

## Ledningsteamets roll vid införande av Lean

*Med syfte att förbättra konkurrenskraft, produktivitet och vinstmarginaler fortsätter företag inom såväl produktionssektorer som servicesektorer att vända sig till Lean-konceptet med förhoppningar om att där hitta lösningar på sina utmaningar.*

*Denna tendens förefaller fortgå trots rapporter som poängterar att Lean-konceptet är långt ifrån enkelt att utveckla eller implementera i en organisation.*

Forskning pekar på att så många som 90 procent av företagen inte når uppsatta mål vid försök att implementera Lean. Ledarskap och chefskap pekas ut som centrala möjliggörare vid utvecklande av Lean. Det förefaller dock som om det är inom dessa områden som de största utmaningarna finns, och att det är inom dessa områden som luckor inom litteratur och forskning återfinns. Bilföretaget Toyota, som ofta ses som ursprunget till Lean, beskrivs av vissa som en lärande organisation och orsaken till Toyotas framgång i att utveckla sitt arbetsätt och sina resultat kopplas till dess förmåga gällande organisatoriskt lärande.

Ur ett chefs- och ledarperspektiv innebär organisatoriskt lärande ett kollektivt praktiserande av Lean. Att tillsammans med andra experimentera, reflektera och problemlösa, är centralt. Inom litteratur påpekas även att trots att Lean-konceptet kan förefalla konceptuellt enkelt så krävs omfattande praktisk erfarenhet och dagligt praktiserande för att förstå begreppet och dess återverkningar inom en organisation. Detta är något som ytterligare bekräftar vikten av seniora chefers involvering och delaktighet, i syfte att bygga egen kompetens, vid utvecklingen av denna typ av arbetssätt. Utöver detta finns påpekanden och beskrivningar inom forskning gällande Lean som gör gällande att arbetssättet endast implementerats eller utvecklats framgångsrikt vid de tillfällen då chefer haft vilja och förmåga att aktivt facilitera



### Jonas Renström

MSc, Fil.lic. och Industridoktorand Sandvik  
jonas.renstrom@sandvik.com, 070-647 92 55

#### KOMPETENSOMRÅDEN:

- Ledarskap
- Organisationsutveckling
- Lean produktion

lärande genom att själva praktisera och handleda andra i att aktivt praktisera. Detta indikerar tydligt vikten av senior lednings delaktighet och vilja att själva praktisera i syfte att bygga kompetens gällande Lean arbetssätt. Här indikeras att det är mindre viktigt att lära sig om Lean än att lära sig att bli en Lean-praktiker.

Baserat på denna bakgrund är syftet med forskningen att utforska en Team-baserad ansats till att utveckla ledningskompetens nödvändig för att implementera och utveckla Lean-baserade arbetssätt inom organisationer. Projektet innefattar frågor om vad som kan motverka senior lednings delaktighet i eller stöd för en utveckling av Lean-baserade arbetssätt.

Human  
Lean