre colli colli colli. Det er Henning og Niels der har fundet på det, det har ikke været der før, der var det bare colli colli, arbejde arbejde og derudaf. Nu, hvis der er gået hul på chips eller kakao så får vi det lige til kaffen, flødeboller der er væltet, det får vi også, der har vi ikke fået før.

I: Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer?

R: Det er ikke noget jeg går efter. Man kan ikke udvikle sig selv i det arbejde jeg har. Nu er jeg her fordi man skal jo have et levebrød, jeg skal videre i systemet igen. Men ved ikke hvor, de er meget kritiske siger min HR konsulent. Jeg gider ikke de sindssyge arbejdstider i forretning. Jeg havde fede arbejdstider før, jeg havde bare en chef der var skudt i hoved. Så sagde jeg op, det var mit liv for kort til. Ingen problemer med at blive i Coop, har også været til samtale flere gange, jeg gider bare ikke butik lige nu. Det bliver værre og værre arbejdstider bliver senere og senere, 12 lukkevagter mere om året er der på nu. 2012 så er der ikke noget der hedder lukkevagt mere så er der åben mandag til søndag, det gider jeg ikke. Jeg kom ud på et godt tidspunkt men vil gerne tilbage, jeg har det bare sådan jeg gider ikke og kæmpe forfra. Specielt ikke hvis det er en butik der er eget af FDB som ikke er selvstændig. Så sidder der en morfar der bestemmer hvordan tingene skal køre. En selvstændig der kører det bare der er det chefen der bestemmer, han skal ikke spørge om lov for at gøre noget. Vi må se hvad der sker.

## **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 22:30**

I: Hvordan er dit syn på Lean-agenterne? Er det ændret?

- R: Om de er højere rangeret, nej. Det eneste man kunne have ondt i røven af er at vi har overarbejde og de render rundt 4 mand med et stykke papir og ser ud som om de laver noget, det gør de også selvfølgelig. De kunne godt lige gi en skalde med og så må Lean halte lidt. Men igen, det er indført for at køre så skal det også bare køre, der må vi bare bide i det sure æble. Jeg har ikke noget imod det er ham eller hende, der er bare nogen herude der siger det er de samme personer, så siger jeg, det er jo jer selv der har valgt dem. Synes i det er okay, ja det er fint og så har demokratiet sagt det. Bliver der ikke sagt noget andet bliver der heller ikke gjort noget andet. Det er jo en tillidsmand der skal vælges og stille op. Hvis jeg stillede op og nogen sagde, ham den tillidsmand han er ikke noget vær, så er der andre der mener han er meget god.
- I: Er det blevet lettere at kommunikere med mellemlederne efter implementeringen?
- R: Synes ikke jeg kan mærke det, det er jo Henning og Niels.. (hans telefon ringer).. jamen det kan vel altid blive bedre. Det har Lean ikke ændret det store på. Det var meningen det skulle det i helheden. Jeg synes det er nemmere hvis man siger beskeden end man går forbi tavlen og læser. Man læser på tavlen og ser hvad der er sket i dag, det tror jeg der er de færreste der gør. Jeg gør det heller ikke selv. Tror man er rutinepræget, har ikke vænnet sig til det nye. Man gør som man plejer så er der ikke noget der går galt. Der er sikker mange der ser på det med nye øjne, ej det tør jeg ikke og det vil jeg ikke. Man kommer også til at snakke med fru Olsen på kontoret, nu skal du sådan og sådan, nej det vil jeg ikke. Jamen det går meget hurtigere for dig selv. Nej jeg gør det sådan her, det tager bare en time længere. Sådan vil det også være her, gør som vi plejer.
- I: Klare du udfordringerne selv og internt nu eller går du til mellemlederen?
- R: Det kommer an på hvordan det er, nu kan jeg ikke få udfordringer herude det er meget svært. Det kommer an på situation, f.eks. det med collierne jeg synes der var helt forkert, så er det med at få skrevet den på og håbe den kommer videre i systemet. Hvis det er noget med en kollega så klare jeg det selv, der render jeg ikke ind og stikker, hvis man stikker hele tiden så bliver man stemplet herude. Så tager jeg den internt og så er det det.
- I: Hvordan føler du dig involveret i processen og har du indflydelse på beslutninger?

R: Selvfølgelig gør jeg det, det kan du jo se. Jeg er kommet med et forslag og den er gået igennem og nu for vi dem lavet om, så skal vi bare have alle de andre colli med, der er enormt mange. Så længe vi kører i denne her proces og har fået pengene til det så er det bare at gøre det. Når vi gør her og skal have fat i den anden leverandør, det er jo ikke kun her det er jo hele Europa. De laver sgu ikke bare noget om fordi Coop siger det, det koster penge at flytte det fra en hverdags-palle til en Europa-palle. Jeg ved ikke hvor mange tons mere der kan være på sådan en, men skal det med flyver eller hvad det nu skal så er det nået med pladsen. Så vil de skide FDB et stykke. Sådan er det, man kan selvfølgelig prøve og hvis man ikke gør det så sker der ikke noget. Så jo vi har indflydelse på det. Det skal bare køre 100 % igennem før det forandre sig så skal det sgu nok virke.

#### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 29:00**

R: Jeg synes ikke jeg har mærket noget anderledes, det synes jeg ikke.

I: Har indførelsen af Lean medført nogen forandringer? Negative og positive, giv eksempel.

R: Ja det er jo klart der er kommet forandringer, de ting vi har bedt om og skrevet op. Mange af tingene er jo nemme og hurtige f.eks. simple ting som når vi skal kører forud så står de og skriver med en tus, og man kan ikke se det. Nu står det med store magnetfelter man lige klister på, port 11 det er port 10 og forud port 12 det er 13. Store tal, det er fint, så kan alle se det. I stedet for man kører forbi og stopper op, hva fanen står det port 13 eller 14. Simpel lille ting som tager 5 min. at lave, hvorfor er det ikke lavet for 10 år siden altså.

I: Hvordan synes du at Lean har påvirket din arbejdsindsats?

R: Man skal jo se med helt andre øjne den måde det startede på. Det der med rutinen, du kører bare i den samme rille, hvis man ikke ser det med andre øjne. Hvis det ikke lige kommer op ligesom det med toiletpapirer, nu må det snart komme op tænker man, nu skriver vi den på og ser hvad der sker. Det er ikke noget jeg tænker på når jeg pakker, jeg kører bare derud ad. Jeg kører hverken hurtigere eller langsommere jeg kører mit eget tempo, tænker ikke Lean. Nogle gange har man en dårlig ordre andre gange en god ordre jeg tænker ikke på det. Ikke andet end at når man kommer til en colli og tænker, ej nu skal du have de åndssvag colli. Enten lader man dem være og henter dem senere, det kommer an

på hvor langt du skal op af gaden, men så skal man flytte dem hele tiden. Du kan tag juicen vi nu har fået, Coops egen vare. Lille papside og lille paplåg og man kan ikke stable noget på dem, så siger det bang og så ryger de direkte sammen. Hvordan kan man lave sådan noget lort. Det fatter jeg ikke en brik af og det er vores eget hovedkontor der sidder og laver sådan noget. De damer der sidder deroppe, de må komme ned til os og se hvordan det foregår. Andre ting er fine nok. Rynkebys juice er i sådan en kasse der er forstærket, der kan man pakke hvad som helst på. Det kan du ikke på vores egne varer. Det kan jeg ikke få til at hænge sammen. Men tænker over, ej de åndssvage colli. Nu læser jeg jo mine ordre inden og siger, det er fint, det er 2 paller og det er 3 paller. Der er bare nogle ting der er skub umulige, så siger de, skriv det på Lean tavlen. Men vi har jo lige 130 colli i timen vi skal nå, så kører man bare på. Så når man kører hjem tænker man, nå ja der var også lige den, ej nu har jeg fri, det må blive i morgen. Så glemmer man det indtil man kommer til det næste gang.

I: Hvordan synes du at organisationen har grebet forandringen an?

R: Vi hører ikke rundt omkring i huse, vi har også spurgt om vi ikke kunne få af vide hvad der sker på begge sider eller deroppe fra. Varemodtagelsen ligger lige ved siden af, dem hører vi ikke en skid fra og de hører heller ikke noget for os. Kun hvis vi lige snakker sammen. Det kunne være meget godt hvis de lige stak hovederne sammen og sagde, sådan her gør vi sådan og sådan. Nogle vil sige, det er vi lige glade med, men jeg synes det er meget rart, hvordan griber vi det an der og derover. Ikke hver dag, bare en gang imellem. Men det finder de vel nok ud af en dag.

I: Hvordan har forandringen ændret dit forhold til dine kollegaer?

R: Ja det tror jeg da. Vi kan godt se at hvis skyklappen foran øjne fjernes gøres det nemmere for alle parter. Men jeg tror bare de kører som de plejer. Jeg synes det er blevet nemmere med mange ting. Selvfølgelig er de stadig utilfredse med et eller andet, det er jeg også, men man kan jo ikke flytte bjerge på en dag. Ting tager tid, sådan er det. Det kommer 10 år for sent som sagt.

## Bilag 6

### Interview med Lean-agenter den 18. maj 2010

Interview 3

I (Interviewer)

R (Respondent)

#### Indledende spørgsmål

I: Din alder?

R: 61.

I: Hvilken afdeling arbejder du i?

R: Ekspedition.

I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?

R: Tror jeg har været her i 17 år. Før det har jeg været i butik, så jeg har altid været i Coop. Jeg har et job ved siden af hvor jeg træner fodbold. På det tidspunkt hvor jeg skulle skifte var det meningen at jeg skulle have en butik. Så måtte jeg vælge, for jeg kunne ikke træne fodbold ved siden af, i det jeg træner 4-5 dage om ugen. Da det også er et lønnet job skulle jeg vælge om jeg ville fortsætte min fritid eller om jeg skulle kappe det af. Butiksåbningstider passer ikke sammen. Det var udelukkende derfor jeg skiftede herind til, ellers var jeg aldrig kommet herind. Jeg spekulerede meget over det, men det andet er hele mit liv, så. Der er ikke noget i vejen med jobbet her. Vores arbejdstider er gode og så har jeg en del andre ting jeg laver. Jeg er med i vareoplagsbrug og forskelligt, så man ikke kun er i ekspedition. Det kan man godt sige er lidt kedeligt.

I: Hvad er dine arbejdsopgaver?

R: Består hovedsageligt af ekspedition og plukning af varer og en hel del af Lean. Så har jeg en del med selve vareoplægget at gøre.

#### Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 2:46

I: Kendte du til Lean inden i startede med det?

R: Nej, det gjorde jeg ikke. Jeg har ikke læst om det, jeg har hørt om det fra andre steder, bl.a. hørt det fra en fra bold, vi snakkede bare kort om det. Jeg har aldrig åbnet en bog og læst om Lean.

I: Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen?

R: Jeg synes ikke det hele har kørt på skinner. For selve undervisningen vi havde deroppe, den var lagt an på vores leder. Vi var ca. fifth fifth deroppe. Der var ingen tvivl om, at de havde sikret sig og været på lidt kurser inden. Jeg synes vi brugte mange fremmedord og alt mulig forskelligt. Det var ord vi aldrig kunne gå ud i hallen og bruge til noget som helst, fordi der ikke var nogen der vil vide hvad det var. Vi andre skulle jo også spørge hele tiden, hvad betyder det og det. I stedet for at man fortæller det på ganske almindelig dansk. Det synes jeg var et problem. Og så synes jeg at vi havde for lidt tid til mange at tingene også når vi skulle lave præsentationer, det blev en lille smule stressende. Vi kom lidt efter, men det var ikke så vi ikke kunne følge med. Men det kunne godt være lidt stressende op til. For hver gang vi havde haft om noget nyt så skulle vi fremlægge det for alle medarbejderne nede i hallen og den tid vi fik til at gøre det, den var ganske kort. Der kan man sige at de andre var ret kolde overfor det, for det var ikke dem der skulle det. De øvrige medarbejdere var absolut modtagelige. Det var heller ikke sådan at det ikke gik godt nok når vi skulle forklare det videre. Men selve den proces kunne vi godt have haft lidt længere tid til at sætte os ind i. Hvad vi egentlig skulle sige til dem og hvordan og hvorledes. Vi fik måske 1½ time til det og forberede os i. Det var vi så en gang om ugen efter hvert kursus og det varede i 9 uger. Man havde hele tirsdagen, hvor de så var inddelt i hold af ca. 12-13 mand og der kørte man så tre kvarter til hvert hold hvor man forklarede det. Det gik egentlig godt. Der var kolossal forskel på de forskellige hold, hvem der spurgte og hvordan og hvorledes. Men det er der stadigvæk i hallen. I en hal som denne er der mange der siger, at de er sig selv og færdig. Der går også mange med forskellig uddannelse hernede, det er ikke for at genere eller noget, men der går også nogen fra udlandet som ikke har gået i skole nok. De tør ikke sige noget og de skal ikke ha åbnet munden eller noget. Det vil du også opleve til mødet, at der bliver ikke spurgt noget videre. Hvis der bliver spurgt, så ved vi på forhånd hvem der spørg, det er de samme hver gang. Men der er sket det meget positive ved Lean, at ude i hallen er der mange der kommer hen og snakker med en. Det er nok mest mig de kommer til da jeg er ude i det store område. Mange af dem der normalt ikke siger noget kommer lige hen og spørg om det og det. Nogle af dem har svært ved at sætte gule sedler op, de gule sedler kræver at man sætter sit navn under. Det at man skal sætte sit navn på, det tør de ikke, og hvad siger de andre. Nogen

snakker man så med og siger det er godt og andre må man så sætte sit eget navn på. Men nogen siger jeg de selv må sætte navn på, især nogen af de mere frække. Og dem der er lidt frække de tør heller ikke sætte navn på og det er jo lidt for dårligt. Der er jo ikke nogen der bidder, der er jo med at komme frit frem hvis der skal gennemføres noget. Men det er helt sikkert at hallen er blevet mere samlet på det.

I: Hvorfor er du udvalgt som Lean agent? Hvilke kompetencer synes du selv du har som du kan bidrage med?

R: Det var ikke noget jeg selv gjorde for jeg anede ikke at det skulle gennemføres. Jeg havde intet hørt om det før jeg blev kaldt ind. Der var heller ingen i hallen der viste det, det var kun os som var kaldt ind som ambassadør. I første omgang var der kun kaldt to ind, en der hedder Jan og så mig. Vi ville gerne have en til, der er jo en stor del af fremmede-region og vi vil gerne have en på den side også. Der kan være enkelte af de fremmede der ikke vil komme til os og så håbede vi at de vil komme til ham. Derfor var vi med til at bestemme den sidste der skulle med i det. Jeg ved ikke hvorfor jeg var valgt hvis jeg skal være ærlig. Elle jo, det ved jeg nok lidt, de har nok taget nogen af dem der er stærke i hallen, nogen de ved at de andre henvender sig til, tror jeg. Og så har de taget hensyn til, ledelsen er ikke med i fagforening det bryder de sig jo ikke så meget om og så har de nok taget nogen der fagforeningsmæssigt ikke er med i noget der. Ellers tror jeg det er valgt ud fra, at det er nogen som hallen vil snakke med, men jeg har aldrig spurgt.

I: Hvordan kan Lean hjælpe dig i hverdagen?

R: Jeg kan mærke forskel i nogen af de ting der er blevet forandret, hvor jeg synes det er blevet bedre eller har lettet det lidt. Men indtil videre, ved ikke hvor mange vi har gennemført, men vi har gennemført mange ting men det er hovedsageligt småting vi har gennemført. Meget af det har været noget der har været irriterende og jeg siger til mig selv, Lean er vel en del at man kan sige det bare har været dårlig ledelse. Fordi mange af tingene i selve Lean her, er jo noget der bare skulle have været gennemført uden noget som helst. Det behøvede ikke at hedde Lean for at nogen at tingene er blevet gennemført, det burde have været gennemført for længst. Har forsøgt at informere ledelsen om dette de sidste 10 år, mange af tingene er der ikke sket noget ved og der sker først noget nu. Nu er man jo tvunget til det, det er jo sådan at når der kommer en

gul seddel op så skal den gennemføres ellers skal de gå ind og sige direkte nej og det er jo ikke særlig smart. Derfor bliver det jo gennemført. Og hvis de ikke vil have det bliver gennemført eller nogen andre, så skal der bare komme en ny gul seddel op. Det ligger jo sådan at vi laver en ting derude, dvs. vi laver noget med nogen kasser der skal stå et bestemt sted. Nogen vil gerne have de kasser der og færdig og så gennemføres det. Og hvis der så er nogen der synes det er åndssvagt at de kasser stod bedre det andet sted, så kommer der bare en ny gul seddel op indtil man finder det ideelle. På den måde kan man sige at de små ting hjælper os i hverdagen. Mig personligt har det hjulpet at det ikke belaster mig at jeg har det hårde arbejde hele tiden, jeg bliver taget ud en eller to dage om ugen og ordner Lean. Det skuffende ved Lean er, at det kniber at få hele hallen med til at arbejde med det. De har accepteret det, bare det ikke er dem selv der skal ordne det. Mange stiller et forslag men de vil ikke selv være med til det, det synes jeg er lidt af et problem. Men det kan også være at det er os selv der er for dårlig til at få dem med. En sag har altid to sider, man skal også huske at høre det fra den anden side. Det kan jo også være os der ikke er gode nok til at få de andre med i det. Da vi startede var det nok ikke 20 % der gik ind for det. Hvis den hed 20-80 så hedder den nok 80-20 nu. Men der er jo altid nogle gamle sære, kan jeg ikke bare få lov at gå for mig selv. Det kan man også hovedsageligt. Men der er også nogen der er direkte imod, alt nyt er skidt. Der er mange ældre derude, der går også nogen og plukker som har haft høje stillinger og nogen som har læst meget som plukker nu. De er stået af arbejdsræset og har ikke villet være med til det stresset arbejde de har haft. Så går de ud og siger nu for de brugt deres krop de sidste år, gode arbejdstider, går hjem kl. 12 og tænker ikke mere på det om fredagen og har weekend til om mandagen. Mange har jo tjent en del og siger nu vil de kun have en 4 dags arbejdsuge.

I: Ser du Lean som en fremtidig produktionsfilosofi som kan hjælpe Coop eller har du andre forslag?

R: Selvfølgelig kan Coop fortsætte med det og få ordet de små ting, men det er mere på et højere plan hvor man burde bruge Lean. F.eks. man arbejder med kvart paller. Hvorfor kører men ikke ud på landsplan og ser hvordan det er. Og det er helt givet, der kan man bruge Lean meget. Der er rigtig mange penge at sparre. Men det har jo vist sig på gulvet her hos os, jeg ved ikke om det skyldes

Lean, men vores sygefravær er faldet, det behøver ikke være det. Vores colli er steget, hvor meget man kører i timen, der bliver lavet væsentligt mere. Det behøver ikke være Lean, men man ved godt at tilfredse medarbejder laver mere. Jeg mener godt at Lean kan fortsætte. Det største problem pt. er nok at hele ledelsen ikke er med. Selvom alle i ledelsen siger de er med, det tror jeg de er tvunget til at sige, ellers bliver de nok fyret. Jeg mener ikke de er helhjertet med og ind imellem synes jeg vi møder en del modstand fra ledelsen, ikke dem lige over os. Men hvis vi godt vil ha lavet noget over fra den anden side, sådan noget teknisk erhverv, de synes de ikke vi behøver. Jeg synes man har mødt en del der siger, ej nu gider vi ikke mere. Man ved jo godt at i den sidste nede ender Lean med fyringer på ledelsens plan og det ved ledelsen garanteret også. Lean er forbundet med at der skal sparrers, det er der ingen tvivl om. Lean er også forbundet med at man gør det bedre for os på gulvet og vi får vores forslag igennem. Men der er ingen tvivl om at de forslag vi kommer med gør så der bliver besparelser og det koster også noget at lave det og i den sidste ende ved vi godt at der skal sparrers på folk. Man smider jo ikke 3 millioner ind i et foretagan uden at man regner med at få 6 millioner igen. Allerede nu kører vi 3-4 % mere end før, så er det jo logisk at vi skal være 4 % mindre. Kan ikke mærke frygten for fyringer. Det var der i starten. Lean kom på et dårligt tidspunkt. For dagen før man startede Lean op der fyrede man 10 mennesker, det var rigtig dårligt planlagt at man gjorde det samtidigt, det skulle man ikke ha gjort. Det gav en kæmpe modstand mod Lean i hele hallen i starten. Derfor har vi måtte snakke meget om det med fyringer og man har lovet at det gør så man ikke ansætter folk og den er man hoppet på i hallen selvom man godt ved at det ikke passer. For man skiller sig jo af med dem man gerne vil af med. Men i og med man har fået et bedre klima ude i hallen. Det har også noget med at gøre at Kim, han har den livsfilosofi at når folk skal ha fri så skal de ha fri og når folk skal ha ferie så skal de ha ferie. Det har gjort at der er en bedre stemning i hallen og det har gjort at han bedre kan losse folk ud han gerne vil af med. Sammen med Lean kan man jo håbe det giver en bedre stemning så det bliver bedre i hallen.

I: Hvordan fungere Lean hos jer og jeres ugentlige møder?

R: Vi holder kun hver 14 dag, der holder vi et stormøde, hvor alle på gulvet er samlet. Der fortæller vi kort om de ting der er gennemført og om fremtiden hvad der skal være. Det er oplysningsmøder, men når der er mange samlet og man

giver noget information, så for man ikke tilbagemelding når der er 90 mand samlet. Folk har svært med at komme frem med det de gerne vil, folk holde igen og siger ikke noget. Vi har et morgenmøde tirsdage og torsdag hvor vi informere hvad der er kommet hvad der ikke er kommet og hvordan og hvorledes til alle, men der er vi delt i tre hold. Der er til dem der mødet kl. 6 og kl. 6.30, det tager ca. 2 min. så har vi et igen kl. 9 til dem der møder senere, der er ca. 6-7 mand. Det viser sig at det sidste møde er meget længere end de andre fordi de 6-7-mand, når der ikke er samlet flere, de spørg virkelig ind og de kommer også med forslag. Så der er ingen tvivl om hvis der var tid til det og det kunne lade sig gøre, så dele alle holdene op på ca. 10 mand. Fordi der kommer masser af forslag og tilbagemeldinger og alt muligt andet. Det andet er som mere ren info. Det er også sværere og der er ingen af os der er vant til at stå og snakke foran mange. Jeg har så den fordel at jeg har det fodbold hvor jeg tit står frem for 30-40 mennesker, men inden for det er jeg meget stærkere og ved hvad jeg skal sige. Tit når vi holder møde, er det bedste hvis der ikke er nogen spørgsmål, så har man fået sagt det man skal sige. Hvor andre siger, så er det ikke helt korrekt for der skulle jo gerne komme spørgsmål, det kan være meget op og ned.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 25:22**

I: Hvad har du selv gjort for at motiver dig selv?

R: Det er helt givet at det der motiverer ligger i, at dem omkring en er positive. Jeg har altid sagt, hvis jeg høre nogen sige det vil jeg ikke, så siger jeg bare at de kan søge noget andet, hvorfor går du så her. Man skal gå positivt ind for det. Det aller værste er når man møder nogen, vi har nogle forskellige sager, f.eks. har vi sælger over fra den anden side. Så siger de at de kan rende en. Men hver gang man møder en med noget positivt, det skal man også prøve på selv at være. Så motiverer det også en hver gang man for gennemført noget og vi kan mærke at det har været godt. Men når vi en overgang har 15 sager liggende derude, uh siger man så, det kan godt være lidt demotiverende.

I: Hvordan har din leder motiveret dig?

R: Vores ledelse går meget positivt ind for det. Men nu er det også fordele at det er Kim her der er ambassadør videre over til den anden side. Og han er meget på med det. Det motiverer en når man kan mærke at de går ind for det. Jeg ved et par steder hvor man er ved at gå i stå og det er fordi ledelsen ikke motiverer

dem. Der er nogen som har været med til det der gerne vil trække sig ud af det, dem som har været på kursus. Det er muligt at trække sig ud, men det vil ledelse nok være kede af, når man har ofret kursus på dem og så skal man have en anden ind. Der kan man sige, sådan som i ekspedition hvor vi er tre, der kunne det bedre lade sig gøre at en af os trak os ud. Det er jo vores pligt at lave det så vi kan trække os ud for vi skal jo forsøge at få så mange som muligt ind i det så der er andre der kan overtage det. Prøver at få dem til at vide ligeså meget som os, men det er vi ikke så gode til.

I: Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer?

R: Jeg har været glad for de der kurser og hver gang man lærer noget nyt så er det jo positivt og man har lært nogle ting og ser anderledes på det. Og så kan jeg bruge det i min fritid. Selve Lean kurset var lagt meget på at man skulle være positiv og se positivt på det og lære at se andre ting. Det synes jeg har været godt også privat derhjemme og det jeg laver udover.

I: Hvad gør du for at motivere de øvrige medarbejdere?

R: Hver gang vi arbejder med det og hver gang vi møder nogen og snakker om det prøver jeg at sige til dem, kom nu med nogle forslag. Der hvor den største udfordring ligger er de 10 medarbejder som går direkte imod det, hvor man virkelig prøver at vise dem hvad man for ud af det. Dem bruger man meget arbejde på at motivere. Desværre bruger man mere arbejde på de 10 så de ikke skal ryge ned i den forkerte grøft end man bruger på de 90 og det er jo helt forkert. Bedre at satse på dem der går ind for det.

### **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 30:40**

I: Har forandringen påvirket dit tillidsforhold til medarbejderne?

R: Det man kan sige er, at de fremmede desværre siger, nej nu er han også med i det der og så er han nok lidt mere, og det er man jo ikke, tværtimod. Der kan man godt mærke at vi har mange fremmede i hallen. De har en helt anden tro til sådan noget end dansker. Især tyrkerne de har en tro til.. de har ligesom i hallen en førerhund, en af de ældre. Der er ingen der siger imod uden at det har været oppe og runde førerhunden. De har tillid til os men ellers har Lean ikke hjulpet

på det. Ledelsen siger jo hele tiden at Lean gør det at dem på gulvet bestemmer mere, men det synes jeg ikke. Ikke udover de sedler som bliver sat op som de kan få lavet, derigennem kan man sige de bestemmer mere.

I: Hvordan forgår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejder?

R: Næ, den har været fri hele tiden. Det er stadig sådan at vi er nogle få stykker i hallen der siger hvad vi mener. Og det kan være en af grundene til det første spørgsmål du stillede mig at jeg blev valgt. Jeg er lige glad med om det er den øverste eller den mindste i hallen for jeg siger hvad jeg mener. Det er der ikke mange der gør og det er der ikke ændret på. Hvis man tror det tager man fuldstændig fejl. Det kan godt være at ledelsen siger det og tror det, men det passer ikke.

I: Hvordan har Lean ændret dit ansvarsområde?

R: Det har ændret på at jeg for lov til at lave alle de ting med Lean. Så på den måde kan man godt sige at det har ændret ansvaret. Førhen fik vi ikke lov til at lave de ting som vi gør derude nu, så derigennem har vi ændret ansvar, det ville være forkert at sige det. De fremmede har lidt ændret syn nu vi er Lean ambassadør. Men ellers ikke. Men det er igen det med at man kan sige at mange udlændinge, ligesom førerhunden. F.eks. når en skal giftes, så inviterer de ledelsen med. Hvis de er på ferie så sender de et eller andet nogen har noget med til ledelsen. Det er en anden kultur verden.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 35:04**

I: Er dine arbejdsopgaver ændret efter implementeringen af Lean?

R: Altså jeg ordner meget Lean og de ting der er. Så derigennem har det forandret sig et par dage om ugen. Ellers er det det samme arbejde.

I: Hvordan har du og de øvrige Lean agenter håndteret forandringen?

R: Vi var skeptiske da vi startede. Et hvert menneske har det jo sådan, uh ha hvad er nu det. Alle der var omkring Lean fra gulvet af, havde det sådan, åh nej bare jeg ikke havde meldt mig til det. Især da vi var presset og skulle alt det. Der kan man sige det var god undervisning for det endte jo med at alle var tilfredse og synes det var godt. Vi prøver at få alle med i hallen og så skal vi kunne stå frem og sige en hel masse. Ligesom når man skal holde en tale til en fest. Nogen rejser sig op og holder talen, andre starter med at sige de ikke har forberedt sig, så ved man det bliver noget skidt. Sådan er det jo meget forskelligt.

## **Interview med Lean-agenter den 18. maj 2010**

Interview 6

I (Interviewer)

R (Respondent)

### **Indledende spørgsmål**

I: Din alder?

R: 43.

I: Hvilken afdeling arbejder du i?

R: tørvarer.

I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?

R: 25 år den 1/8.

I: Hvad er dine arbejdsopgaver?

R: Ekspedition, pakning af varer. Specifikt i cigaretter. Hvis der er behov for det er vi ude og hjælpe i det store område når vi er færdige.

### **Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 0:50**

I: Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen?

R: Det har været en svær start også fordi man ikke har haft med det at gøre før. Det har været spændende og nyt. Efterhånden som man kommer frem til det og kommet på de kurser hvor vi er lært op, blev man lidt frustreret fordi man synes man havde for lidt tid til tingene. Men efter man har arbejdet med tingene og fået lidt mere tid har man lidt bedre forståelse og nemmere ved at lave tingene. Men selve implementeringen og kurset, der var nogle ting der godt kunne have været anderledes. Tidsmæssigt, nogle af de vigtige ting/redskaber, f.eks. A3, hvis vi havde haft lidt mere tid til at lære det. Informationen og Lean har været fin nok, der har ikke været noget der. Det har været til at forstå, der har mere været når man skulle arbejde med tingene under kursusforløbet. Opstarten på selve lagret er gået meget godt, der er selvfølgelig altid nogle skeptikere i blandt, hvor man generelt har prøvet at få dem med på den positive bølge. Jeg var positivt, ingen tvivl om det, det var også derfor jeg sagde ja til at være ambassadør. Det er noget jeg blev spurgt om jeg gerne vil være med til. Så kan

jeg godt lide at have med mange andre ting at gøre i virksomheden. Jeg er med i bonusgruppen hvor vi snakker løn når der sker nogle store forandringer og har indflydelse på vores bonus. Jeg har et bredt kendskab til mange ting her på lagret og har stort set prøvet at være i de fleste afdelinger i Coop. Jeg snakker med de andre medarbejder.

I: Hvordan kan Lean hjælpe dig i hverdagen?

R: Lean skulle jo gerne gøre det nemmer for nogle af de ting vi går og laver. Når vi går og laver nogle ting bruger vi vores rutine når vi går inde i en firkant. Man tænker lidt Lean, hov kunne jeg ikke gøre det her lidt anderledes. Lean er også med til at give input andre steder fra. F.eks. kommer arbejdskollegaen hen og stiller spørgsmål til det vi gør og når man så standser op tænker man over, det kunne måske godt gøres anderledes og hvorfor gør i ikke sådan. Det er jo det der er godt ved Lean, at vi gør det på tværs og stiller nogle spørgsmål og for nogle andre øjne på de arbejdsopgaver men går med i hverdagen og de ting der sker på lagret. Det er det der har været rigtig godt ved Lean og er godt ved Lean hvis man udnytter det. Grunden til at vi hænger billeder op er for nemmere at synliggøre det, frem for at der står et stykke papir hvor der står nogle ting skrevet ned på. Mange af tingene har vi også skrevet ned på A3 rapporter vi har hængene derude. Men for os synes vi det er mere vigtigt at få hængt billeder op for det er nogen af de ting vi bruger i hverdagen og det er mere tydeligt. Også når der kommer nye her, så man ikke skal sidde og læse de der A3 rapporter igennem for at finde ud af hvad der sker. Så bliver det synliggjort på billeder, nåh det er sådan det foregår herude.

I: Hvordan har det fungere med Lean indtil videre i Coop?

R: Nogen ting har fungeret meget godt men det har så også været lidt træt med samarbejdet på tværs. Det er vi blevet meget bedre til, men det halter stadig lidt også. Hvis vi bare snakker om lagret er vi er to forskellige afdelingssystemer bare på lønnen, varemodtagelsen har fælles bonus og vi har ene mands bonus. De to ting harmonerer ikke helt når vi snakker om Lean. Der er visser arbejdsopgaver man kunne få truckførerne til at hjælpe os med og omvendt vi kunne hjælpe truckførerne, men det koster tid for begge parter. Da vi så har hver sin lønpakke, så kan det godt arbejde lidt imod. Men mange af tingene synes jeg er blevet taget meget godt imod. Og vi er faktisk i forhold til før, måske fordi der er lidt mere fokus på det, er blevet bedre til at arbejde sammen og snakke

sammen afdelingerne i blandt. Det er blevet sagt mange gange at, vi kan ikke forstå de starter Lean op uden at vi har fælles løn alle sammen. Vi har pointeret at det bliver en hæmmesko hen ad vejen hvis vi ikke for det ændret. Men der er ikke sket noget der. Der har været arbejdet på den der fællesløn de sidste 4-5 år, men der er ikke blevet nogen enighed. Hvis man kigger fremadrettet er det en af de hæmmesko der vil stoppe mange af tingene, hvis ikke det bliver ændret. Det er ikke kun det der skal til, der skal også nogle holdningsændringer til for os på gulvet. Hvis vi ikke ændre holdninger så det klar, hvis vi ikke tror på tingene, så sker der heller ingen ændringer. Nogen af tingene, hvis vi skal hjælpe hinanden. Der er nogen af tingene vi sagtens kan gøre uden at det koster noget lønmæssigt hvor vi faktisk hjælper hinanden. F.eks. hvis vi står og venter på en varer og pallen er tom, i stedet for vi lige hiver pallen ud og gjorde den klar vi står alligevel nede på gulvet. At han kommer med pallen og vi skærer plastiken af, det tager 2 sekunder at gøre det. Du for varen hurtigere på plads og han kommer hurtigere videre og får en ny varer til en anden ekspedient. Det går meget hurtigere og du kan alligevel ikke lave noget før varen er på plads. Så sparer man også tid og kommer hurtigere af sted. Nogle af tingene giver sig selv, men hvis man ikke for den der holdningsændring og for os på gulvet til at se sådan på tingene så er det også svært at ændre på tingene. Der er kommet standarder eller vi er begyndt med Lean. Nogle af tingene har vi haft op før men hvor de først har kunne lade sig gøre efter vi er begyndt med Lean. F.eks. når vi scanner derude, så står der nogen gang på scanneren vare i mangel. Og hvis vi siger vi er 25 ekspedienter der skal ha den varer i løbet af dagen og den ikke når at komme ind på lagret i løbet af dagen, så er der 25 ekspedienter der skal scanne forgæves. Der har vi arbejdet med at sætte sådan en lap på stregkoden og når der sidder sådan en lap, så den første der scanner sætter sådan en ned så de næste 24 bliver fri for at scanne og kan bare kører videre. Når truckføreren for fat i varen ude i ranken og kører ind med varen k og sætter dem på plads kan han fjerne sedlen så den er klar. Det er en af de gode ting der hjælper så vi ikke kørere forgæves. Det er det Lean er med til, vi skal åbne vores øjne så vi ikke kun går inde i den firkant. Det er noget med at gøre tingene nemmere for sig selv. Det er lige så meget samarbejdet på tværs at Lean drejer sig om og det har vi aldrig været gode til herude. Nogle er gode til at hjælpe hinanden men det er et få tal.

- I: Ser du Lean som en fremtidig produktionsfilosofi som kan hjælpe Coop eller har du andre forslag?
- R: Håber vi altid vil ha det. Men som sagt det der med lønnen, hvis vi ikke for ændret det så tror jeg det dør af sig selv. Hvis du ser derude nu, hænger der ikke så meget derude, der vil helt sikker komme nogle døde perioder, hvor vi i Lean teamet skal være bedre til at komme med nogle forslag, tage nogle emner op og så sige, har vi nogle forslag til nogle forbedringer og via den vej få folk til at komme med nogle flere ideer, hvis det ikke kommer af sig selv. Så det er klart vi skal også blive bedre og bedre os ambassadør fremover. Det er jo lige så nyt for os næsten som det er for de andre, vi har bare lidt mere indblik i det fordi vi er blevet undervist. Men det er jo meningen fremadrettet at alle skal kunne gå ind og lave de der ting. Men der mangler måske lidt interesse for at lære de der ting. Men helt sikker, lønnen vil være med til at sætte en stopper for det fremadrettet hvis ikke der sker noget der. Men som sagt skal vi også selv være med til at ændre nogle af de ting, for at holde det op og holde motivationen oppe og fokus på det. Vi skal også lave en rutine på opfølgning af de ting. Det nytter jo ikke hvis man ikke laver opfølgning som om et halvt år så kører tingene som de gjorde i starten. Tavlen derude er opstarten på det, hvor den der hedder nr. 1 hedder nr. 1 på A3 rapporten og når vi flytter den gule seddel hedder den også nr. 1 på billede. Så man kan altid gå ind under billede nr. og se hvad gjorde vi sidste gang. Der står noget mere tekst på A3 rapporterne end på billederne, der er for at gøre det overskueligt og nemmere og der skal ikke stå så meget på, det er billede der skal fortælle hvad der sker. På A3 rapporterne har vi udfyldt undervejs alt hvad der sker. Så kan man gå ind og se, hvad der gik galt og skal man gøre det lidt anderledes. Der var også en der kommer, efter det forslag med lap over strekcode, hvad nu hvis man satte en magnet på, den kan man fjerne hurtigt uden man skal ned i holderen, det havde vi ikke tænkt på, men så kommer der løbende forbedringer den vej. Der er nogen der holder sig tilbage så kommer de hen til os bagefter de tør ikke sige det til møderne. Det kunne være bedre hvis det blev sagt i åbent forum men så kan vi så bringe det videre på det næste møde vi har. Der skal være plads til det hele, ligesom når man sætter gule sedler op, måske vil de ikke være med til at løse problemet men de har en ide til at gå videre med det og så kan man måske få nogle andre med i det. Det er også derfor vi har det system der ude, når vi har prioriteret nogen og gjort dem klar så

står de der en uges tid eller 14 dage afhængig af hvorfor noget det er, så kan folk komme med input og skrive sig på så vi for nogle flere involveret sig. Det har det ikke været så meget af indtil videre, det er mere hvis vi selv hiver fat i nogen vi ved der har kommet og snakket om nogle ting. Vi er stadig i opstartsfasen, vi lærer jo også hele tiden noget nyt hen ad vejen. Vi er nået et langt stykke og vi ved mange af tingene hvordan det skal gøres, men vi mangler at bruge lidt flere værktøjer og redskaber som vi har lært noget om. Det er mest A3 rapporterne vi kører i og så de der andre analyse bruger vi ikke så meget endnu. Men det kan være det giver sig selv hvis vi får nogle lidt større cases end dem vi har haft nu. Der er mange af de små ting vi har set kunne løses her og nu. Vi kæmper lidt med dem over fra den anden side og når der så ikke sker noget der. Det skal man blive bedre til fremadrettet at få nogle tilbagemeldinger hvis det slet ikke kan lade sig gøre i stedet for at det bliver trukket i langdrag.

I: Hvordan fungere Lean hos jer og jeres ugentlige møder?

R: De går godt. Umiddelbart når man kigger rundt synes jeg også folk er positive. Der er nogle der er svære at få med op, det vil der altid være. Der er mange der synes at nogle af tingene kunne man bare gøre af sig selv men det tror jeg ikke vil ske. Det der er det gode ved Lean er at der er fokus på tingene hele tiden. Der er meget mere fokus end der har været førhen. Nogle af tingene giver sig selv, man har bare ikke gjort det førhen fordi man har fået af vide det ikke kunne lade sig gøre og bare tænkt, der sker ikke noget herude. Vi har også haft det problem herude, at når man er kommet med nogle ting nogle forbedringsforslag, så bliver de syltet og der sker ikke noget. Så er det klart til sidst så siger man ikke noget af lige vel for der sker ikke noget. Det er en af de facader man skal ha brudt der og få ændret. Generelt er stemningen fint nok, positiv, folk er gode til at komme med input eller spørgsmål. Nu var der lidt stille i dag da de var der over fra den anden side, de er der ikke hver gang. Generelt til vores almindelige møder tirsdag og torsdag plejer folk nok at melde tilbage at det kunne gøres anderledes, stiller nogle spørgsmål til tingene. Jeg synes vi har nogle meget gode dialoger derude.

I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?

R: Positivt, der er mere fokus på tingene og større chance for at få gennemført tingene. Negativt synes jeg der er for meget papirarbejde, regnskaber og A3 rapporter der skal udfyldes med ting og sager. Det er meningen alle skal kunne

udfylde dem men der er ikke den interesse og opbakning for det. De har overladt det som om det bare er os der skal gøre det. Der er også noget at arbejde med der. Når man skal udfylde fem A3 rapporter kan man godt blive lidt ør i hoved og gå lidt død i det. Man kan ikke lave det om uden at der kommer en gul seddel op det kan også godt være en hæmmesko. Hver gang der kommer et forslag skal der en gul seddel op og så skal vi igennem den bølge med A3 rapporter, det er en for lang proces for nogen af tingene og så folk, de gider ikke komme og sige tingene, det kan også være en hæmmesko. Ud fra hvor mange sedler der er kommet synes jeg der er god opbakning og fokus på det for alle mere eller mindre her i starten, men det er ved at gå lidt i stå. Det sker alle steder siger de på et tidspunkt skal man lave andre ting hvis der ikke kommer noget nyt. Alt i alt synes jeg Lean er meget godt. Men har lidt skepsis det kan ikke undgås. Jeg var lidt skeptisk i starten af kursusforløbet hvor alting blev jappet igennem og hvor lidt tid man havde til det. Fik man nok tid. Førhen var der mange møde vi bare har skippet fordi vi har haft for store mængder. Hvis man skal holde fokus er det også vigtigt at der sker noget løbende hele tiden, men nu synes jeg har været holdt meget god. Selvfølgelig har der været en uge eller to hvor der hvor der var rigtig meget at lave men ellers synes jeg de har været gode til at afsætte tid til at vi har kunne lave. Men det var lidt skeptisk i starten for det har altid været sådan førhen. Selvom man har en positiv ånd er der nogle af tingene man ikke kan undgå at være lidt skeptisk overfor, men det har vist sig at man ikke har behovet at være skeptisk overfor.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 19:51**

I: Hvad har du selv gjort for at motiver dig selv?

R: Selve min indstilling som jeg har i mig selv personligt, det giver motivation i mig selv tror jeg. Jeg ser meget fremadrettet og de mål der skal nås. Det der motiveret mig, er at jeg kan være med i det her og ikke kun pakke varer, jeg kan godt li at have nogle udfordringer og andre ting også. Og påvirker det og gøre det bedre for os selv.

I: Hvad har andre gjort for at du føler dig motiveret?

R: Nu kan du se det der team vi har i cigaret området, det er også med til at motivere mig. Det kan godt være der er andre der ikke kan tag den sarong vi har der nede, den er lidt speciel måske. Det motivere hinanden at vi går og laver lidt

sjov og siger nogle sjove ting til hinanden: nu står du og tæller igen til en der lige har talt forkert. Sådan nogle sjove små bemærkninger det er og også med til at motivere at vi snakker og har det sjovt med hinanden. Nu kan man sige det der bordfodbold vi har fået, det kan være der bliver brugt lidt meget tid på at spille i pausen. Men det er også med til at skabe et sammenhold og motivere og griner og har det sjovt og når man kommer ud på lageret bagefter er man lidt op og kører så er motiveringen kommet op igen. Det er nyt med fodboldbordet det er lige kommet. Vi sidder fem ved mit bord og så så vi at der var kommet et bord til kontoret i deres ryge rum, så var vi fire der begyndte at spille til sidst i vores pause hver dag der synes vi var meget sjovt. Så en af dem havde et bord derhjemme han spurgte om vi ville leje og nu har vi så sat en turnering i gang herude til dem der vil være med, ellers står det til fri afbenyttelse når folk har pause. Der er 10-12-15 stykker der spiller på det hver dag og har det sjovt. Der er helt sikker humor. Humor i løbet af dagen er helt sikkert med til at motivere os også i stressede perioder. Nede i cigaretområdet der er vi vores egen lille afdeling kan man sige. Vi er 7-8 stykker i det hele hvor nogen af dem er afløser hvor vi i gennemsnit er 3-4 faste derned. Vi skal nå det antal colli der er vi nødt til at holde hinanden op på at vi når det. Vi er måske motiveret på en anden måde. Selvom vi har enkelmands bonus så har vi stadig et ansvar for det område at det bliver færdigt til tiden.

I: Hvordan fastholder du din motivation i dit arbejde?

R: Vi havde lige en down periode hvor det (Lean) stod os langt ud af ørerne må vi nok erkende men jeg synes vi er kommet pænt ovenpå igen. Vi havde lige lovlig mange A3 rapporter men vi lavede så lidt sjov med det, det var ikke som om vi havde tabt det hele på gulvet. Men man har da sagt til sig selv: hvorfor fanden meldte man sig til det her. Men alt i alt er jeg glad for at være med i det.

I: Hvordan har din leder motiveret dig?

R: De roser meget det vi laver ude i området og når vi holder møder og sådan noget, det er selvfølgelig med til at motivere os også. Kim roser og det motiverer, han er stort set med til alle møder. De der tirsdagsmøder han møder ikke op til morgenmøder dem vi har kl. 6 og kl. 6.30 og kl. 9, der er lige tre møder hver dag. Det er en vigtig ting at han møder op. Hvis der ikke er nogen synlig ledelse og få lidt ros via den vej så går det hele i stå. Men jeg synes vi har manglet lidt, de har været lidt for tilbagestående i starten synes jeg, ledelsen, i

forhold til Lean. Jeg ved godt med Lean hedder det at ledelsen skal gå i baggrunden men der er også visse ting hvor ledelsen skal gå forrest. Der er nogen steder hvor vi har snakket om at ledelsen bør ha trådt ind. F.eks. nogle af de ting der er forbedret og nogen af de ting der er lavet bør ledelsen ha gået ind og sige at det er sådan vi gør i stedet for at vi står og det er ligesom om det er os der har bestemt det. Det er jo ikke os der er ledere eller noget vi er de samme som dem på gulvet vi er bare ambassadør for det her. Vi synes ikke vi skal gå ind og tage ledelsens ansvar, det er ikke vores ansvar at styrer det ledelsesmæssige og de ting der skal siges fra ledelsens side af. Vi kunne sagtens gøre det men vi synes ikke det er vores ansvar vi er ikke interesseret i at gå ind og være bussemænd som det hedder. Selvfølgelig er vi interesseret i at det fungerer og prøver at motivere folk til at komme med nogen ting og overholde de ting. Der er det ledelsen skal træde i kraft hvis tingene ikke bliver overholdt det er ikke os der skal gå ind og gøre det. Der er det ledelsen skal være synlig og gå ud og sige det skal gøres sådan og sådan. I starten under kurset der var der nogle ting vi synes manglede fra ledelsens side også mere med den korte tid vi havde til nogen af tingene det synes vi var dårligt planlagt.

I: Føler du dig betydningsfuld i dit arbejde?

R: Nej det synes jeg ikke. Jeg har altid været med i mange ting herude så det synes jeg ikke. Jeg føler mig ikke ophøjet over andre, jeg kan bare godt lide at engagere mig i tingene. Jeg er ikke mere end alle de andre der går rundt ude på gulvet og ekspedere. Jeg synes bare selv at jeg godt vil være med til at præge det der sker herude.

I: Hvordan engagere ledelsen sig i dit arbejde?

R: Generelt på de ting vi laver synes jeg der er meget god opbakning. Engang imellem går vi ind og snakker men det er mere hvis vi skal bruge et konkret eksempel på et eller andet ekspertise eller godkendelse, ellers synes jeg ikke vi snakker sådan rigtigt. Vi har det der møde om fredagen hvor ambassadørerne og de fleste chefer er med af dem der er med i Lean teamet. Det er en meget god ting hvor vi lige informere hinanden om hvad har vi gang i, i varemottagelsen og ekspedition og kørsel og retur varer. Der er ledelsen selvfølgelig med, der har vi haft nogle punkter med hvor der har været nogle ting der kunne ha været anderledes.

- I: Hvordan bliver du udfordret og udviklet i dit arbejde i hverdagen, hvordan opnår du større kompetencer?
- R: Kan godt lide der sker nogle varieret ting (Lean ambassadør) men nu er det selvfølgelig ikke hver dag. Det er meget rart en eller to gange om ugen hvor man lige prøver nogle andre ting. Jeg synes kursusset var for kort, eller jeg ved ikke om det var for kort, men jeg synes der var forkert vægt på nogen af de ting hvor vi virkelig skulle bruge fokus på at arbejde med tingene bagefter, der blev brugt for lidt tid. Man kunne godt ha haft mere fokus og brugt lidt mere tid på det hvor der var nogle andre ting man kunne have brugt lidt kortere tid på. Det er konsulenterne der har bestemt det, eller det er dem der har fortalt hvordan det bør være på sådan et kursus i varighed. Jeg ved så ikke om ledelsen har været inde og sagt at det må være det der. Det kan være begge veje jo. Det har de så fået af vide der var sådan en opfølgning til sidst på kurset hvor vi kunne fremhæve de synspunkter som vi synes kunne ha været gjort bedre også til et andet tidspunkt hvis der er andre der skal ha den uddannelse. Det er vigtigt at man ikke springer for let over nogen af tingene. Nogen at tingene skulle bare jappes igennem, vi har 1½ timen, så bliver der ikke ordentlig fokus på tingene så bliver man nødt til at gøre det halvt. Men så viser der sig måske noget af forståelsen undervejs. Nu har vi efterhånden udfyldt 30 A3 rapporter så nu er vi rimelig godt uddannet i dem og måske ikke. Der er nogle svære sager der kræver lidt mere, dem har vi ikke haft så mange af, det kræver en større udfyldning og hvor vi måske skal ind og lave nogle af de analyser og bruge nogle af de redskaber som vi har lært og se om det kan betale sig og se hvad gør vi forkert og hvad gør vi rigtigt. Vi mener ikke rigtig det har været nødvendigt indtil videre, vi synes heller ikke vi skal bruge for meget tid på tingene. Det hedder sig at vi skal bruge alle redskaberne hvis vi kan løse det hurtigere. Når man laver sådan en analyse og skriver ud fra hvert punkt hvad der sker i de enkelte afdelinger, dem har vi ikke rigtig haft endnu, hvor det har haft indflydelse på den anden side og kontoret og varemottagelsen og kørsel. Dem har vi ikke haft med at gøre siden vi lærte det på kurset. Det er udelukkende A3 rapporter vi har brugt. Det er meget godt at have fokus på det og så via billederne. Det er helt sikkert det der er gået galt førhen, hvor der har været sket nogle ting, hvis man ikke har lavet opfølgning på det eller haft fokus på det. Så går der et par måneder eller et halvt år så er man tilbage i det samme.

- I: Hvad gør du for at motivere de øvrige medarbejdere?
- R: Positiv, glad, joker. Dem der er negative omkring det, dem tager vi en snak med på en fornuftig måde og prøver at få den guidet over og se nogle af de positive ting, det er ikke så meget på møderne. Vi taler selvfølgelig positivt om tingene hvis der er nogen der er negative så tager vi en positiv indstilling til tingene. Det er ikke sådan at vi står og er negative overfor nogen ting, det prøver vi i hvert fald at lade hver med for at motiver og holde gejsten oppe. Det synes jeg selv vi gør meget godt. Det er også det vi for ad vide når de er herover fra den anden side. Der er ingen tvivl om at vi også er blevet bedre til at stå i en stor forsamling end i starten hvor vi stod og fremlage. Vi er mere rutineret i at stå og snakke i en større forsamling. Det er også vigtigt at man får sagt tingene på en rigtig måde så det er forståeligt. Vi havde en episode en dag, behøver ikke sætte navn på, hvor der blev sagt noget hvor man ikke forstod halvdelen hvor vi så måtte tage det dagen efter. Vi kunne slet ikke forstå det os der stod ved siden af. Det er vigtigt at det er let og forståeligt det man siger derude. Også lidt af det Bent læste op, det dør lidt hen ad vejen, men vi blev også nødt til at have noget med nu de var der over fra den anden side af vejen. Det var informeret at de kom, ellers plejer vi ikke at have så meget med, der var bare så der var lidt forskelligt denne her gang.

**Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 36:03**

- I: Har forandringen påvirket dit tillidsforhold til medarbejderne?
- R: Nej det synes jeg ikke, ikke sådan umiddelbart. Lidt i starten måtte vi køre på at vi ikke er mere end dem der går ude på gulvet og sige vi er kun ambassadør og er til for at hjælpe. Nogen havde en opfattelse af at vi var mere, det vil der altid være når man er med i sådan nogle store projekter. Det er klart det skal manes til jorden. Der er ikke nogen jeg kan mærke det på, jeg snakker med de samme og endda endnu flere end før.
- I: Hvordan forgår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejder?
- R: Kommunikationen er blevet bedre på den måde at vi holder de møder der skal holdes, det var vi ikke så gode til førhen på grund af mængderne. Nu bliver de holdt hver gang. Så det der skal kommunikeres ud bliver kommunikeret ud.

Lean møder har vi så tirsdag og torsdag hvor vi kommunikerer, de andre dage er bare almindelige morgenmøde. Så jeg synes nok kommunikationen er udmærket og det der skal kommunikeres er udmærket. Det kniber lidt engang imellem op til ledelsen. Det kniber lidt at få de ledere med der ikke er med i Lean, dem der ikke har deltaget i kurset. Der er en episode vi har haft hvor det virkede som om det ikke rigtig kom videre til en chef i samme afdeling der sad ved siden af og ikke var med i Lean på den måde. Det skal de også blive bedre til at informere hinanden på tværs. Vi skal så også blive bedre til at informere videre. Det synes jeg vi har været gode til, der har måske været en enkel gang eller to: hov de skal så også lige med i sagen ik. Der er ingen tvivl om at det er blevet forbedret på grund af Lean. Informationerne er blevet bedre. Det er jo derfor vi har fredagsmøde hvor vi informere hinanden i de forskellige afdelinger i Lean teamet. Hvor de så kan gå ud og fortælle, det sker der over i ekspedition. Man kunne jo godt komme ud for at der sad en seddel over i varemottagelsen som også sad hos os, der er jo ingen grund til at vi står to forskellige steder og arbejder med opgaven. Hvor man kunne løse det sammen og så kun ha en opgave. Det er også med til at holde fokus på det. Det er derfor vi holder fredagsmøder fordi vi synes det er vigtigt at informere, hvad sker der og hvad er blevet gennemført. Det er det mødet drejer sig om og så hvis vi har nogle småting.

I: Hvordan har Lean ændret dit ansvarsområde?

R: Nej, det synes jeg ikke. Altså jeg har lidt større ansvar hvis det skal fungere, det er klart man skal jo være med til at motivere de andre og være med til at skaffe nogle forandringer herude. Vi er jo dem der startede op med tingene og de fleste medarbejdere ser det måske som at det er os der skal trække på hjulet i starten. Det er de ting vi er med til, at gå forrest.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 39:55**

R: Der er ingen tvivl om, det har jeg sagt tidligere, der skal nogle holdningsændringer til, det har jo så også lidt med kulturen her. Den er blevet bedre synes jeg, det virker som om folk er blevet lidt bedre til at tænke på andre end sig selv. Der mangler noget vej endnu, men der er sket forbedringer.

I: Er dine arbejdsopgaver ændret efter implementeringen af Lean?

- R: Nej, det er det samme, vi har bare det andet ved siden af. Det der er sket er, at jeg er begyndt at se på nogle andre ting med nogle andre øjne, end at man kun går i sin egen lille firkant og tænker på hvad der sker hernede og man kan være med til at præge andres ting.
- I: Hvilke ændringer har Lean medført?
- R: Det har medført at der er mere fokus på de ting vi laver i hverdagen og vi fortaget fat i de ting der går galt. Så længe der er fokus på det og der kommer gule sedler så kommer der fokus på tingene. Det har Lean været med til og det er også med til at gøre nogle ting nemmere i hverdagen også nogle af de ændringer vi har gjort. Mange af tingene har også noget med trivsel at gøre, det er med til at gøre at vi trives bedre herude, Lean. Mange af de ting vi har sørget for at få ændret det er noget med trivsel at gøre. Der kommer også mange gange nogle andre ting med. Ledelsen snakker jo om effektivitet så det kommer mange gange af sig selv hvis man trives. Hvis man ikke trives falder effektiviteten, hvis man trives kommer det af sig selv så yder man mere.
- I: Hvordan er forholdet mellem dig og medarbejderne ændret?
- R: Mine kollegaer, nej det er det samme. Heller ikke til ledelsen. Jeg har altid haft et godt forhold til ledelse.
- I: Hvordan har du og de øvrige Lean agenter håndteret forandringen?
- R: Vi har snakket meget indbyrdes hvad der nu skal ske af ting fremadrettet. Hvad man måske skal gøre for at få ændret eller blive ved at holde fokus på. Det snakkede vi også lidt om i dag efter mødet, hvad der skal til for at holde fokus på tingene. Så snakker vi også om at de der A3 rapporter skal laves forståelige så vi kan forstå det. Så man kan gå ind ude fra og læse det og forstå det, men behøver ikke skrive en halv stil for at udfylde en A3 rapport. Det skal bare være så vi forstår det herude på vores arbejdsniveau.

## **Bilag 7**

### **Interview med mellemlider den 18. maj 2010**

Interview 4

I (Interviewer)

R (Respondent)

#### **Indledende spørgsmål**

I: Din alder?

R: 34 år.

I: Hvilken afdeling arbejder du i?

R: Varemodtagelsen.

I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?

R: Siden august 2007.

I: Hvilken titel har du?

R: Overassistent.

I: Hvad er dine arbejdsopgaver?

R: Jeg fungere ligesom kørselsleder kan man sige derover, jeg har bare ikke det formelle ansvar for personlige samtaler og sådan nogle ting. Jeg er fritaget for sådan nogle ting, jeg har 37 timer, men jeg er med på at tage de beslutninger der nu skal tages.

#### **Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 1:00**

I: Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen?

R: Den første periode eller de første 3 dage vi havde kursus, tænkte jeg: er det det. Jeg var med på ideen men tænkte: det her er et gammelt firma, det kan jeg godt mærke når jeg kommer et andet sted fra, var firmaet nu klar til det her for det var jo en omvæltning der ville noget. Så blev det bedre efter vi fik taget de her forløb og vi blev lidt klogere på det og vi gjorde os nogle erfaringer selvfølgelig og i de mellemliggende uger vi arbejdede med det kom vi ind på nogle af de ting. Så har det været super fint, god afslutning på det. Det gik endnu bedre end som så med at fortælle det videre til de øvrige medarbejder. Vi havde lidt problemer med dem der havde været her i rigtig mange år 10-20-25 år. Men det må jeg sige, nu var jeg med hver gang vi samles med Allan over i den gruppe

jeg er i, og det kørte bare på skinner. Der kom mange spørgsmål til at starte med, men det mandede faktisk ud i at de spørgsmål der kom, det var nogle ideer som de fremover kunne ønske sig. Så gjorde vi det, at hver gang der var sådan en ting, så skriv det på en gul seddel og hæng dem op. Så stoppede alle de der løftede ting: aahhrr dur det nu. Så finder de ud af, at det bare er et spørgsmål om, om vi ville det nok for firmaet. Det var det der var den største og vigtigste proces for det var det de fleste var i tvivl om. De har prøvet at være igennem nogle andre koncepter før min tid, ligesom Lean. Det har ikke fungeret og har hurtigt gået i vandet og det har måske heller ikke været så struktureret som det her har været.

I: Hvorfor er du udvalgt som Lean agent? Hvilke kompetencer synes du selv du har som du kan bidrage med?

R: Jeg tror jeg er valgt fordi jeg snakker med dem på gulvet og snakker godt med cheferne og har en masse gode ideer og jeg er åbne overfor nye ting. Medarbejderne kommer til mig og så siger jeg det gerne videre til min chef jeg sidder overfor. Det er mange gange sådan det foregår men i Lean regi er det jo noget helt andet. Så er det bare noget med at få sat en seddel på og så tager vi en snak om det og får gjort noget ved det. Vi er 50 i varemottagelsen, vi holder møderne samlet alle nu. Da vi skulle implementere der var det delt i fire grupper, så vi ikke havde mere end 12-13 stykker for ellers er der nogen der har det med at gemme sig lidt. Jeg havde valgt, det var mig der lavede grupperne, at skille nogen af dem der går meget godt i spind sammen. Dem valgte jeg at skille på hvert sit hold for at være sikker på at der er nogen der ikke siger noget når den anden er der og sådan nogle ting. Så valgte jeg bevist at tage dem på forskellige hold. Der var lidt bagtanke bag det, hvis vi skulle ha det implementere skulle vi ha alle på banen. Vi har ingen problemer med at folk ikke tør stå frem og sige tingene. Man må komme ud med det hvis man har noget, selv de små ideer kan være en rigtig god ide. Det tror jeg selv meget på, så det kan man sige jeg har fået overbevist mine chefer om, så vi er blevet enige om at det er den vej det foregår. Det er blevet meget bedre, vi er blevet mere åbne overfor det og lytte mere til medarbejderne som det nu er, i forhold til nogle chefer der ikke har fuldt med i tiden.

I: Hvordan kan Lean hjælpe dig i hverdagen?

R: Ved ikke om det har hjulpet mig så meget, i starten fokuserede jeg på at hjælpe der hvor vi har kunnet fået løst nogle opgaver. Vi har fokuseret på de opgaver vi har kunne lave nu og her, det har været interessant. Så er vi begyndt på de større opgaver nu som tager lidt længere tid og arbejde med. Også på tværs af afdelingerne, der er lidt indkørsel i tingene. Jeg ved ikke og det har hjulpet mig. Jeg har sådan en filosofi selv, det der driver mig det er udvikling. Jeg gider ikke lave noget hvis der ikke sker noget herude, jeg gider ikke side og lave det samme hver dag så vil jeg dø. Så de der driver mig det er udvikling. Det har Lean gjort lidt ved, det har hjulpet det på vej som jeg gerne vil. Jeg havde en ide til morgenmøder, bare at få samlet folk og sagt godmorgen til dem. Det var der så nogen der mente det var spild af tid. Men min holdning er så at hvis man er derude og starter med at sige godmorgen starter man dagen på en lidt anden måde. Og langsomt sad folk i nogle grupper og så begyndte de at snakke på tværs af grupperne. Det lade de ikke mærke til, men det er de små ting der begynder, kan man sige. Så Lean hjælper til de ting jeg også gerne ville.

I: Hvordan har det fungere med Lean indtil videre i Coop?

R: Det har fungeret fint. Man skal ikke smide det hele i hænderne. Man skal ikke bare tro at det er den her ting og så ikke huske de andre ting som også er vigtige som også skal laves. Jeg siger 50-50, når man lærer noget nyt skal man også huske på den ballast man har i forvejen. Man skal huske på at der også er nogle andre opgaver som skal laves udover Lean. Vi har brugt rigtig meget krudt den første måned og de sidste to måneder har der været mange helligdage og feriedage og uger hvor vi har været lidt presset, så er det med at minimere det. Og så for at opveje det lidt, de dage vi kan, snakker jeg med de andre i gruppen, for de er med indover bemandingsplanen, så kan jeg ligesom sige: hvis vi skal lave Lean, så er det mandag og tirsdag vi skal arbejde. Så er vi ligesom fokuseret på det, så sætter vi tid af til det. Ellers har det fungeret glimrende, der er selvfølgelig tværgående ting som tager længere tid. Det er det med at ændre vaner for folk der har været herude i lang tid, det tager tid, sådan er det bare. Synes det er en god ide at alle Coop centre kommer igennem det. Vi fik nok et chok alle sammen da vi sad og kiggede på processerne og fik lavet.. og set på hvordan var det nu det skete i den virkelige verden, hvordan var det vi gjorde. Og da vi pludselig havde den der store tegning hængene på væggen, tænkte vi: hold da op, hvorfor er det det, er der overhoved behov for det her. Det kunne vi

ikke se til at starte med. Vi var en halv gruppe med ledere og en halv gruppe med folk der pakker og kører truck, derfor er det også vigtigt at.. så var der også nogle af cheferne.. nåh, kan det virkelig betale sig det her, det kan godt være de regner på et eller andet. Nu ser de hvordan det forgår i den virkelige verden og ikke bare et eller andet regneark der er sat sammen på en eller anden måde. Jeg synes det fungerer rigtig godt, det kan godt blive bedre. Vi kunne godt være endnu mere fokuseret. Men vi er jo første center, de er selvfølgelig også over på hovedkontoret, men det jeg kan se, der hvor vi løber ind i opgaver det er meget på tværs af hovedkontoret med indkøb og sådan nogle ting. Der har vi stadig en stor opgave og det er en meget langt projekt vi er i gang med. Men jeg tror alle centrene har godt af det og vi har alle kunnet set at vi kan spare en masse tid.

I: Hvordan fungerer Lean hos jer og jeres ugentlige møder?

R: Generelt bliver det modtaget positivt. Men det er klart, der vil altid være nogen der stritter lidt imod. Møderne foregår sådan, at vi i gruppen har snakket sammen om de ting vi gerne vil ha frem, man skal heller ikke tage for mange ting op, så kan folk heller ikke huske hvad der bliver sagt. Så det er noget med at prioritere. Hvis der er rigtig meget må vi tage det sådan lidt på et morgenmøde i stedet for et informationsmøde, det kan vi godt vælge at prioritere lidt. Morgenmøde der er vi ikke samlet alle sammen for folk møder på forskellige tidspunkter, der har vi fire morgenmøder og det er klart, det skiller sig lidt ud. Så er det ofte mig der holder dem, derfor er det også vigtigt at vi har informationsmøderne, at det er de rigtige ting vi tager frem. Det der er vigtigst for de fleste. Det er at se at der sker noget. Det man hører tit herude er: der sker aldrig noget. Alt det vi har forslået er aldrig sket, og der er jo sket noget hele tiden, der er bare ikke nogen der har kunne se der er sket noget. Derfor var min tanke også det med billederne. Hver gang en ting var blevet lavet, så havde man muligheden for at vende tilbage og se, der er sket noget. Det giver et overblik for folk over, at der er sket noget. Så skal man ikke bruge det som undskyldning hele tiden og man skal forsvare sig, det er jo helt fjollet. Vi snakker sammen, fortæller hvad der skal siges, og hvis der er nogen der har noget der skal siges, så er man velkommen til det, så er det jo også en dialog frem og tilbage, det er jo ikke sikkert at man er enig. Snakker om det, men er ikke helt sikker på det er den rigtige beslutning, men hvis det er noget konkret som vi ikke lige havde tænkt på, så kan man godt blive overrasket. Nogen gange føler vi, at vi har

gennemtænkt det hele, men så er der nogen som gemmer på nogle informationer.

I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?

R: Fyringer har været det negativ, det er der ingen tvivl om. Positivt, der er kommet struktur på det, vi får synliggjort tingene. Åbenhed omkring de ting der sker. Negativt, firing det er det der har fyldt mest og forandringer. Fyringer og forandringer har der været snakket meget om. Det er gået lidt i sig selv efterhånden som de har fundet ud af, at det ikke er det der sker. Vi havde et problem med at der blev opsagt nogen lige op til det med Lean, så der er nogen der har tænkt: det er jo ikke rigtigt. Så der kan man sige timingen ikke altid er den bedste. Derfor er det også vigtigt at sige, at det har ikke noget med det at gøre. Det kan godt være man ikke genansætter nogen på sigt. Man holder fast i det man har og arbejder med det man har. En positiv ting var, at den nye logistikchef kom over og holdte et møde for hele hallen, hun sagde tingene som det var. Det var Inge. Hun sagde tingene præcis som det var som Lean var tiltænkt. Det var noget ekspedition ville ha at hun kom. Det sørgede deres Lean gruppe så for at det blev taget op og hun kom over og fortalte hvordan hun så tingene og hun havde arbejdet med det før. Og det tror jeg var fint, for hun sagde som det var, vi vil Lean og dem der ikke vil Lean må bare finde et andet sted at være, sådan er det jo. For ligesom at sige, det er det her vi vil også vigtigt ligesom udad til og oppefra.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 15:42**

I: Hvad gør du for at motivere dig selv?

R: Jeg tænker altid på hvordan vi kan gøre det bedre, jeg vil hele tiden ha mere. Det vigtigste for mig det er udvikling og det er det på alle led og kanter, både som person og som medarbejder, det er de ting der driver mig. Og i Lean er det jo også, i skal blive bedre til det og det. Jeg er motiveret til at fortsætte med Lean under alle omstændigheder. Min motivation er generelt udvikling, jeg vil gerne blive dygtigere hele tiden. Hele gruppen og processen er med til at motivere. Det kan være når vi holder fredagsmøder i hele Lean gruppen, hvor vi bliver enige om nogle ting. Alle de ting er med til at motivere og at der sker noget. Det er vigtigt at der sker noget ellers går min motivation også af fløjten.

I: Føler du at ledelsen er engageret i dit arbejde?

- R: Da vi lavede det her Lean var det sådan at cheferne skulle back off, de skulle klappe hesten lidt og lade andre komme til. Vores chef han har gjort det meget og virkelig trådt i baggrunden. Selvfølgelig snakker vi, men det er minimalt. Det tager jeg med Lean gruppen og så snakker vi meget på tværs af de andre afdelinger i stedet for. Så informerer jeg selvfølgelig hvis der er noget interessant til ledelsen, men jeg ved ikke om. Men jeg synes ikke firmaet gør noget specielt for at motivere mig til det. Det skulle jo være medarbejderstyret det er planen, så der er vel fair nok.
- I: Hvordan bliver du udfordret i dit arbejde?
- R: Ved ikke om jeg bliver så meget udfordret lige nu. Jeg skal på nogle lederkurser til efteråret, det har de tvunget mig til, det er ikke frivilligt, jeg har været igennem det. Jeg har været i BR 10-12 år før dette. Der har jeg været igennem 15 lederkurser. Jeg viste ikke om det var godt nok til den her aldersgruppe af mennesker som der er herude, men det var rigtig godt. Ved siden af det her er jeg også fodboldtræner så jeg er vant til at tage konflikter, men jeg ved ikke helt, jeg har heller ikke noget mål om at bliver chef på et højere niveau, det er slet ikke det der er målet for mig. Det har ikke noget med Lean at jeg skal tage de kurser, det har noget at gøre med at jeg har vist nogle gode signaler tror jeg, mens vi har holdt de her møder. Det er nok der det har battet lidt i hvert fald hos den øverste ledelse herude.
- I: Hvad gør du for at motivere de øvrige medarbejdere?
- R: Jeg er åben, og kan godt lide at sige nogle gange, vi vil godt ha lavet det her, hvordan kan vi lave det. Prøver at vende det om, i stedet for at det er en beslutning som vi har taget, så kan man godt tænke over at lade dem til at være med at tage beslutningen. Så får vi lidt dialog og så finder vi som regel også den bedste løsning. Så snakker jeg med medarbejderne og følger op på tingene, sørger for hvis der er nogle ting, hvis de er uenige om et eller andet. Mød dem på gaden eller så kan jeg finde på at cykle en tur og stop dem og spørge ind til nogle ting. Jeg vil gerne ha, hvis der er nogen der har en negativ opfattelse af Lean, så kan de hurtigt påvirke nogle andre ude i hallen, så er det vigtigt at møde dem på deres territorium og spørge ind til nogle ting. Også være åben omkring det og fortælle hvorfor man gør det, det er ikke bare for sjov skyld. Det er for at fortælle, vi vil jo ikke ha, at det de tror de hørte, det er ikke det som er det rigtige. Så kan jeg bedre gå ud og slå det lidt til jorden inden de her 20 ringe

spredt sig til alle folk. Så hører de et eller andet og de ved ikke rigtig hvem der har startet det her rygter. Jeg bruger ikke mere tid på dem der er tilbageholdende for Lean end jeg gør på de andre. Jeg bruger tid på det hvis jeg føler der er nogen som er søgende eller hvis nu nogen i gruppen siger der er et problem. Så er det måske bedre at jeg gør det og nogle gange er det bedre de gør det. Det er vigtigt at vi finder den rigtige person hver gang. Det er ikke altid en selv der skal gøre det, nogen gange er det en anden der skal gøre det. Måske skal det være en kollega som de føler, er på lige fod, det kan være bedre for dem. Det er lidt forskelligt. Dem der ikke gider det i det hele taget er jo ikke dem vi skal bruge mest krudt på alligevel, men vi skal selvfølgelig forsøge at holde dem ned så vi får så mange med som muligt og det var det der var planen også.

### **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 22:32**

I: Har forandringen påvirket dit tillidsforhold til medarbejderne?

R: Ikke hvad jeg oplever. Det kan godt være det er blevet bedre at de kommer til os oftere. Men jeg føler klart, det var en af de ting jeg slog meget på i det her kursus forløb, det var, at når vi havde en episode ude i hallen hvor der var sket et eller andet, min chef har været herude i 40 år. Der er nogen der har en gammel historik om ham og han snakker måske lidt højt og det er sådan lidt kontant, men i virkeligheden de samme ting som jeg gerne vil, han formulere dem bare på en lidt anden måde..... en kommer ind... de er blevet bedre til at komme til os og ofte har de også fundet ud af. Ligesom jeg sagde med de første kurser, da de bare fandt ud af når der var noget brok og det skulle løses kunne de skrive det på en gul seddel. Her finder de også ud af det og kommer faktisk selv og sætter en seddel på og siger: kan vi gøre det her. Der er blevet bedre i hvert fald. De er blevet mere trygge ved at kunne sige det og der er ingen problemer med det.

I: Hvordan foregår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejdere?

R: Det er blevet bedre i forhold til at ledelsen er trådt i baggrunden. Det jeg sagde til mine chefer var at det var meget Lean relateret, hver gang jeg hørte om en episode som min chef og jeg havde haft, så gik vi ind til den øverste chef og så snakkede vi om det. Hvis vi godt vil det her Lean så bliver vi nødt til lige at tænke over tingene. Ikke bare tage en helt masse til samtale men at få klaret tingen så man også ved at det er med rette grund. Selvfølgelig har vi ledelsesret,

men vi skal tænke over tingene så vi ikke dræber det med det samme. Har hele tiden haft åbenhed til lederne.

I: Hvordan har Lean ændret dit ansvarsområde?

R: Nej. Det er de samme ting jeg fokusere på. Selvfølgelig er jeg også med i det. Jeg har ikke lavet så meget andet. Tidligere, ham der var her før mig, han lavede alt muligt andet praktisk ude på gulvet og andre ting. Der har jeg valgt en anden rolle kan man sige, for at få tid til de ting der kan hjælpe os til at gøre det smartere. Derfor har det ikke ændret så meget for mig, sådan var det også før Lean, der snakkede jeg også med medarbejderne.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 26:10**

I: Er dine arbejdsopgaver ændret efter implementeringen af Lean?

R: Nej. Selvfølgelig har vi fået Lean og områder som vi skal sørge for er med. Jeg sørger selvfølgelig for at vi er med og for holdt de møder vi skal og for brugt den tid der skal bruges når der er hul til det. Eller har det ikke ændret noget, mine arbejdsopgaver har ikke ændret sig nævneværdigt.

I: Hvordan er forholdet mellem dig og medarbejderne ændret?

R: Nej. Jeg synes det er rart at der er kommet åbenhed. Det har nok ændret lidt, at nogle af medarbejderne har fundet ud af, at man godt kan lave nogle forandringer som også kan bruge. Nogle af de forandringer jeg vil ha lavet før, de kommer nu på en lidt anden måde, så de har måske hjulpet tingene lidt på vej. Vi har forståelse for det lidt hurtigere. Men igen, de har så mange gamle som har været herude i for lang tid, det tager tid, Hvis de havde skiftet medarbejderne ud sådan stille og roligt så havde det også ændret sig lidt og Lean har bare skubbet lidt på kan man sige så det ændret nogen af de gamle også. Til at sarte med var der nogen der var rigtig gode til at sige hvad de gerne vil ha, nu er der bare kommet flere derover og på et eller andet tidspunkt vil de sidste.. nogen der stopper og det er måske også sundt. Min målsætning er at vi skal være der alle sammen. Det er det vi snakker om og har forståelse for, at det handler om at have en arbejdsplads frem for at den bliver nedlagt på et tidspunkt på grund af økonomien.

I: Hvordan har du og de øvrige Lean agenter håndteret forandringen?

R: Lean gruppen i sig selv, det har været helt fantastisk, det må jeg sige. Det har været positivt. Nu bruger jeg ikke så meget tid på de der chefer, det vil jeg godt

sige, jeg snakker selvfølgelig med min egen. Men bare det at vi snakker på tværs om tingene og har den åbenhed omkring tingene, vi kommer hinanden meget mere ved og det gør også at det er nemmere at lave nogle forandringer. Det har været helt fantastisk må jeg sige. Det har været overvældende så positivt det har været og så positivt alle har taget det specielt dem på gulvet.

## **Interview med mellemlider den 18. maj 2010**

Interview 5

I (Interviewer)

R (Respondent)

### **Indledende spørgsmål**

- I: Din alder?
- R: 47 år.
- I: Hvilken afdeling arbejder du i?
- R: Ekspedition.
- I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?
- R: 4 år.
- I: Hvilken titel har du?
- R: Afdelingsleder.
- I: Hvad er dine arbejdsopgaver?
- R: Personalepleje og daglig drift.

### **Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 0:45**

- I: Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen?
- R: Jeg er i den situation at jeg ikke er blevet uddannet i Lean som den eneste i ekspedition. Jeg har ikke fået nogen forklaring på det, men jeg kan godt regne ud. Det startede op i januar, februar og marts og der var de væk 3 dage om ugen og der var så nogen der skulle køre driften og det var så mig. Så jeg har ikke været igennem kurser på Lean området. Det eneste jeg ved om Lean er det jeg har læst mig til og hvad der så foregår omkring mig. Til møderne suger jeg bare til mig og ser hvad der sker. Da Lean opgaven startede med de kurser, der havde vi kun den information vi kunne læse os til omkring hvad Lean projektet var og den information der kom løbende fik de intakt med kurserne, så det er kommet stykvis. Det er kommet på den måde, at dem som har givet informationerne har ikke rigtig sat sig ind i hvad slutmålet var, det er kommet stykvis og så har man måtte sætte det sammen og justere under vejs. Generelt har de været gode til at overføre den information der var. For mit vedkommende som leder har der været nogle huller i det at, det jeg har koncentreret mig om er jo medarbejdere. Som leder har jeg været lidt ude på et sidespor og har selv måtte opstøve den

information jeg ville ha. Jeg er ikke blevet fodret med informationer, jeg har selv måtte skaffe dem. Målsætning som er blevet sagt og som har været gennemgående er, at Lean skal være en succes, Lean skal gennemføres. Så kan man så diskutere om der er blevet sagt om hvor stor målsætningen skal være om der har været nogle procentsats på om der er været tal på hvor meget Lean skal være. Det eneste mål jeg har hæftet mig ved, det er at det skal være en succes.

I: Hvordan kan Lean hjælpe dig i hverdagen?

R: For mit daglige arbejde, nej det synes jeg ikke det har. Ret praktisk og manuelt har det ikke. Der er noget omkring justering af nogle tal og tavler og ting og sager. Der hvor det har givet mig noget, det er den her gammeldags kultur som har været her, er begyndt at løsne op. De lavt hængende frugter på træet har vi startet op med af medarbejdere og taget dem og sagt, det er nemt af have med at gøre. Det har også gjort at de medarbejdere, du kan se at der er en proces der kører. Så når jeg før i tiden har givet information til nogen, så har man altid været sådan lidt tilbagetrukne med armene over kors: ahr han er også bare leder. På den konto er tingene løst lidt mere op, så når jeg kommer og siger nogle ting, nu gør vi sådan og sådan, hvad siger i til det, så er der kommet en opblødning. På den måde kan man sige at min informationsstrøm til mine medarbejdere kommer nemmere igennem, det er min fornemmelse. Det kan jeg godt mærke at de er meget mere med i processen og forstår hvad jeg siger og hvorfor jeg gør som jeg gør. De kan se at samarbejdet i sig selv giver et eller andet, så man kan sige de er blevet mere positive. Motivationen for at være her er blevet bedre synes jeg.

I: Ser du Lean som en fremtidig produktionsfilosofi som kan hjælpe Coop eller har du andre forslag?

R: Jeg vil nødt til svare for de andre, men nu har jeg været i militæret i 25 år, i militæret er alt meget struktureret og styrer. Men rent faktisk begyndte vi med en form af det her for 15-20 år siden, en form der ligner det her. Sådan er det også nu, jeg kan til en hver tid gå ud og sige det er mig der bestemmer og sådan gør vi nu, men det vil være imod ideen i det. Sådan har man det også i militæret så på den måde kendte jeg lidt til det i forvejen. Hvorvidt det skal føres videre som Lean, det ved jeg ikke. Som jeg fornemmer der lige nu er vi begyndt at kører over og finde vores stil og så kan man kalde det Lean. Jeg tror vi finder

vores metode til det her og jeg synes det kan mærke det bære der hen af. Om man så skal sige man kan føre vores metode over til andre, det tør jeg ikke sige. Hvis det går den retning som jeg håber det gør nu og som jeg tror det gør, så kan jeg kun anbefale andre centre at bruge Lean også. Man kan godt sige at metoden og vejen dertil skal struktureres, men mange af de ting vi beskæftiger os med er struktureret fra Coop side i forvejen. Vi laver bare nogle justeringer og selvom man kan sige vi er et firma, så er der himmelhvid forskel på at opfatte sin arbejdsplads og sin daglige måde at arbejde på øst og vest for Storebælt.

I: Har implementering af Lean haft den ønskede effekt?

R: Når du spørger på den måde er jeg nødt til at sige både og. For mit eget vedkommende synes jeg det går som det skal gå tidsmæssigt. Jeg synes det er tiden der er problemet. Medarbejderne er meget utålmodige de vil gerne ha at tingene sker nu og her. Når de for en opgave vil de gerne ha at det er sket til i morgen. Tidsmæssigt tror jeg, at mange af medarbejderne synes det går for langsomt. For mit vedkommende synes jeg egentlig vi følger den plan som er blevet skitseret, den følger vi fornuftigt og det må heller ikke gå stærkere end det gør så bliver det noget hak værk. Det synes jeg at de agenter vi har nu, de er godt til at doser tingene så det kommer ud i de rette mængder som det skal. Det er også en ulempe hvis der kommer for mange ting ud, det kan medarbejderne ikke kapper. Så tidsmæssigt, ja så går det rigtigt, effektmæssigt, nej. Jeg vil også gerne ha tingene nu og her, men jeg forstår godt processen, så det er en lidt spids decision, men det går som det skal.

I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?

R: Hos os er det, det at vi har stoppet en rigtig kedelig arbejdskultur arv som vi har her. Det arbejde vi udfører her er nøjagtig det samme de sidste 30 år måske 40. Jeg har en medarbejder herude som har været her i 40 år og som har nullet sig i søvn i en eller anden arbejdsgang herude. Respekt nok for det, jeg har respekt for at folk gider bruge deres tid arbejdsliv på at være herude og det er der nogle mennesker der har brug for at ha det struktureret. Men der har også gjort at man har fået en kultur herude som er, en gammel fagforenings mastodont, vi skal fandeme ikke ændre på noget, og hvis vi ikke kan lide det så går vi i kanten. Meget firkantet sagt. Det synes jeg vi er ved at bryde op, så man for det her ord, samarbejde, som jeg synes er rigtig væsentligt, det fornemmer jeg er ved at komme, det er positivt. Hvis vi ser negativt på det, det er selvfølgelig også i

samme dur, at vi taber nogle gamle medarbejdere på gulvet, som enten siger det forstår jeg ikke en skid af eller det forandre min verden og det har jeg ikke lyst til. Dem har vi selvfølgelig også nogle af og det er det negative at vi ikke for alle med. Vi har sådan nogen som er så gamle i arbejdsgårde at det gider de sgu ikke og de forstår det ikke. De siger det er nymodens pjat og så synker de tilbage og så går de bare og følger med i stedet for at deltage. Der bliver sådan snak i krogene og det der så er, er hvis den her snak bliver til luren og man for spredt en eller anden modsat effekt mod Lean og mod nogle af de ting der bliver lavet. Men jeg synes vi holder det rimeligt fornuftigt nede. Og det positive er, at vi får den gruppe af mennesker trykket ned, enten så må de bare være lige glade eller acceptere tingene som de er. Nu er nogle af de Lean agenter også lidt gamle i gårde men de er villige til at se tingene på lidt længere sigt og de er godt valgt. Og den medarbejdergruppe også trænger ind til den negative gruppe og så for løsnet lidt op der. Vi har haft en finger med i udvælgelsen at Lean agenter ellers vil vi også være en dårlig leder hvis vi ikke ved hvem der er de tone angivet og hvem som man kan samarbejde med, det gjorde vi også før. Vi har også opfordret til at man tog nogle af 2. g'erne og fik lavet en homogen gruppe der dækkede hele vores medarbejdergruppe. Så alle kunne se, at vi er også med i det her og ligegyldig om man er mørk eller lys så er man med i det her og de har selvfølgelig repræsentanter med og det har vi også været inde og præge, det er da klart. Jeg har ikke personligt været ude og hente folk ind, jeg har været med til at foreslå nogle navne og sige, var det en mulighed.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 12:56**

- I: Hvad gør du for at motivere dine medarbejdere?
- R: Den tidligere chef der havde ansatte mig og jeg, blev ansatte direkte modsat min kollega, Henning og ham selv. Den gamle chef var også militærmand og jeg har altid været mellemleder også i forsvaret. I forsvaret er jeg den naturlige leder, jeg har taget den lange tunge vej, hvor man siger, det er ham der hvis der er noget der går galt. Det giver en anden type ledelses stil end hvis du er formel og uddannet. Jeg er både den bløde og diplomatiske og jeg kan også godt være det dumme svin og jeg har de her redskaber at trække op af min værktøjskasse når jeg har brug for det. Hvor min tidligere chef var en der styrtede derudaf og fik ikke altid medarbejderne med på ideen. Henning er også sådan lidt af den gamle

skole, enorm dygtig fyr og også en dygtig leder, men meget administrativ og meget regelsat. Hvor jeg er mere til at bukke reglerne en lille smule og vi finder ud af en anden løsning. På den måde var vi en trekant der supplerede hinanden. Det er surt at være tre ledere der er ens. Så den måde jeg arbejder på, jeg kan dårligt sætte en opskrift på det for det ligger mig lige til højrebenet. Jeg kan skælde ud, i princippet er jeg egentlig bare mig selv. Er ikke mere nede på gulvet nu, det er det samme. 2/3 i hallen og så 1/3 bag skrivebordet med de administrationer man nu engang har. Det er en synlig ledelse jeg beskæftiger mig mest med, der er en stor udfordring i det. Lige nu har vi 12 nationaliteter, der er en udfordring i hvordan man takler det. Forestil dig at vores medarbejder er en får flok, der må helst ikke blive for store grupper af en art, så begynder de at lave en klan så er der for mange af de gamle og sådan noget. Det er med at få passet de her ting og sørge for det kører hele tiden og lave de her små brandslukninger i løbet af dagen der nu engang opstår. De forskellige nationaliteter skal motiveres forskelligt. Man skal selvfølgelig passe på hvad man siger, man har en anden doktrin i den måde man taler til hinanden på. Hvis jeg skal bruge meget overarbejde på et tidspunkt, så starter jeg altid med ham som jeg mener, er klan leder, så følger de andre gerne med. Der er forskellige ting man lige skal kende, det er forskelligt hvordan man opfører sig. Motivationsmæssigt er det jo egentlig bare med at gå forrest. Jeg er heller ikke bleg for at gå ud og pakke en palle engang imellem og vise at jeg også kan. Og hvis der en der vælter med en palle er jeg også en af de første der kommer og hjælper og hvis han er tæt på køen, så er han den vigtigste mand jeg har på det tidspunkt. Lige så snart de har et problem så kommer jeg ud og siger, jeg hjælper dig, og det er den måde jeg kører synlig ledelse på. Så er jeg den, det skal man heller ikke fornægte, de andre går og holder øje med hvad man går og gør og siger, hvis der ikke er nogen som kan opføre sig ordentlig så er der kæmpe skideballe. Nogen gange skal man gi skideballen mens andre hører på den og andre gange skal du ikke gøre det. Man har haft en tendens til ikke at ville ansætte mange unge mennesker herude fordi de ikke kan holde til det og de kan være lidt ustabile. Jeg prøver at få nogle unge mennesker ind engang imellem og jeg siger gerne til dem når de kommer, jeg er ikke interesseret i at du skal være her i 40 år, jeg er interesseret i at du kan være her mens du er ved at læse til et eller andet eller søger nyt job eller læreplads, så er du her indtil. Så

går jeg og sparker lidt til dem og siger, søger du stadig læreplads eller. Sådan nogen skal ha en skideballe engang imellem. Det er jo en arbejdsplads og mange helt unge mennesker ved ikke hvad en arbejdsplads er, vi har kulturen og den er de lidt bange at falde ind på. Nu har jeg selv sagt at jeg ikke kan fordrage den kultur der var herude før og den vil jeg nødtigt rende ind i, så derfor er det hele tiden med at finde ud af at kører uden om det her og få opløst det her gamle snævrehedsting der er. Det er ikke noget med at jeg ikke har et godt forhold til fagforening, jeg har et skide godt forhold til fælles. Hvis der er et problem og diskutere med, så er jeg ikke bleg for at sige, ham der han har taget røven på mig tre gange og han udebliver hele tiden, hvad siger du til det. Så får vi en dialog omkring det. Nogen gange kæmper jeg som en sindssyg og andre gange gør jeg ikke, han har jo også en form for politik han skal følge, det forstår jeg godt. Det kalder jeg også et samarbejde det er fair nok. Jeg er vant til talsmand i militæret og det er også et samarbejde.

I: Hvordan motiverer du dig selv?

R: Det er svært. Når man er leder og har med mennesker at gøre, så er der mange gode ting man for gennem den vej, man for mange gode hint i løbet af en dag. Som leder så synes jeg mange gange, når ting lykkes, når man har haft en eller anden problemstilling. Det er endnu bedre når folk så kan se at de er med på det. Det synes jeg er meget sjovt, det han nævnte med de der blokke, at det har været en succes, det er noget vi har arbejdet længe på også før Lean. Selvfølgelig maser vi også på fra vores side med at komme ind med nogle ideer og så hvis medarbejderne selv køber det. Altså, jeg har sagt det her med de blokke for et år siden. Nu begynder de selv og når de selv får ideerne, det kan jeg godt li når det lykkes. Jeg er lige glad med om det er mig der kommer med ideen eller nogen andre. Men bare at jeg komme ud og ser, det er en meget god ide, så er det motivation. Det er ikke lønnen i hvert fald.

I: Hvorfor er motiveret medarbejdere nødvendige?

R: Du kan altid ansætte en medarbejder til den løn for lønnen er ikke motivationen man er her for at tage på arbejde. Jeg er i princippet en arbejdsgiver og den der modtager lønnen er en arbejdsmodtager, der kan man sige der er en motivation der. Men den dækker inden for en kort rammen, den er ikke særlig motiverende, det er bare en aftale, en kontrakt vi har med hinanden. Motivation giver altid de sidste 25 % så vi kører 125 %. Motivation er at rose og fortælle medarbejderne

at de gør et godt stykke arbejde. Den gir altid lidt mere at man gider yde lidt og det er da sjovere at gå på arbejde når man synes det er skægt og når man synes det er et rart sted at være, sådan tror jeg alle mennesker har det. Så motivation for mig, det er minimum 25 % af en arbejdsdag. Jeg kan godt mærke, efter Lean, at der ændre sig nogle ting, der er kommet en anden glæde i hallen synes jeg. Vi har kørt mange ting, nu kører vi f.eks. bordfodbold. Man skal tænke på at det er et meget selvstændigt job de har herude, det er det samme hver dag, du kører derude i 8 timer tre gange om ugen eller 37 timer om ugen og det bliver hurtigt trivielt. Så vi laver nogle ting engang imellem også for morskabens skyld. Til fastelavn slår vi katten af tønne nogen gange laver vi pandekager eller giver folk en is. Vi laver små ting der kommer ganske uventet for dem, så der bliver et afbræk og noget skægt og noget at snakke om udover bare at fylde kasser. Og Lean er kommet oveni, de kan se de bliver hørt, de har en problemstilling, kan vi ikke ændre det. Det kan være en lille ting. Det giver en anden glæde at man har lidt medbestemmelse, man er med til at bestemme, det jeg siger bliver hørt. Det tror jeg gør, at det er den glæde vi ser.

### **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 23:22**

I: Hvordan håndtere du styringen af medarbejderne?

R: Som sagt, jeg er en anden leder end de andre to, i militæret er det meget brugt at man siger, man skal aldrig være en for stor leder til at se andres forslag eller hvad synes du. Det er den ledelse jeg altid har brugt. Der er nogen ting herude jeg ikke fatter en bønne af, så hvorfor skal jeg stå og blive klog på det, så er det meget nemmere at spørge medarbejderen, hvad synes du. Jeg kan huske da jeg startede var der mange som bare stod og, hvad snakker han om, jeg er vant til at få besked om hvad jeg skal lave. Det bruger jeg stadigvæk. Der kan man så sige, når jeg ikke er uddannet i Lean som de andre ledere og chefer er, så kan jeg stadig tillade mig at sige, hvad synes du, jeg er på den måde dum, jeg har det ikke. Så nej, jeg har ikke ændret noget.

I: Hvordan har implementeringen påvirket din lederrolle?

R: Det var også det vi snakkede om i starten, hvad betyder det for min rolle. Sådan umiddelbart, hvis jeg havde valgt ikke at ændre sådan i takt med at tingene sker, så havde jeg siddet som en gammel grå mand og sagt, det fatter jeg ikke en skid

af. Men så har jeg valgt at følge med i stedet for og få de oplysninger, hvad kan jeg bruge det til og så deltage. Jeg ser det som om, vælger jeg at deltage i projektet eller vælger jeg ikke at deltage. Så har jeg taget den indgangsvinkel til det, jeg er stadig ansat som leder og så længe jeg ikke har hørt anden om det, så er jeg det. Så må jeg bare afpasse og indpasse sådan som Lean udvikler sig til. Så følger jeg med der og ser hvad jeg kan bruge min rolle til i samarbejde med medarbejderne, og det har jeg valgt at gøre. Føler ikke de har overtaget noget, netop som jeg sagde før, jeg har hele tiden sagt, hvad synes du. Medarbejderne har ikke ændret holdning overfor mig og mit arbejde og hvordan jeg udfører det, tværtimod synes jeg vi har fået et bedre samarbejde om det fordi vi løser nogle ting. Det gælder både sikkerhedsmæssige ting så som sikkerhedsrepræsentanter og den daglige arbejde med driften. De kommer ind og siger, hvad gør vi med det her og det her, jeg synes det er løftet lidt mere op og vi snakker samme sprog og løsningerne bliver mere gnidningsfri. Men det er stadig et samarbejde mellem os, de gør princippet ikke noget før de har fået et stempel af ledelsen. De kommer ind og får en respons. Der er spørgsmål, der er sket det og det og så sidder medarbejderne og venter på at få en instruks. Eller de siger, der er sket det og det, vi kan gøre sådan og sådan, hvad siger du. Jeg får så svar tilbage og så siger jeg det er da en meget god ide. Da jeg startede her skulle jeg selv gå ud og opdage problemstillingen, nu kommer problemstillingen ind til mig. Hvis der er en ting der er en gentagelse af noget der har opstået før, så løser de problemet selv, for så er der ingen grund til at ændre på det. Der er ikke kommet færre henvendelser på den måde, det er det samme. Det er ikke altid en problemstilling, nogen gange er det bare en oplysning om, jeg har gjort det her, almindelig udveksling af info.

I: Hvordan forgår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejder?

R: Det synes jeg helt sikkert. Navnlig med agenterne som, de har deres vante gang her og det er jo nogle fornuftige mennesker og det var det også før. Når vi nu kommer tættere sammen og får nogle fælles relationer omkring de problemstillinger vi har taget op til Lean. Der har vi fælles relationer og det giver også et andet sammenhold. Det man kunne frygte en lille smule, det var at Lean agenterne fik flere relationer i forhold til medarbejderne, det skal man lige passe lidt på med. Men jeg synes vi er gode til at justere. Så ja, kommunikationen kører mere, der er flere ting vi diskuterer, ting vi tager op,

også når vi mødes, hvad gør vi sådan og sådan og hvad er nu det for noget. Selvfølgelig er der mange medarbejdere når vi står derude, hvad mente de egentlig med det der, der er altid nogle tvivlsspørgsmål som vi reder lidt op på. Så ja, de er ikke bange for at spørge og det synes jeg de var før.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 29:45**

I: Hvilke ændringer har Lean medført?

R: Der er nogen af de regelsystemer vi har haft med, hvordan håndtere vi varer og ting går i stykker og når man mangler varer og samarbejdet på tværs af afdelingerne og varemottagelsen osv. Jeg synes det går mere gnidningsfrit. Det er ikke kun medarbejder det er også på ledelses niveau. Hvis de forestiller dig fire kasser og en maskine hvor der kører en arm mellem de her fire kasser og det kører på ru metal, der har Lean ligesom været det smørelse armen kører på, den kommer hurtigere frem den her arm mellem firkanterne. Det har gjort at tingene glider lidt nemmere og folk ikke står og venter på varer, ting som har været irritationsmomenter for dem som tid og det at stå og vente. Det gør at tingene bliver løsnet op. Den her proces, den gnidning der er mellem de forskellige afdelinger, den er blevet bedre. Det har noget med kommunikation at gøre og nu er det jo kommet oppe fra, Lean det skal vi. Det tvinger folk til at tale sammen, man bliver nødt til at tale sammen om de problemstillinger der kommer. Når vi taler om problemstillingerne så løsner det sig også. Det er ikke altid man får sin vilje, men man har en dialog. Det betyder også at man begynder at kende hinanden på en lidt anden måde, man forstår at han har også sine arbejdsprocesser og sine vilkår at slås med. Man får en bedre forståelse for hvordan tingene fungerer.

I: Hvordan er forholdet mellem dig og medarbejderne ændret?

R: Jeg har den holdning, at jeg ikke er interesseret i at vide hvad bedstemor Ahmet hedder, det har jeg ikke behov for at vide og jeg er ikke interesseret i at vide det. Hvis folk har et privat problem og de ønsker at tale om det så lytter jeg gerne. Og hvis de skal ha fri til et eller andet eller hvis de har et eller andet der genere i dagligdagen og jeg kan se de hænger med hoved, så kan jeg godt gå hen og spørge om der er noget galt, har du brug for noget. Der er nogle af medarbejderne der har haft meget syge børn, dem lytter jeg til og spørg ind.

Men jeg har ikke behov for det og medarbejderne. Men jeg interessere mig for det og hvis jeg kan se de hænger med næbet så spørg jeg.

I: Synes du at I har informeret medarbejderne rigtigt? Kunne i have grebet situationen anderledes an?

R: Vi har ikke kunnet gennemføre noget af det her hvis de ikke havde været på det her kursus som samlet flok, det tror jeg ikke på. Det har været et nødvendigt must, det skal man simpelthen ellers kunne det ikke fungere. Det havde heller ikke fungeret hvis vi havde haft vores egne leder på kursus og de så havde været instruktør. Det har været rigtig vigtigt at der er kommet nogle udefra og serveret det her for os, det er der ingen tvivl om. Grunden til det, hvis vi havde kommet og serveret det her havde det været vores indgangsvinkel som medarbejderne kunne ha mistanke eller skeptisk overfor, hvad de er ude på et eller andet. Det har vi ikke kunne klare uden ekstern støtte for at gennemføre det. Og jeg synes det er godt at medarbejderne og ledelsen har været sammen på kurserne. Om man har kunne gjort det anderledes, det tør jeg ikke sige, nu er jeg ikke uddannet på Lean. Jeg synes vi er ved at finde vores metode og vores måde at gøre tingene på selvfølgelig indenfor de rammer Lean giver. De går stadig og kigger os over skuldrene og justere hvis der er et eller andet, det synes jeg også man skal. Konsulenterne har ikke givet helt slip endnu, det synes jeg ikke de skal. De skal hele tiden holde øje med at vi går den rigtige vej. De er her engang imellem og kigger, nu var de her i dag. Det vi så ikke hører så meget om det er på den lidt større hammel, hvad der sker når vi går opad. Det er lidt tungere og jeg synes det kniber lidt med information om hvor langt man er kommet.

I: Nogle kommentar.

R: Mit problem er, at jeg kan risikere at komme på Lean kursus, hvor det hele er overstået, så kan jeg spekulere hvad jeg kan bruge det til. Så kan jeg tage kurset og se, nåh det er sådan det hænger sammen. Et eller andet sted er ledelsen godt klar over at det er irriterende, vi er to som ikke har fået Lean kurset. Professionelt er det en skandale kan man sige, ud fra den professionelle ledelse er det dumt. Men jeg er jo også bekendt med at det er som det er, tingene skulle jo også køre selvom de andre ikke var her. Men som professionel leder irriterer det mig grænseløst, der er nogen der har den viden mere. Men det må jeg jo leve med.

## Bilag 8

### Interview med Logistik den 20. september 2010

Interview 9

I (Interviewer)

R (Respondent)

#### Indledende spørgsmål

I: Din alder?

R: 36 år.

I: Hvilken afdeling arbejder du i?

R: Logistik, forretningsudvikling. Vi løser tværgående projekter både logistikmæssigt og ja, hele supply chain. Det er sådan at vores indkøbsafdeling ikke er forankret i logistik, det er en anden afdeling i Coop. Så vi skal løse tværgående projekter på kryds og tværs af vores virksomhed, det er ambitionerne med det.

I: Hvor lang tid har du været ansat i Coop?

R: Siden 95 så 15 år.

I: Hvilken titel har du?

R: Pt. Jeg er Lean konsulent nu, men tror det bliver ændret til noget procesagtigt. Vi kører Lean ja, men vi kører også så mange andre ting.

I: Hvad er dine arbejdsopgaver?

R: Udover at implementere Lean på vores centre, løser jeg også tværgående projekter af forskellig karakter. Vi er under uddannelse i six sigma, hvor vi har nogle projekter vi skal løse og det er så også tanke at bagefter, når vi så har uddannelse, at vi så også skal løse endnu flere projekter. Men alt det jeg arbejder med det er inden for Coops logistik funktioner.

#### Lean – hvad forstår du ved begrebet Lean? 1:54

I: Hvordan vil du beskrive implementeringsprocessen og forløbet?

R: I Albertslund begynder der mere og mere at blive mere positivt ånd omkring Lean, det er klart da vi startede det op her ved årsskiftet var der mange medarbejder der havde hørt et eller andet sted, at Lean var et pænere ord for at fyre folk plus at der i forvejen er mange der bliver fyret af alle mulige andre

årsager overalt. Så der har været en stor frygt for, er det her nu bare et eller andet cover up for at lave en masse grimme ting. Så fra starten af have vi en stor gruppe medarbejder som var direkte mod det her. Så have vi en mindre gruppe der var neutral og så havde vi en relativ lille gruppe der brændte for det. Det er selvfølgelig også svært at brænde for noget man ikke ved hvad er, men det var ligesom udgangspunktet. Det vi har gjort helt konkret. På Albertslund er der ca. 200 ansatte, der har vi taget 14 mand og sagt det er vores Lean ambassadører som er dem vi uddanner i værktøjsanvendelse. Men vi sikre os hele tiden, at hver eneste gang de har været på uddannelse, gå ud i hele hallen og informere med deres egne ord hvad det er de har lært. Der er stor risiko for at man skaber en elite enhed der går ind i et lukket område og snakker om et eller andet. Det dur simpelthen ikke, så for du alle folk imod dig. Stor kommunikation og stor åbenhed om hvad det er vi har lært og så igen, de ting der bliver snakket om på teori modulet som selvfølgelig er nogle praktiske ting der skal lykkes, sørger vi for at få løst med det samme så man kan vise ude i hallen, at det er det her vi mener når vi snakker løbende forbedringer. Det er at hænge en ekstra knagerække op ude i omklædningsrummet eller hvad det nu måtte være. Lean agenterne har forstået kurserne, men der har været mange misforståelser og der har været forskel på hvor godt ambassadørerne har været klædt på, selvfølgelig har der det. Men overordnet set har de løst opgaverne som på ingen måde er tilendebragt endnu, den er kun startet. De folk vi har derover som ambassadør de er dygtige, det er også derfor de er valgt. Vi har snakket med ledelse derover hvilke kvaliteter de folk som er udvalgt som ambassadør skal ha. Det skal være nogen som er åbne over for nye ting og så skal de ha den position som medarbejderflok, at der er nogen som lytter til dem, det må gerne være de her fanebære som har en hvis respekt. Det er ikke spørgsmål om hvilken titel de har men spørgsmålet om hvordan folk ser på dem. Der er meget kultur derover fordi der er 27 nationaliteter ansat. I nogle kulturer der er det alder der betyder noget og ikke noget andet. Derfor skal man også tænke over hvad det er for nogen nationaliteter man for med i sådan en gruppe det er vigtigt. Der ligger nogen tanker bag det. Det er helt afgørende fra starten af hvem man har tænkt sig skal være bindeled mellem os som konsulenter og så resten af hallen. Det er meget vigtigt. Lean agenterne har møde hver fredag fra 9 til 10 og der er vi med nogen gange, andre gange er vi ikke og så har vi statusmøder med ledelse derover

jævnligt. Når man skal starte Lean op på et lager starter man altid med at løse de ting du selv kan løse eller ting som den afdeling du er i kan løse. Så større tværgående projekter hvor man involvere hovedkontoret eller nogle andre centre, de kommer hen ad vejen. Det er altid nemt når der skal findes på forbedringer, at hvis dem derover gør sådan og sådan så kan vi løse hele verden. Der starter man ikke, man starter i det små og efterhånden som man bliver rutineret og dygtigere så kigger vi på det som er tværgående. Så endnu går de ikke rundt herover og hjælper med tingene men det er ambitionen at det skal komme dertil.

I: Hvordan har din rolle været igennem implementeringen?

R: I forhold til Albertslund har jeg haft et udgangspunkt som er fuldstændigt magen til deres med at jeg ikke har vist noget omkring Lean så jeg har været ligeså meget på skolebænken som da de startede. Men min rolle er nu, i kraft af min afdeling, at udvikle Lean og at det lever derover og ansvar for at det skal drives videre på de næste lagre. Så det er det jeg står for.

I: Ser du Lean som en fremtidig produktionsfilosofi som kan hjælpe Coop eller har du andre forslag?

R: Produktion og produktion, nu er det jo lager drift det her. Selvfølgelig ser jeg det her som fremtiden ellers ville det jo være omsonst at have mig ansat til det her. Coop er så stor en virksomhed og så gammel at der er så mange processer både på et lager og på tværs af organisationen som trænger til at blive kigget efter i sømmene. Kigge på hvad er det for nogle input der kommer og hvad er det for nogle output det kommer ud af det. Så ja, vi har et kæmpe potential for at køre videre med det her. Jeg kan ikke forsvare hvorfor det ikke er sket før. Det jeg tit ser, er at når du ikke har overblik over hvad den afdeling du leverer videre til ønsker eller den du får fra hvad de har af arbejdsopgaver, så er du heller ikke i stand til at forbedre det. Der er det meget silo opdelt i Coop. Sider man i indkøb så optimere man for indkøb, man er ikke så fokuseret på om det man ændre skaber værdi for den næste i rækken. Så hele det der kunde leverandør forhold interne, det trænger til at blive belyst.

I: Har implementering af Lean haft den ønskede effekt?

R: Helt klart. Vi har ikke haft nogen økonomiske ambitioner hvor vi har sagt efter 3 måneder skal det ha givet et eller andet. Det vi har sagt er, at det er vigtigt at vi for det implementeret så det lever i organisationen så folk er glade for det og der

er liv i vores tavler. Der bliver behandlet nogen ting og der kommer noget ud af det og det er opnået til fulde. Den gruppe jeg fortalte før, der har været negative eller neutral, den bliver mindre og mindre. Der er flere og flere der hopper med på vognen hvis man kan sige det på den måde. Også fordi de kan se nu at det blev ikke til massefyringer som nogen havde spået. Så ja, step 1 her, hvor det handler om at få Lean implementeret det er noget man lever efter og der er gang i tavlerne det er opnået. Nu er det jo det første centre så det er ikke sådan at vi har en drejebog. Der hvor vi er nu i Albertslund, der tager vi hul på de lidt større opgaver, kaizen events, typisk en større forbedring med et større afkast man går ind og arbejder med, det har de kørt forrige uge derover med stor succes i øvrigt. Nu begynder vi ligesom at hæve overlæggeren, nu handler det ikke kun om at få folk med, nu er det også et spørgsmål om at der skal være nogle finansielle gevinster ved det. Vi har ikke planlagt fremtidige steps. Det er ikke sådan at når vi kommer til februar 2011 så skal der være trillet x antal kroner ind. Vi har nogle værktøjer som vi ved vi ikke har introduceret på Albertslund endnu som er større, dem har vi til gode. Målstyring f.eks. lige nu køre arbejdet omkring de ideer som folk kommer med af egen fri vilje, men det tømmer ud logisk nok selvfølgelig. Så nu skal vi i højere grad til at styre mod de mål der er for virksomheden rent driftmæssigt. Hvis vi når dem så må vi jo hæve overlæggeren. Det er en hård/fin balance med at sige, at I skal være motiveret og sige nu skal I finde noget der giver 100.000. Det er hele tiden den der balance der.

I: Hvordan synes du at medarbejderne har håndteret implementering af Lean?

R: Det er meget svært at sige generelt. Overordnet set har de overrasket positivt i form af, at de ret hurtigt er blevet tilhænger af det, det havde jeg ikke forventet at det ville gå så stærkt. Omvendt var jeg også overrasket over hvor mange der var negative på noget de ikke anede ret meget om. Ellers synes jeg det er som forventet. Der er nogen der brænder for det her, der er nogen som spytter i det hver eneste dag og så er der andre der trækkes med sådan er det. Der er over 200 ansatte og mange af dem har været der i rigtig mange år, så man kan også tænke lidt over hvad det er for nogle typer man har til at gå på et lager, det er jo typisk folk der bare gerne vil passe deres arbejde, sådan er det.

I: Hvilke positive og negative ord kan du sætte på?

R: Det positive ved Lean er, at du udnytter den guldgrube af hjernekapacitet der render rundt på en arbejdsplads som ikke nødvendigvis er blevet spurgt om nået som helst før. Du spørg dem hvordan vi kan forbedre det her både driftmæssigt og trivselsmæssigt og flap så får du en masse ideer. Det er helt vildt inspirerende og tankevækkende, at man har så mange ressourcer til at gå rundt som man ikke har udnyttet til noget som helst før i den henseende. Og så synes jeg også det er positivt udover det er en god forretning for en virksomhed, at man for det her løst så er det også med til at skabe en bedre arbejdsplads for medarbejderne. Jeg tror ikke der er så meget negativt og sige omkring Lean. Det man nok skal passe lidt på med, det er at der er mange der kører Lean, eller de siger de kører Lean men det gør de ikke. De rationaliser bare og fyre folk og siger nu kører vi Lean. Det ser jeg som det negative, det er også derfor der er så mange der har hørt noget om Lean inden man går i gang med det. De fleste virksomheder starter en situation op hvor man kigger på omkostninger, det er der mange virksomheder der går i de her tider. Derfor er det svært at sige, nu skal vi høre hvad i siger, vi ved jo også at der skal findes nogle penge til det. Det negative er nok hvis man ikke har tid nok hvis man tror det her er sådan noget kvik kvik der kan overstås på en måned så er alle folk glade og vi har fundet flere millioner. Tiden kan være det negative ved Lean, hvis direktionen tror at det er sådan noget, det gør vi bare og så er det tjent hjem på kort tid, det dur ikke. Lean det skal man tro på.

### **Motivation – hvordan forholder du dig til motivation? 14:49**

I: Hvad gør du for at motivere medarbejdere til at arbejde med Lean?

R: Lige mig, jeg gør ikke så meget men jeg kan fortælle hvad de gør ovre på centrene. Motivationen er at du for en gang skyld har mulighed for at få dine ideer ud i lyset og få dem gennemført. For mange medarbejder er der en kæmpe motivation i, at den ide jeg har hængt op på tavlen, den er faktisk blevet gennemført inden for en uge 14 dage. Det i sig selv er motiverende. Det der med at man kan se der sker noget, de problemstillinger vi har haft de sidste 20 år, lige pludselig kommer de frem i lyset og så bliver de løst. Det er motivationen i det, det er ikke alt muligt andet med at de for is om fredagen. Det er arbejdsglæden og muligheden for at påvirke sin egen hverdag der er motivationen. Jeg kan godt motivere på den måde at jeg siger det er godt gået og nu har i gennemført det og det og det der skide flot. I kraft af at jeg ikke er en del af deres dagligdag

derover så er det primært de daglige ledere der skal motivere eller være med til at støt at medarbejderne for den der ydede indflydelse. Det at jeg deltager og vores direktør jævnlig er over og sige vi vil det her det er godt gået, det er selvfølgelig med til at motivere. Men det står ikke alene hvis der ikke er nogen handling bag de ord i hverdagen og det skal de lokale leder være. Udover det har vi en del interne medier i Coop, medarbejderblade og en webportal hvor vi også jævnligt informere og ligger ud til resten af virksomheden. Og der har jeg også en ide om, at det motivere Albertslund at blive fremhævet som noget vi er stolte af. Webportalen er tilgængelig for alle vores 1000 butikker og alle vores øvrige funktioner. Det samme er Mit Coop der bliver gratis omdelt til samtlige medarbejder i Coop, så der er en rimelig stor flade.

I: Hvordan bevare du deres motivation?

R: Det man skal gøre som jeg ser det, er for det første hele tiden at sørge for at man hæver overlæggeren. Lige nu er de i en situation hvor en masse ideer popper op, men det vil ebbe ud og så vil du begynde at styre efter dine mål og målene kan indfries hurtigt. Så vil det være demotiverende at sige, det var så bare det vi er gode nok. Der skal man som leder eller som Lean funktion hæve overlæggeren og så skal man sørge for at de ting de kommer med bliver hørt, et lang stykke hen af vejen bliver det gennemført de ting der er muligt. Det er det der skal drive det her også organisationsmæssigt. Anerkendelse og så det at folk kan se at det de kommer med gør en forskel.

I: Hvilken rolle spiller motivation i dit arbejdet med Lean?

R: Den spiller en rolle på 90 %. Uden motivation så dør det her. Derfor er det også så vigtigt at have hallen med og igen ikke tro det er noget vi kan løse på 3 uger det tager lang tid.

I: Hvorfor er motiveret medarbejdere nødvendige? Er det ikke nok at de bare udfører deres arbejde?

R: Sygefraværet er omvendt proportional med trivsel. Jo mere sygdom jo flere indikationer er der på at der er noget galt. Hvis vi kigger på Albertslund så er sygefraværet nedadgående og i øvrigt alle de andre drift tal de bliver målt på er positive. Men man kan ikke gå ind og sige, hov det var fordi vi hængte den knage op ude i omklædningsrummet, sådan fungere det ikke. Men samlet set at folk bliver glade det er at de bliver motiveret. Det gør at samtlige drift tal og alt det vi måler på det bliver bedre. Der er svært at have succes hvis du har demotiveret

medarbejder. Medarbejderne føler, nu bliver der taget hånd om de ting de måske har foreslået flere gange i år tilbage, nu sker der noget nu bliver jeg lyttet til. Den der involvering og evnen til at kunne påvirke sin arbejdsplads, den tror jeg betyder meget.

### **Magtforhold – har der været ændringer i magtfordelingen efter implementering af Lean? 20:24**

I: Hvordan har implementeringen påvirket din rolle?

R: Min rolle i forhold til Albertslund, jeg har jo ikke nogen myndighed, men hvis man kigger på ledelsen på centrene der er det helt klar, der rykker der her ved det hierarkiske forhold der har været før. Lederen er nødt til at stå to skidt tilbage og lade nogle medarbejder træffe nogle beslutninger. Det er ikke nemt, det er en kæmpe udfordring. Men man kan sige, det er den måde meget ledelse drejer hen imod i dag. Man skal være villig til at lade folk komme mere til i stedet for at være den der træffer alle beslutningerne. Det har givet lidt udfordringer og det er også noget vi uddanner folk i. Vi holder nogle workshops hvor vi samler lederne og snakker om hvad er det for nogle udfordringer der er i forbindelse med Lean. Der er meget stor forskel på hvordan ledere de er, nogle vil gerne bestemme alt og andre vil gerne udvikle medarbejderne i så stor udstrækning som muligt. Det er altid positivt at få taget dialogen, der er en udfordring i at få de ledere som har været meget diktatoriske til lige pludselig at tage de der to skidt tilbage. Du slipper jo lidt tøjlerne kan man jo sige. Det er på vej med at det vender. Vi herover har ikke været med til det fordi, vi har været med til at sørge for at det er kommet til at ske, men det er sådan med sådan nogle ledere, at hvis der er for mange fremmede med så for du dem ikke til at åbne op og tag den dialog omkring hvordan de i virkeligheden er som leder. Hvis der nu er tre ledere, så er det de tre der sammen med en ekstern konsulent der sidder og snakker om det her.

I: Har det ændret noget til medarbejderne under dig og ledelsen over dig?

R: Det er der ikke endnu, der er vi ikke kommet til endnu også fordi vi har kun et lager der kører Lean, så hele den der informationsflow det kører som det plejer at gøre. Men igen, nu er jeg ikke leder på Albertslund tørvarecenter, derfor er der helt sikkert nogle informationsgange derover der er blevet ændret. F.eks. holder de ikke samarbejdsudvalgsmøder længere, dem kører de via tavlerne

dernede. Så den information er ændret helt radikalt. Der er også vigtigt, Lean køre ved siden af alt det andet vi har, Lean bliver smeltet ind i den arbejdsgang der nu er.

I: Hvordan forgår kommunikationen mellem dig og de øvrige medarbejdere?

R: Det har ændret sig i forhold til hvordan det var da vi startede og til nu. Der er meget, hvad er nu det for en der kommer over fra hovedkontoret, skal han nu lære os nogle ting, står han og skriver ned hvad vi siger og sådan noget. Der har været en vis mistro som efterhånden er ved at glide ud, de ved godt at vi ønsker det samme. Man kan roligt sige at der har været en barriere mellem laget og kontoret, det er der også en vis grad endnu og der er også en vis barriere lagerne imellem. Det er en af de udfordringer vi har i Coop det er at få os til at være en mere en helhed. Bruge hinandens erfaringer, det er de gode til i Aalborg det kan de ligeså godt få gratis i Albertslund og omvendt. Vi valgt at starte i Albertslund fordi man vurderet at der var et stort potentiale og fordi det ligger som det gør, tæt på hvor vi ligesom kan følge det og så er det en stor arbejdsplads også. Vi vælger at starte de centre op som vi forventer, kommer ud med et positivt resultat. Vi har andre centre der er en kæmpe udfordring som kræver at vi er meget bedre til det og det bliver vi efterhånden som vi får noget erfaring. Men også det at vi kan sige, hør her venner, alle de andre steder fungere det godt og det kommer det også til nede ved jer.

### **Forandring – hvordan har Lean påvirket kulturen og arbejdsfordelingen? 25:42**

I: Er dine arbejdsopgaver ændret efter implementeringen af Lean? Kan du give et eksempel.

R: Nu er jeg jo ansat specifikt på det her projekt, mine arbejdsopgaver før var selvfølgelig nogle andre men det var mit job jo også. Så på den måde, ja, alt er forandret. Det vil være mærkeligt andet. Da vi startede dag et med Lean, der havde jeg lige så lidt viden om det som folkene derover. Vi får lidt ekstra træning hos det konsulenthus som vi har med og vi kører også six sigma uddannelse, som et langt stykke hen af vejen er det samme som Lean, procestankegangen og fokus på spild er nøjagtig den samme. Og min baggrund som konsulent i Coop og i butiksløddet har også givet mig en masse forudsætninger for at se, hvad er forskellen egentlig på de forskellige arbejdspladser og det ledelsesmæssige som man har kunnet bruge her.

- I: Hvilke ændringer har Lean medført?
- R: Der hvor vi er nu, Lean har medført den ændring først og fremmest at der er en gejst på lagerne som man ikke har set før. Der er den der forårsstemning, selvom det har været en hård tid og der har været mange fyringer og omsætningstallene har gået nedad, så tror folk på det nu og der er positiv stemning og der kommer en masse gode ideer. I hele taget den gejst, den er der og den har ikke været der før på de arbejdspladser. Plus, vi kan se det på de drifttal vi måler på at det går altså i den rigtige retning.
- I: Hvordan har forandringen påvirket dit forhold til lederne og de andre afdelinger?
- R: Den har ikke ændret sig. Det set-up vi har med Lean-kontor i forhold til centrene der har jeg ikke noget før Lean. Det er en ny afdeling og nye arbejdsopgaver så jeg kan ikke sammenligne hvordan mit job er i forhold til et helt andet job inden vi gik i gang med Lean.
- I: Hvordan synes du, at medarbejderne har engageret sig i forløbet?
- R: De har engageret sig, de har gjort som forventet, de har været meget sunde skeptiske til at starte med, men efterhånden som tiden går, bliver de mere og mere motiveret for det. Vi har kun en meget lille gruppe derover der er decideret modstander af Lean. Det er ikke nogen vi bruger tid på vi lader dem være. Det er vi også blevet rådet til. Der er en gruppe som du bare ikke for omvendt, det er meget bedre at bruge tid på dem som er positive og få dem videre end at bruge tid på dem du højst sandsynlig ikke kan rykke på.
- I: Synes du at I har informeret medarbejderne rigtigt? Kunne i have grebet situationen anderledes an?
- R: Ja, det har været rigtig stærkt det med at man går ud og fortæller efter hver eneste gang de har været af sted på et modul, hvad er det vi har lært. Også for at træne de folk der er i det, til at stå og kommunikere foran en større forsamling. Det er klart efter første modul ved de folk der har været med ikke ret meget om Lean, men det er også bare det de skal gå ud og fortælle til folk. Det vi lærte i tirsdags det var det og det, sådan at de har en indikation om hvor er vi henne og taget lidt af mystikken væk omkring hvad der foregår inden i det der lukket rum. Så kommunikationsmæssigt synes jeg det har været rigtig godt at man fra starten af har taget alle folk med så de for en gennemgang af forløbet mens det sker og ikke først til aller sidst når der er gået 3 måneder. Netop det har vi også

kopieret til næste center den der informationsplan. Der er sikkert noget der kunne ha gjort anderledes men vi har ikke set nogen ting, vi har fået rigtig god feedback herover fra lagret at informationsniveauet har været højt og det har været deres egne kollegaer der har informeret og ikke en chef de aldrig har set før. Så nej vi har ikke justeret på det vi har gjort fuldstændig som i Albertslund, det tror jeg også er det rigtige. Vi er meget opmærksomme på det næste, at hvis der en nogle leder der ikke er med, det skaber nogle udfordringer i forhold til de ledere der har været med. Det er en god ide at have alle ledere med, men det forudsætter som sagt at lederen, den person, er en der trækker i den rigtige retning. Hvis det ikke er det, så er det ikke sikkert det er den rigtig mand at have med til uddannelsesforløbet. Men så er ambitionen jo, uanset om du er almindelig medarbejder eller leder, så vil du som tiden går og som du bliver involveret i de forskellige projekter få en vis kendskab. Men vi laver ikke ”bølge 2” kurser til nogen af dem der ikke har været med. Alle ledere har haft muligheden for at komme på kursus, men der er så nogen der har sagt, det der er ikke mig. De typer har vi også. Men det er sådan, nu er der 14 mand der har en uddannelse og en vis erfaring i det, det er deres opgave at få uddannet de næste. Vi tager gerne over og hjælper med det, men det er meget stærkere hvis centret selv er i stand til at uddanne de folk der ikke har været med i stedet for dem, er eksterne folk der skal med. Du lærer utrolig meget af også at skulle videreformidle noget. Det er positivt at ha været med på kurserne, men hvis du har et generelt syn på at du hader forandringer og det med at lade medarbejderne bestemme, det stemmer du ikke for. Så er der nogen ledere der siger, det tror jeg simpelthen ikke på. Men så for du bare et problem lidt senere når det viser sig at være en succes. Men det er chefen der må tage en beslutning om hvad skal vi her. Vil den leder indordne sig og arbejde i samme retning eller vil han modarbejde. Det er jo et pilotprojekt det her, så man kan ikke bombastisk gå ind og sige, vi gør det her, og hvis du ikke vil være med så er du ikke en del af den her arbejdsplads. Men efterhånden som succesen begynder at komme og vi er klar på at det er det her vi ville, så skal de folk som er ansatte også kigge ind på det ellers kan du ikke være ansat, længere er den ikke. Men det er ikke der vi er nu at der skal afskediges. Men hvis du bliver ansat som ny leder derover vil det nok være dumt at være modstander af sådan noget som det her, så tror jeg ikke du får jobbet.

## Bilag 9

### Referat af observation af Lean møde

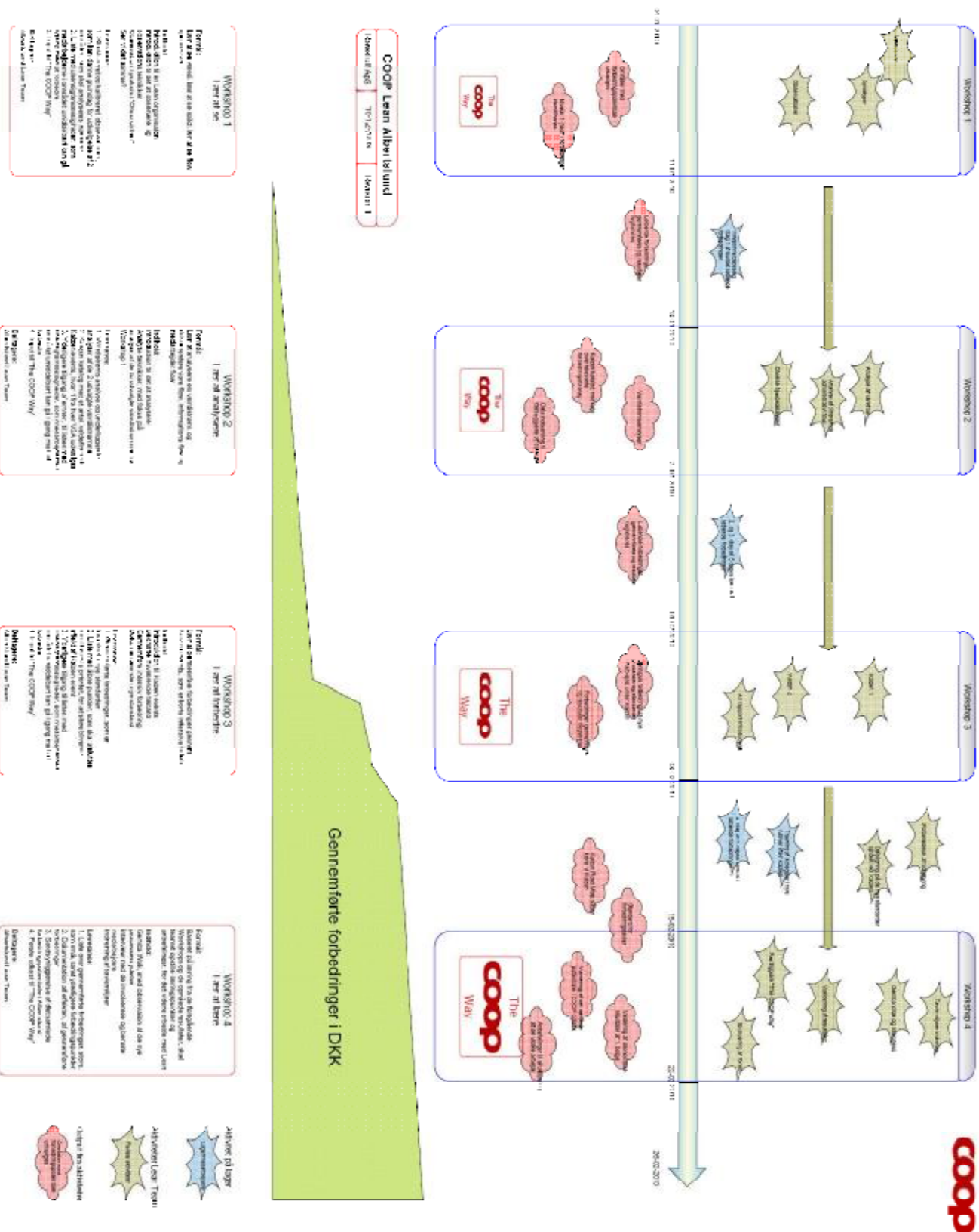
Deltog i det ugentlige Lean møde i ekspeditionsafdelingen, som Lean agenterne afholdt. Til stede var medarbejderne i ekspedition, mellemleder og leder i ekspedition samt gæster over fra kontorsidens Lean office heriblandt Betina Hilligsøe. Mødet havde en varighed på ca. 40 minutter og det fandt sted ude i hallen.

Det var de tre Lean agenter fra ekspedition der skulle afholde mødet og de brugte 5-10 inden mødet på at forberede tingene. Alle medarbejderne samlede sig og stod omkring Lean agenterne. Man kunne se, at medarbejderne var delt op i små grupper sådan som de stod, der var blandt andet en gruppe med udenlandsk nationalitet der stod samlet omkring en truck. Ligeledes stod dem fra kontorsiden samlet et sted, dog blev der snakket på kryds og tværs inden mødet startede.

Kim, ekspeditionschefen, startede mødet med information omkring overarbejde og roste herigennem medarbejderne for deres gode indsats i den hektiske periode. Herefter blev der diskuteret tilmelding til DHL stafet hvor man blev enige om at stille to hold som skulle udfordre hinanden, et hold bestående af lederne og et andet hold bestående af medarbejdere. Det var primært lederne der var begejstret for dette tiltag. Så blev der foretaget en diskussion omkring hvilken radiokanal der skulle høres i hallen. Alle griner og blev enige om at det skulle afgøres gennem en afstemning. Efter dette overlader Kim ordet til Lean agenterne og Bent lagde ud med at fortælle om de ændringer de har lavet. Der er blandt andet sat billeder op på en stor væg med nummer på så alle kan se hvilke Lean tiltag der er indført. Der er meget fokus på den visuelle del og der ligges vægt på at alt er synligt og vist med billeder. Bent fortsætter med at informere om de ændringer der kan lade sig gøre og dem der ikke kan lade sig gøre, samtidig opfordrer han medarbejderne til at komme med forslag. Det er ikke alle medarbejder der følger med i mødet, nogle kan man se står og lytter med armene over kors, mens andre slet ikke hører efter og står i deres egen verden. Efter Bent tager Bilal over og fortsætter med at fortælle om de ændringer de har foretaget. Til sidst er det Jan der snakker samtidig med at han viser nogle billeder han står med. Det er ikke alle der kan se det der bliver vist, ikke de medarbejder der står bagerst, men de virker heller ikke interesserede i det der bliver fortalt. Medarbejderne har til sidst mulighed for at stille spørgsmål til Lean agenterne, men der er ingen der spørger ind til noget, de er generelt meget passive. Dette kan

dog skyldes at dem fra kontorsiden er til stede, deres tilstedeværelse kan påvirke medarbejderne og der er måske ingen der vil stille spørgsmål når de er til stede. Mødet afsluttes og alle spredes og går videre med deres arbejde.

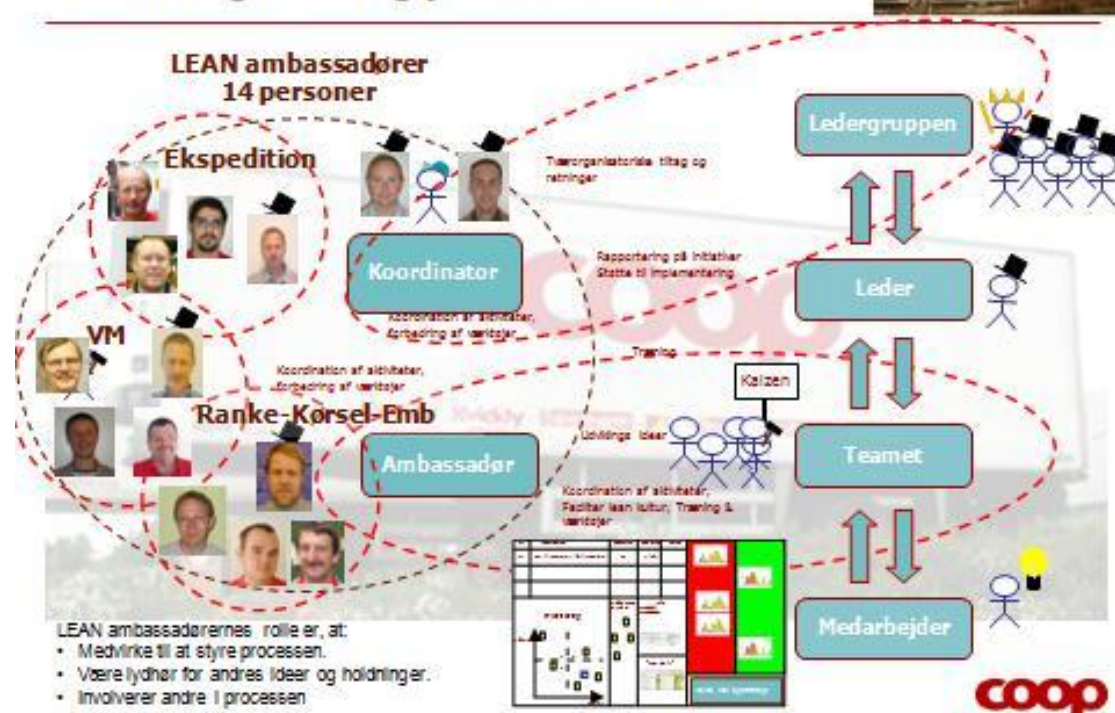
## Coop vision



## Bilag 11

### Lean i Coop

#### LEAN Organisering på Albertslund TVC



#### LEAN på Albertslund TVC

### LEAN ER EN VEJ TIL FORBEDRINGER

#### Hvad er LEAN:

- Værktøj / Metode
- Forbedringer
- At lytte efter.
- Simpelt
- Samarbejde på tværs
- Værdi for kunde
- Bedre vareflow

#### Hvorfor LEAN:

- Skab Coop – kultur med:
- Respekt for hinanden
  - Smil 😊 og samarbejde
  - Stolthed
  - Tager hånd om trivsel
  - Forandringsparathed
  - Medarbejderinddragelse

coop

## Igang sætningskriterier - Økonomi

---

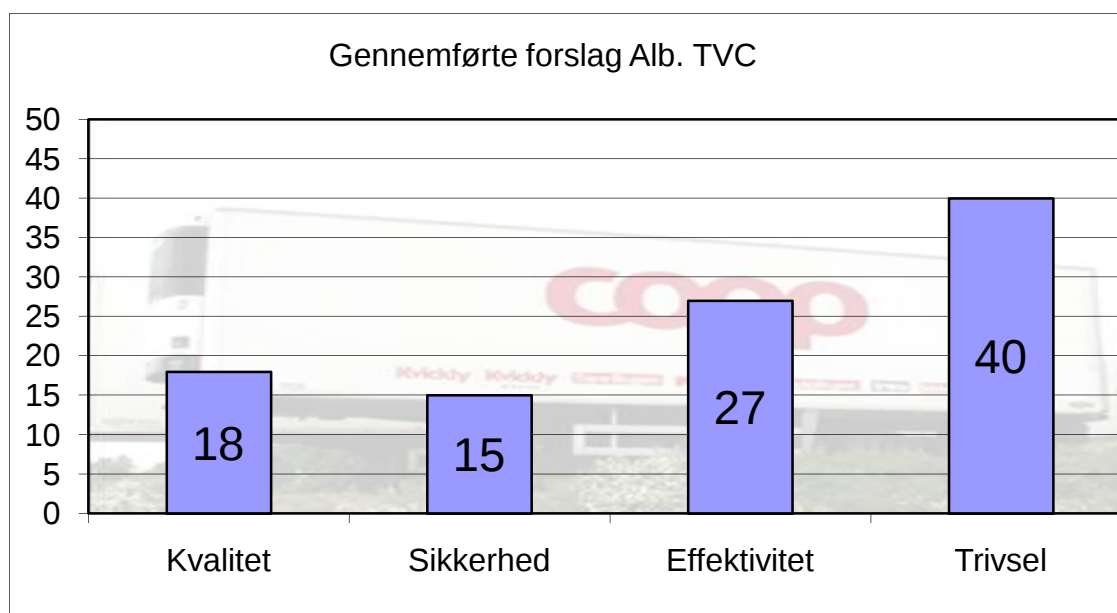
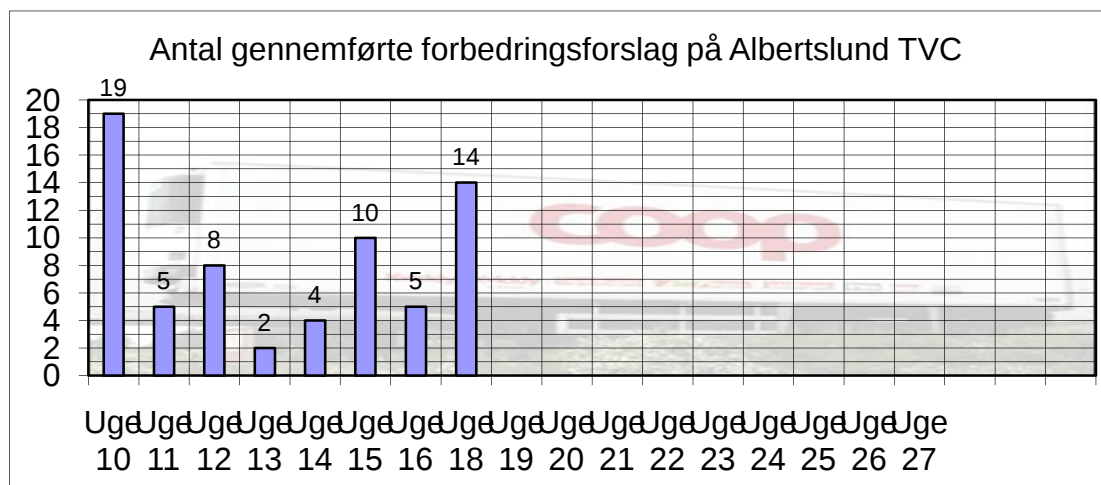
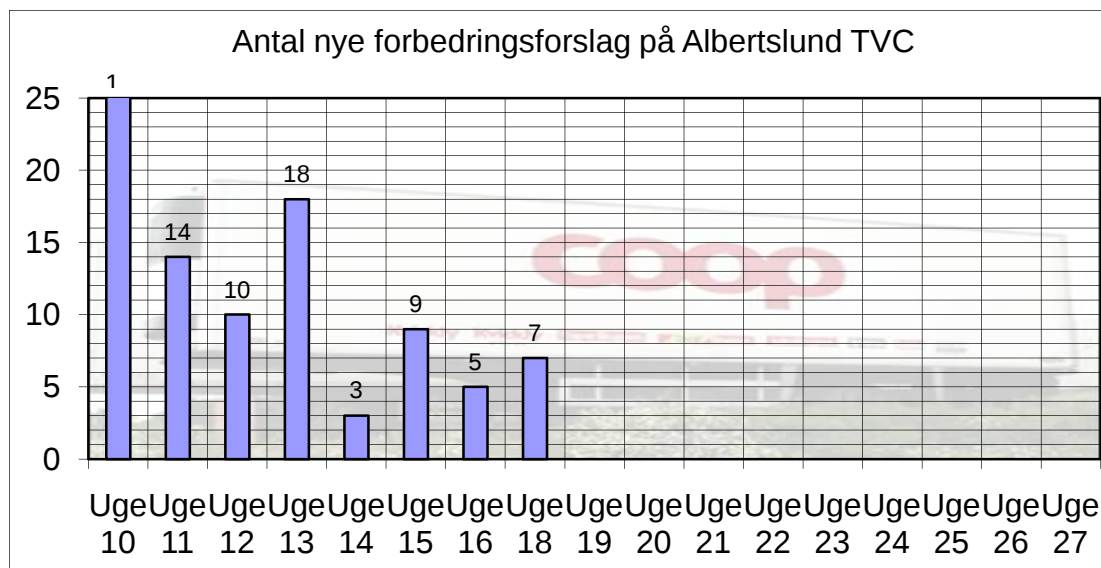
Der skal i alle tilfælde foreligge en vurdering af økonomien, som skal afleveres til Administrationschefen. Skabelon findes på LEAN kontoret på Strøget.

Følgende igangsætningskriterier er gældende:

| Niveau | Hvor stor investering          |    | Tilbagebetalingstid i år:<br>Investering/Besparelse pr. år. | Hvem kan give tilladelse |
|--------|--------------------------------|----|-------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 1)     | Under 1.000 kr.                |    | Ingen betydning                                             | Lean ambassadør          |
| 2)     | Mellem 1.000 kr. og 50.000 kr. | og | Tilbagebetaling under 1 år                                  | Lean Gruppen – 14 mand   |
| 3)     | Mellem 1.000 kr. og 50.000 kr. | og | Tilbagebetaling mellem 1 år og 3 år                         | Ledelsen                 |
| 4)     | Over 50.000 kr.                | og | Tilbagebetaling under 3 år                                  | Ledelsen                 |

14.01.2010 – Lars Sødemann





## Bilag 12

### Billeder fra lagret





## Bilag 13

Slide fra Ledelse og arbejdsliv

### Kultur og kontrol

- Kultur bliver et strategisk redskab, der bruges i forsøget på at sammenføje et autonomt arbejdende subjekt med en 'engineered' mentalitet omkring det at være del af organisationen
- Det sker for at sikre medarbejdernes engagement



Lektion 3 21. september 2009

Udarbejdet af: Michael Pedersen og Anders Raastrup Kristensen

