

"Jes' undervisning var krakeleret. Smuldret mellem hans hænder. Det havde været så slemt, at kursisterne var udvandret. Udmattet støttede Jes sig til sin bogreol, mens han krapagtigt knugede den sønderrevne tænkehat, han havde fundet efterladt på toilettet. Følelsen af fiasko bredte sig som gift i hans krop og gjorde ham omtåget. Som for at finde et fast holdepunkt gled hans fingre hen over bogryggene på de værker, han holdt så meget af. Uanset hvor godt man pakker lorten ind, stinker den stadig. Jes' fingre var stoppet ved hans speciale fra psykologstudiet. Hans vejleder havde altid været meget direkte i sin feedback. Men det var rigtigt. Uanset hvor meget han forsøgte at pakke Lean-implementeringen ind i god forandringsledelse, så stank den stadig."
(Kristensen (2017) p30-31)

Det er tydeligt ud fra ovenstående citat, som er ganske repræsentativt for, hvordan bogen er fortalt, at trods den konventionelle titel *Vejen til at lykkes med Lean. Om Lean ledelse* en noget mere farverig fortælling. De to hovedpersoner er ingeniøren Niels, som i begyndelsen af bogen arbejder i Lean-kontoret ud fra en noget idealiseret værktøjstilgang til Lean og den umiddelbart Lean-skeptiske psykolog Jes, ansat i HR-afdelingen. Gennem disse to personers gang i virksomheden eksemplificeres på pædagogisk og medrivende vis mulighederne og udfordringerne i Lean. De centrale begreber, og de forskellige versioner såsom Six Sigma og just-in-time, præsenteres i bogen i tredjepersons perspektiv gennem de to protagonisters indsats for at få deres virksomhed på vej mod en mere effektiv drift.

Eksempelvis anvender forfatteren en sekvens, hvor psykologen Jes sniger sig ind i Lean-kontoret for at læse sig kronologisk igennem værkerne på deres bogreol. Det giver læseren et kommenteret og skarpvinklet overblik over konceptet Lean, hvordan det har udviklet sig igennem tiden, og hvilke problematikker, det har skabt, hver gang, at man har drejet konceptet i en ny retning. Hovedparten af bogen er dog fortællingen om, hvordan psykologen og ingeniøren slår fælles front og sammen arbejder på at skabe Danmarks nok bedste bud på en "lean turn around".

Der er i bogen længere praksisnære forløb med forsøg på at implementere effektiviseringstiltag, undgå spild, få en genstridig pakkelinje til at fungere optimalt, men også eksempler på de interne processer hvor ledelsen, kollegerne og lederne skal overbevises og indrulleres i projektet. Der er ligeledes eksempler fra en studietur til Toyota-fabrikkerne i Japan, som bruges til at af-dogmatisere mange af de centrale Lean-begreber, såsom A3, C3 og de syv spildtyper. Jan Grau Kristensen understreger klart, at Lean ikke er et mål i sig selv, men præsenterer det på sympatisk vis som en måde, man kan komme problemer til livs og skabe en mere effektiv og produktiv arbejdsplads.

Netop den beskrivende stil (dog i fikcionaliseret form) og fokus på hverdagens kampe med Lean rammer lige ned i, hvad videnskabssociologen Bruno Latour efterspørger, når han kommenterer, at "For every hundred books of commentaries and arguments, there is only one of description" (Latour, 2005, p. 144). Selvom Jan Grau Kristensen har en masse holdninger, som kommer frem i bogen, er den båret af beskrivelser og ikke, som så mange andre bøger i ledelsesfeltet, baseret på holdninger. Denne let-spiste, men reflekterede beskrivelse af tilblivelsen af Lean-ledelse er derfor både tiltrængt og relevant.

En potentiel svaghed ved bogen i forhold til dens ellers kritiske tilgang er dog, at det ender med at være et klart forsvar for én specifik løsning, nemlig "shop-floor coaching," som vægtstangen til at løfte Lean-transformationer. Ikke at det hverken virker ufornuftigt eller underargumenteret, men bogens generelt polemiske tone står noget i kontrast til dens afsluttende konklusioner, at der er en klar vej til at indføre Lean. Man må dog på den anden side give forfatteren ros for, at han kommer med hans eget bud på konkrete løsninger på de kvalitets-og kapacitetsproblemer som virksomheder i dagens Danmark står overfor. Set i dette lys er den afsluttende stillingtagen mere en nødvendighed end et kritikpunkt. Et andet kritikpunkt fra min side er, at der argumenteres for, at det er en systemisk svaghed i HR, at man stræber efter medarbejdertilfredshed i stedet for at stræbe efter at gøre mennesker produktive. Selv køber jeg ikke helt, og heller ikke efter at have læst bogen, at disse to skal være modsætninger og tænker, at værdien af tilfredse medarbejdere egentligt også bør ses i et større billede af tillid, commitment og hvad der populært i dag kaldes "social kapital".

Målgruppen er på flere niveauer organisationspsykologer. Den er selvfølgelig interessant for de af os, som interesserer os for Lean, men den er tilsvarende en velfortalt case om implementeringen af nye koncepter, det arbejde, det kræver, og de udfordringer, man møder. Yderligere giver bogen et interessant indblik i nok den mest markante, danske Lean-succeshistorie (også selvom case-virksomheden ikke nævnes med navn). Endelig, og det synes jeg er værd at understrege, giver bogen et indblik i en af vores fagfællers personlige udvikling fra en uforstående skepsis til en helhjertet tilegnelse af Lean som et brugbart udviklingsværktøj.

Afslutningsvis må jeg understrege, at bogen får mine varmeste anbefalinger, og at mine kritikpunkter på ingen måde skal ses som et argument for at lade Jan Grau Kristensens bog stå ulæst hen. Den er oprigtigt set både tankevækkende, underholdende og lærerig... og det er der ikke mange bøger om produktionssystemer, som er. At jeg ikke er enig med alle bogens konklusioner viser blot, at der ligger en stærk stillingtagen og praksis bag dens dispositioner og forslag, og det bør man ikke lade sig afskrække af, tværtimod.

Af Johan Simonsen Abildgaard, forsker, ph.d., cand.psych.

