

Gilje leder etter japanske prinsipper

Gilje Tre AS jobber etter Lean-metoden. Og det er Kenneth Gilje som innehar jobbtittelen Lean-koordinator. Det betyr at han har ansvaret for å utvikle produksjonen av Gilje-vinduer og dører slik at de produseres til kortere tid, til bedre kvalitet og lavere kostnad. Alt dette skjer i henhold til Lean-prinsippene, som er utviklet av japanske Toyota.



Tekst: Erik Lindboe
Foto: Gilje Tre AS

Men stopp en halv: I bunn og grunn var det vel Henry Ford som startet det hele. Han revolusjonerte bilbransjen – og forøvrig store deler av all slags industriell produksjon – ved å innføre samlebåndet. Her gikk det unna! Vi husker bildene fra Ford-fabrikkene som spydde ut den ene T-Forden etter den andre i et tempo som verden aldri hadde sett tidligere. På den annen side husker vi også mange negative uttalelser fra folkene langs Fords samlebånd om ensidige arbeidsoppgaver og mistriivsel som resultat.

LEAN

Noen tiår senere tok Toyota opp hanskene og videreutviklet Henry Fords ideer. Begrepet Lean ble født. Eller på godt norsk: "Slank". Hvordan kan vi jobbe smartere? Gjøre produksjonen vår slankere og mer kostnadseffektiv, samtidig som vi ivaretar våre medarbeideres trivsel og kreativitet? Lean betegner altså en produksjonsmetode for framstilling av varer og tjenester. Begrepet er hentet fra ledelsesteori og kom i bruk på 1990-tallet. Metodikken fokuserer på å eliminere såkalt sløsing (waste) og ser kundens opplevelse av produktets verdi fremfor kostnadselementer. Det underliggende målet er å forbedre den bedriftsøkonomiske lønnsomheten.

Sentralt i denne tenkningen er det å skape merverdi med mindre innsats av ressurser.

ORGANISASJONSUTVIKLING OG LEAN OG GPS

- Jeg er vel en slags "huskonsulent" der hovedansvaret mitt er organisasjonsutvikling, sier Lean-koordinator Kenneth Gilje.

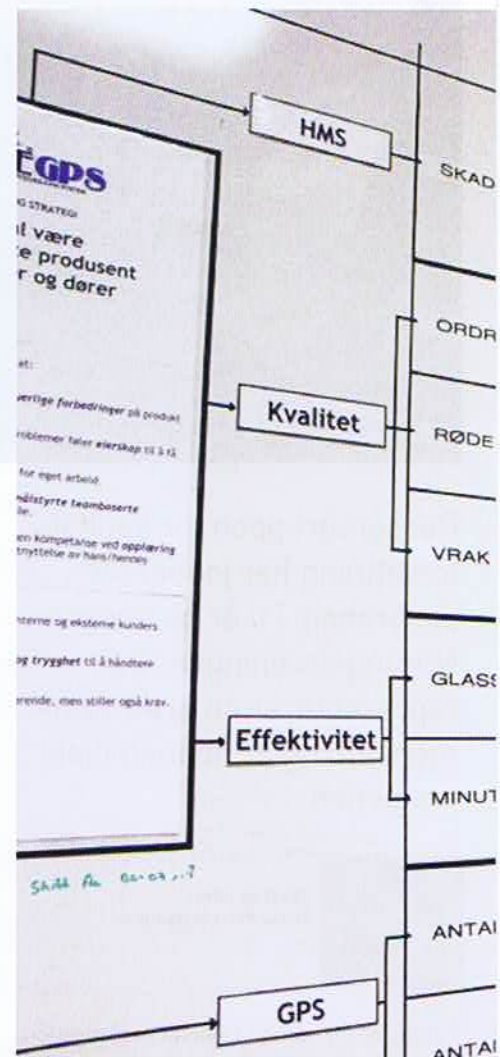
- Lean betyr mindre arbeidskraft, mindre utstyr, mindre tid, på mindre areal. Samtidig skal vi levere tettere og tettere opp mot det som kundene ønsker, forklarer Kenneth Gilje og introduserer i samme åndedrag begrepet GPS: Gilje Produksjons System.

- GPS betyr ikke å jobbe hardere, men å jobbe smartere, sier Kenneth Gilje.

GPS-PRINSIPPENE

Lean-koordinator Gilje forteller at arbeidet i bedriften er organisert i arbeidslag - i team - der hver enkelt medarbeider får anledning til å jobbe kontinuerlig med forbedringer. Gjennom folks kreativitet og anledning til å forbedre hverdagen på jobb, endres den enkeltes jobbhverdag fra en passiv tilværelse ved samlebåndet til aktiv deltakelse: Hva er bra her, hva kan vi forbedre her? Hva kan vi gjøre i teamet vårt?

- Det viktige er å få folk med på å dra lassene og la dem få reell innflytelse. Med andre ord dreier dette seg om en betydelig kulturendring: Overgangen fra det å være en passiv arbeidstaker til en aktiv aktør. Lean og GPS bidrar til å ordne



opp i forhold som defekter på et produkt, unødvendig lagerhold, venting, transport, overproduksjon, sløsing og en lang rekke andre ting. Men kanskje det viktigste av alt: Vi må ikke sløse bort medarbeidernes kreativitet. Nå har vi jobbet med dette en god stund, og vi har sett at det fungerer. Ukentlig har vi rundt 25 team-møter i bedriften. Agenda: Hvordan kan vi forbedre arbeidet i teamet vårt?

Sier Kenneth Gilje, som selvsagt er født inn i Giljefamiliens industrieventyr i et dalsøkk i Rogaland.

HISTORIEN

Gilje Tre AS har aner som går tilbake til 1948, da brødrene Gilje startet opp virksomheten. Det var fem brødre som jobbet med alt fra drosjekjøring til produksjon

Kenneth Gilje innehar jobbtittelen Lean-koordinator i Gilje Tre. Det betyr at han har ansvaret for å utvikle produksjonen av Gilje-vinduer og dører slik at de produseres til kortere tid, til bedre kvalitet og lavere kostnad. Alt dette skjer i henhold til Lean-prinsippene, som er utviklet av japanske Toyota.



av vinduer, dører og kjøkken. Bedriften kan vise til stabil vekst gjennom 60 år. Familien har alltid satset på å gå jevnt oppover, å unngå kraftige opp- og nedturen.

- Vår policy har vært å ikke hive oss på bølgen, ikke si opp folk når det buttrer imot. Under finanskrisene har vi valgt å la nedbemanning skje via naturlig avgang. Det har resultert i at vi har beholdt kompetanse og medarbeidere som vet å føre driften videre på beste vis. I dag snakker vi om en topp moderne produsent av vinduer, skyvedører, balkongdører og ytterdører. Det meste av dette produseres i moderfabrikken på Gilja, 5 mil øst for Stavanger, mens ytterdørene produseres på Moi i sør-Rogaland. I dag teller arbeidsstokken 270 medarbeidere

som årlig produserer rundt 100.000 vinduer, skyvedører og balkongdører, pluss rundt 20.000 ytterdører. Ca 85 % av produksjonen går med i Norge, mens 15% eksporteres til UK - De britiske øyer. Omsetningen i 2008 lå på 350 millioner kroner. Og for å skryte enda mere; Gilje Tre AS er Norges nest største vindusprodusent og kongerikets desidert største dørprodusent.

MEDARBEIDERE FRA FJERN OG NÆR

- Hvordan greier dere å rekruttere medarbeidere til bedriftene i Gilja og Moi?

- Det går faktisk ganske greit, svarer Kenneth Gilje. - Vi har en meget stor andel lokale folk som jobber hos oss. Men vi har også folk fra Oltedal, Ålgård, Vikeså, Stavanger og Sandnes. I tillegg

har vi fått flere medarbeidere fra Polen og tidligere Jugoslavia. Men de fleste utenlandske kommer fra Tyskland.

BOTTOM LINE

Kenneth Gilje har også noe å si om selve produksjonen:

- Den er skreddersydd. Det medfører at produksjonen gjennomføres hus for hus, og ikke at en produserer et større antall enheter som ender på lager. En del plukkvarer må en selvsagt ha for kundene i byggevarehusene. Men bottom line i virksomheten vår er at vi skal være veldig flinke på skreddersydd produksjon. Dette har vi kommet langt med og er utvilsomt et fortrinn i dagens konkurranse situasjon.