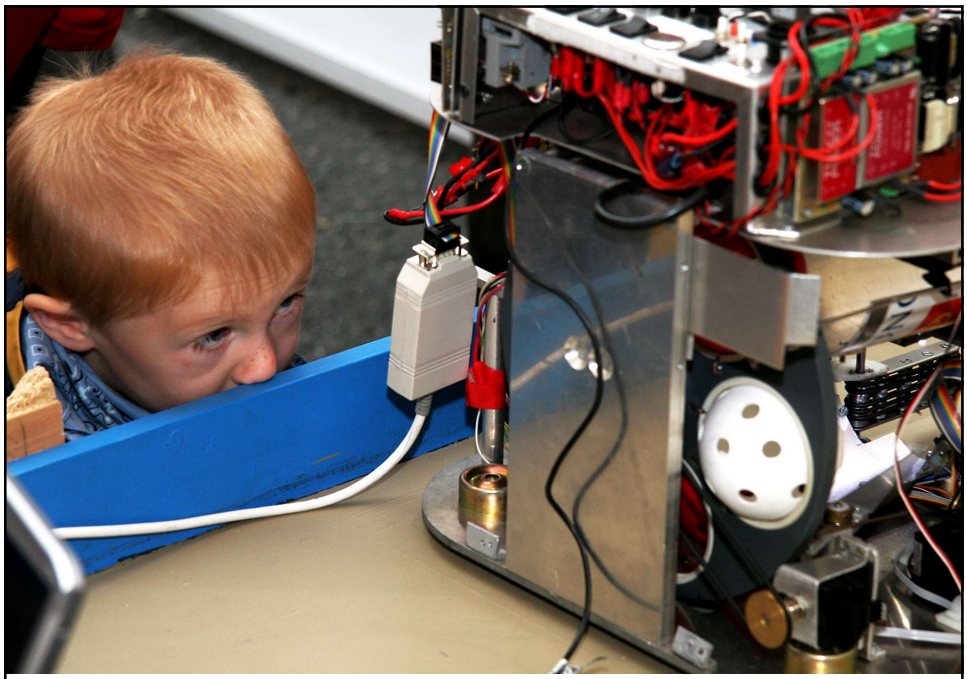
Lean Ledelse

Lean Forum Innlandet Hamar 4. mai 2017

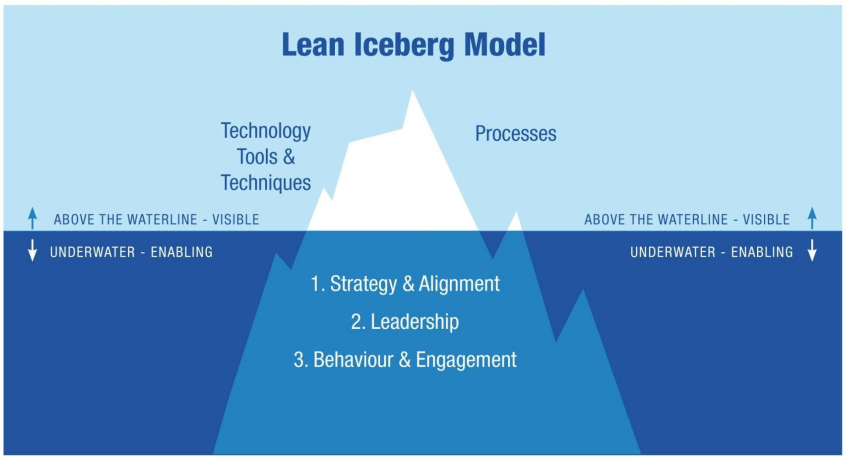
Marte Daae-Qvale Holmemo
Forsker ved Industriell Økonomi og Teknologiledelse, Lean Management prosjektet

Trondheim – Gjøvik – Ålesund

NTNU



NTNU Kunnskap for en bedre verden



Hines, P., Found, P., Griffiths, G., & Harrison, R. (2011). *Staying Lean: thriving, not just surviving*. CRC Press.

"How do we make managers commit to lean?"

NTNU

Ledelse er nøkkelen til å lykkes med lean

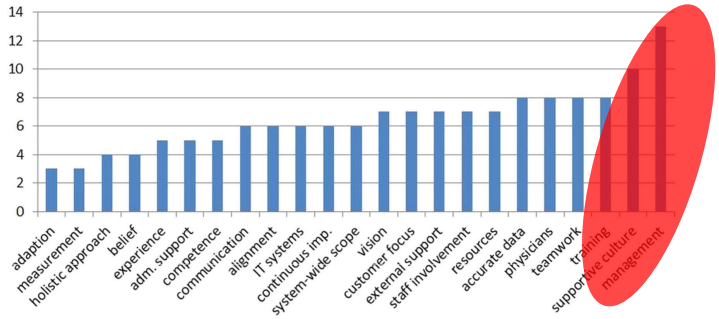
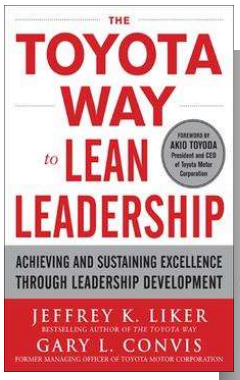


Figure 1 Frequency of different facilitators identified in 18 reviewed articles.

Andersen H, Røvik KA, Ingebrigtsen T. Lean thinking in hospitals: is there a cure for the absence of evidence? A systematic review of reviews. BMJ Open 2014

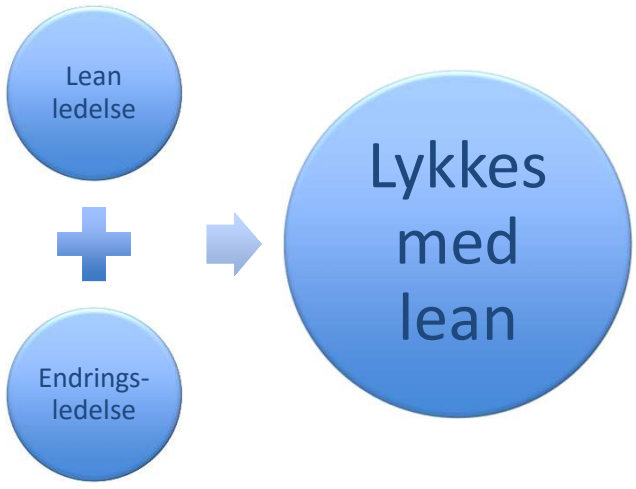
NTNU

Å utvikle lean ledelse?

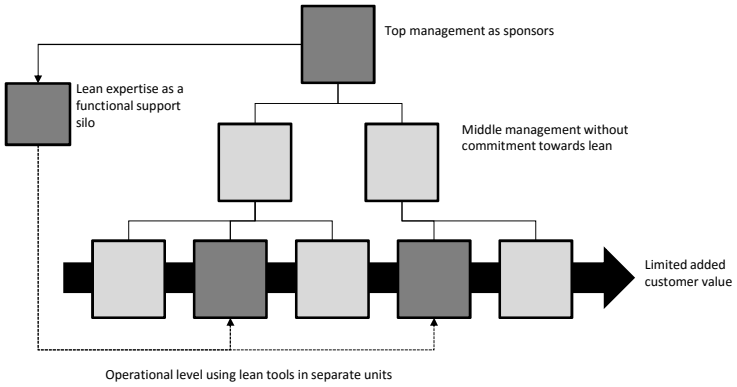




Siden få av oss allerede er Toyota…

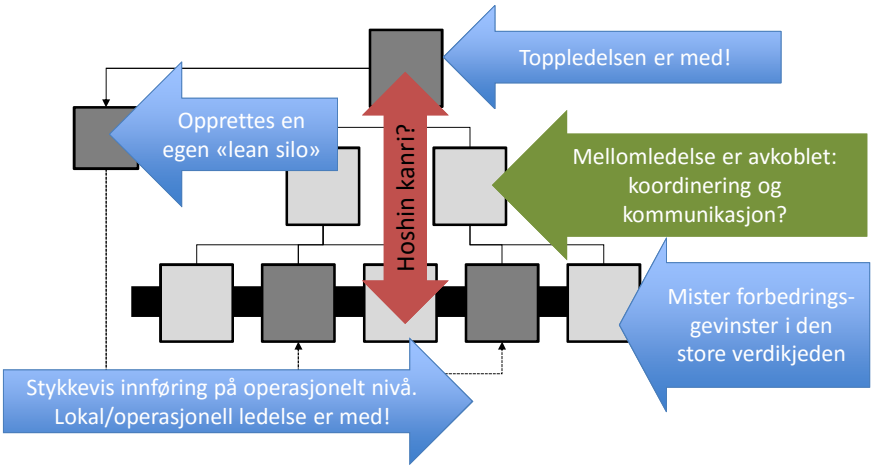


Innføring av lean: BPD



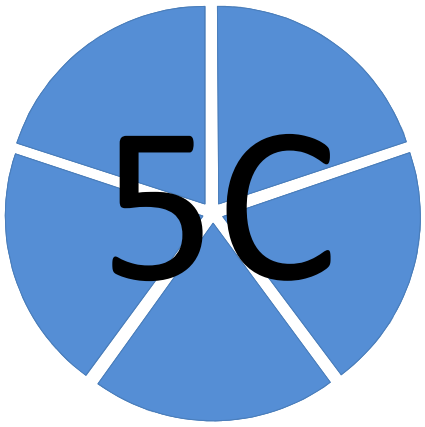
Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs?–How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, *27*(11-12), 1332-1345.

Innføring av lean: BPD

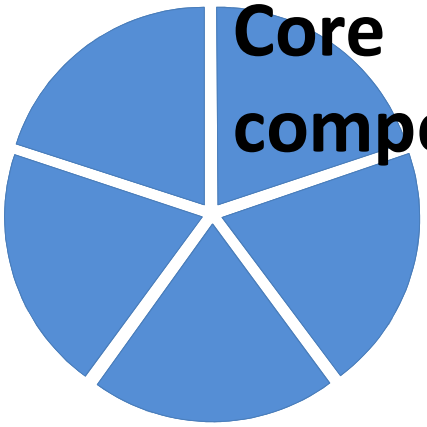


Holmemo, M. D. Q., & Ingvaldsen, J. A. (2016). Bypassing the dinosaurs?–How middle managers become the missing link in lean implementation. *Total Quality Management & Business Excellence*, *27*(11-12), 1332-1345.

Gode på A3 og 5S, men hva med..



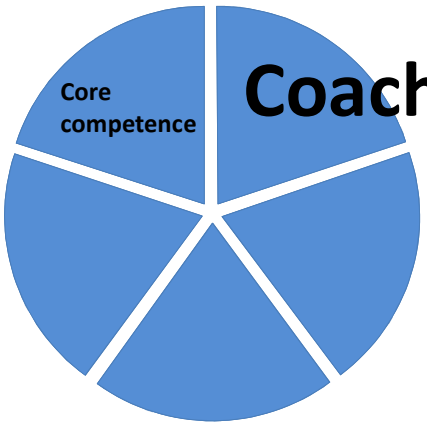
Lean ledelse må utvikles



- Produksjon, oppgaver
- Virksomheten: kunder, historikk, kultur, strategi, rammer

- Lean tenkning
- Lean praksis

Lean ledelse må utvikles

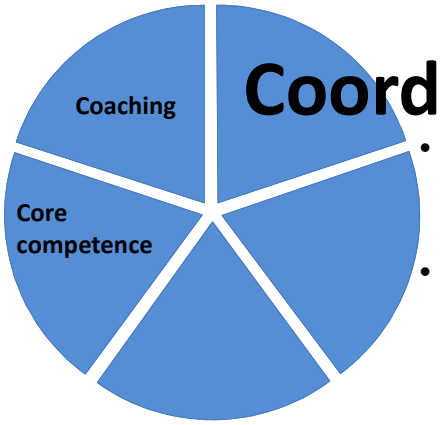


Coaching

Lære å gjøre andre gode, sikre utvikling gjennom å

- Utfordre
- Involvere
- Støtte

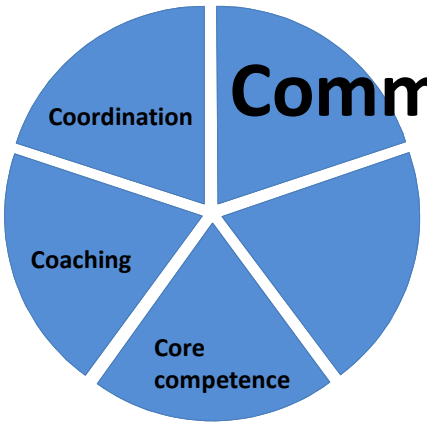
Lean ledelse må utvikles



Coordination

- Sikre flyt og samspill mellom på tvers av strukturer
- Sørge for gjennomgående systemer og integrasjoner
- Avklare ansvar

Lean ledelse må utvikles



Communication

- Ekstern og intern
- Vertikal og horisontal
- Også nonverbal

13 NTNU

Lean ledelse må utvikles



Caring…

Kunder, ansatte, leverandører, samarbeidspartnere, omgivelser

- …. Utholdenhet bygges på ekte engasjement
- … Folk i endring har følelser

14 NTNU

Hvordan utvikle lean ledelse?

Noen råd mens vi venter på forskningen…:

- Lean + ledelse: Leansiloen bør samarbeide med HR o.a. om lederutviklingstiltak
- Erkjenn og identifiser ulike behov for ulike roller – og at mellomnivåene har en viktig rolle som ofte har vært glemt i leaninnføring
- Erkjenn og identifiser at ledere er personer som allerede har ulik lederkompetanse
- Kurs kan være bra, refleksjon i- og om praksis er enda bedre!
- I god lean-ånd: tenk stort og langsiktig, bli bedre gjennom kontinuerlig forbedring (mange små steg)



15 NTNU



NTNU Kunnskap for en bedre verden