

# Ny ledelsesfilosofi innføres i Mo Industripark AS



Her er noen av de ansatte ved Mo Industripark AS som gjennomgår et kurs for å lære seg hvordan de best mulig kan jobbe med forbedringsarbeid. Steinar Bech-Hanssen (f.v), Eilif Nermark, Arne Westgård, Randi Hovdahl og Jan- Vidar Grønnesby.

## Mo Industripark AS er i full gang med å innføre ledelsesfilosofien Lean. Dette er en langsiktig strategi som vil innebære en kontinuerlig forbedringsprosess i bedriften.

- Måten man jobber på er at man har verdikjeden i fokus. Verdikjeden er alle aktiviteter og prosesser som er nødvendige for å frembringe produktet kunden etterspør. Man ser på verdikjeden fra A til Å og jakter etter sløsing som er definert under flere kategorier. I all verdiskapende aktivitet har man områder som ikke har verdi. Det kan være at man bruker for mye tid på prosessen, som for eksempel unødvendig transport, venting, og overprosesser. Den verste formen for sløsing er ubenyttet kreativitet, det at du ikke bruker folkene rundt deg godt nok, sier administrerende direktør i Mo Industripark AS, Arve Ulriksen.

Lean innebærer sterk fokus på eksterne og interne kunder, hvor målet er kontinuerlig å oppnå forbedringer.

- Lean syns jeg er et svært dårlig ord. Dessverre har vi ennå ikke et godt norsk ord på dette. Direkte oversatt betyr «Lean» slank. Ideen går ikke på å slanke seg. Det går på at vi skal jobbe smartere, altså bruke minimalt med ressurser på å produsere eksakt det kunden etterspør, verken mer eller mindre, fortsetter han.

### Et resultat av globaliseringen

Ulriksen har lang og god erfaring med Lean-filosofien i arbeidslivet. Han har i flere år jobbet med Lean ved hans tidligere arbeidsgivere; Laerdal Medical AS og i mange av Elkem AS sine enheter, nå sist ved Elkem Salten.

- Jeg har sett at det er mulig å oppnå store forbedringer over tid ved å ta i bruk kreativitet for å forbedre produkter, tjenester og prosesser. Dette skaper konkurransefortrinn, sier han.

Videre forteller Ulriksen at Lean er et resultat av globaliseringen.

- Et nytt konkurranseparadigme møtte alle produsenter på 80- og 90-tallet. Man var vant til å sette prisen ved å plusse på fortjenesten på toppen av de totale kostnadene. Dette sikret nødvendig overskudd, og etter hvert som de interne kostnadene øket, så økte man bare prisen slik at man sikret nødvendig fortjeneste. Etterhvert økte konkurransen i takt med globaliseringsbølgen, og på et eller annet sted underveis så var det markedet som satte prisen, og man måtte i stedet trekke fra kostnadene for å se fortjenesten. Mange ble presset til å møte disse utfordringene med omstillinger, som ofte ble ledet av eksterne konsulenter. Smertefulle prosesser fulgte med oppsigelser i kjølevannet.

Dette er ikke den måten man sikrer en bedrift over tid på. Det bidrar heller ikke til noe sunt arbeidsmiljø, sier han.

I skyggen av denne omstillingen ble det tvunget frem en ny måte å tenke på.

- I Norge har vi naturlige forutsetninger for å jobbe på denne måten. Vi har et godt samarbeidsklima i norsk arbeidsliv, noe som er et godt fundament for å jobbe med kontinuerlig forbedringer. Lean er den ledelsesfilosofien som best passer inn i måten vi har organisert norsk arbeidsliv på, understreker han.

Oppsigelser må sees på som et nederlag, og er et resultat av at man lener seg tilbake og er fornøyd med tingene slik de er. Hvis hele organisasjonen arbeider med å produsere en kontinuerlig strøm av skrittvis forbedringer på produkter og tjenester, så sikres konkurransekraften. Forbedringsprosesser skal frigjøre personellressurser til å øke hastig-

heten ytterligere i forbedringsprosessene. Må man redusere bemanning så skal det skje med naturlig avgang, eller ved at man overfører personell til nye forretningsområder. På denne måten unngås rene oppsigelser og unødig belastning på ansatte. Ansatte må sees på som en bedrifts viktigste ressurs og ikke som et problem.

Kontinuerlig forbedring innebærer at en hel organisasjon kontinuerlig utfordres til å øke sitt kompetansenivå gjennom å teste ut hverandres ideer for å produsere forbedringer. Ledelsens oppgave er å støtte de ansatte, og sørge for at vi har nødvendig systematikk i forbedringsarbeidet. Riktig organisering av forbedringsarbeidet er en forutsetning for å lykkes.

### Alle lederne på kurs

Administrasjonen og ledelsen i Mo Industripark AS har i disse dager vært på kurs for å forstå hvordan man best kan jobbe med forbedringsarbeid. Etter sommeren skal det etableres et rom i administrasjonsbygget som vil fungere som en møteplass hvor forbedringsarbeidet skal rapporteres. Dette vil også bli en arena hvor erfaringer og ideer deles. – De som har vært på kurs skal få begynne med å ta i bruk og praktisere Lean-tenkingen. Den vil etter hvert bli mer og mer synlig for resten av organisasjonen, forteller Arve Ulriksen.

## Etablering av Lean-senter på Helgeland

Mo Industripark AS har inngått et samarbeid med Aker Solutions, Alcoa Mosjøen, Kunnskapsparken Helgeland og Helgelandskraft om å få etablert utdanning innenfor Lean samt et opplæringsprogram i form av et Lean-senter for hele Helgeland. Mer informasjon om dette vil etter hvert bli annonsert i Gule Sider.



Bak, f.v.: Magne Løkås, Elkem HQ, Arve Ulriksen, MIP AS, Tone Jakobsen, Kunnskapsparken Helgeland AS, Veronika Sørøy, Aker Solution Fabrication, Sandnessjøen.

Foran f.v.: Torbjørn Jørgensen, Inkubator Helgeland AS, Rakel Berg, Alcoa Mosjøen, Monica Hagen, Kunnskapsparken Helgeland AS, og Arnt Johan Hugaas, Organisasjonssjef HelgelandsKraft AS.