

LEDELSENS ROLLE I OMSTILLINGSPROSESSER

MARTE HELENE FOSS
INFORMASJONSKONSULENT, HØGSKOLEN I GJØVIK

I høst startet et stort kompetanseprosjekt for næringslivet opp på Høgskolen i Gjøvik, med en prosjektramme på 31 millioner kroner: «Lean management in Manufacturing Industry». Forskning på Lean tilpasset den norske økonomien er mangelvare, og prosjektet er et av de største Lean-prosjektene støttet av Forskningsrådet.

Begrepet Lean er hentet fra økonomi og ledelsesteori, og har vært i bruk siden 90-tallet. Det betegner metoder for å «slanke» bedrifter og redusere og optimalisere kostnadene. Målet er å øke lønnsomheten ved å effektivisere og oppnå merverdi med minst mulig ressurser. Prinsippene i Lean manufacturing og Lean management er hentet fra japansk og amerikansk produksjonsindustri. I dag er begrepet brukt innen både produksjon og mange andre bransjer, kort sagt overalt hvor det er potensial for forbedring.

Lean er svært i vinden også i Norge når det gjelder både offentlige og private bedrifter. Man er stadig på leting etter hvordan man kan bruke ressursene bedre, ikke minst for å henge med i global konkurranse. Bedriftene har tenkt på denne måten lenge, også lenge før Lean i seg selv ble et populært begrep. Noe det imidlertid har skortet på, er forskning og forskningsbasert kunnskap om Lean.

Forskningspartnerne i dette prosjektet er NTNU, SINTEF Raufoss Manufacturing og Høgskolen i Gjøvik (HiG). Det utgjør en forlengelse av et tidligere forskningsprosjekt: «Lean Operations», som har rullet fra 2011 og ble fullført tidligere i år. «Lean Operations» så først og fremst på hvordan norske bedrifter

bruker Lean. I videreføringen skal forskerne ved HiG se på hvordan bedriftene best kan lede slike prosesser. Ved å studere ledelsen i Lean-bedrifter vil vi få mer kunnskap om hvordan man bør lede omstillingen til Lean i næringslivet.

Mange omstillinger til Lean har vist seg å feile, mye på grunn av mangel på god støtte fra ledelsen og manglende vilje til forpliktelse. Forskningsprosjektet sikter mot å gi økt forståelse for industrilederes roller og ansvar under slike omstillingsprosesser. Prosjektet svarer på et reelt behov hos bedriftene, samtidig som forskerne er ute etter å dekke over et teoretisk kunnskapshull.

Prosjektet skal produsere den fremste forskningen rundt Lean her i landet. Det skal gå over fire år, og resultere i blant annet en bokutgivelse, 20 vitenskapelige artikler og utdanning av to doktorgradsstudenter.

Helt konkret skal prosjektet studere Lean-ledelse internt i bedrifter, og se på hvordan de kan utnytte ressursene bedre, spesielt sett opp mot den norske modellen. Siden Lean opprinnelig er utviklet i Japan og USA, vil ikke modellen nødvendigvis kunne anvendes direkte i norske bedrifter, som har et visst norsk særpreg. Det finnes en del sentrale forskjeller mellom arbeids- og næringsliv i Norge og andre land, spesielt når det gjelder organisering og bedriftsdemokrati, som lovgivning opp mot fagforeninger og arbeidstakernes rettigheter.

Den norske modellen karakteriseres av flate hierarkier, teamwork, uformell kultur og en egalitær tilnærming til lederskap, samt et tett samarbeid mellom ledelse og fagforeninger.

Mange bedrifter som har tilholdssted i Norge har like fullt et marked i utlandet. Å legge om til lean/slank produksjon handler i det store og hele om konkurransekraft, både nasjonalt og globalt.

Det er helt nødvendig for norske bedrifter som vil konkurrere globalt, å raskt og effektivt forbedre og innovere produkter, prosesser, verdikjeder og næringsmodeller.

Globaliseringen av markedet og økonomien fører ikke bare til større konkurranse, det har også betydning for eierskapsstrukturer, nettverk og samarbeidsstrukturer for å kunne utvikle industrien. Når flere og flere bedrifter her i landet får internasjonalt eierskap er det en anerkjennelse av norske bedrifters konkurransekraft, men også noe som fører til nye utfordringer når det gjelder blant annet beslutningsmakt og fornying av den norske modellen.

Med global restrukturering og teknologisk utvikling kommer muligheter for verdiskapning, men samtidig øker kompleksiteten, også på ledersiden. Vi savner systematisk og forskningsbasert kunnskap om Lean management. Ledelse i ulike hierarkinivåer og på tvers av bedriftsgrenser er sentralt for å gjøre suksess når kravene til effektivitet og innovasjon er stadig økende i bransjen.

Ved å øke konkurransekraften styrkes posisjonen i markedet, og med det sikres arbeidsplasser. Samtidig som produktiviteten øker kan Lean også ha positiv effekt på arbeidstakerne. Med Lean kan man oppnå større involvering, som igjen fører til bedre arbeidsmiljø og at sykefraværet går ned. Lean berører dermed hele bedriften, økonomisk, produksjonsmessig og arbeidstakermessig.

Lean-omstillinger ser vi like mye i offentlig som privat sektor, og store norske bedrifter som konkurrerer globalt deltar i forskningsprosjektet. Hvordan man kan lede en slik omstilling på best mulig måte, for arbeidstakere og bedriften som helhet, er verdt å vite mer om. Vi trenger lokale løsninger som også er bærekraftige på det globale nivået.