



## ”Allt bygger på vår starka filosofi”

Indexator i Vindelns kommun utanför Umeå har satsat på två ”mjuka” områden: Jämställdhet och Lean. På dessa har de byggt sin filosofi som kommit att genomsyra inte bara företaget utan såväl den enskilda medarbetaren som samhället i stort.

Indexator ligger i Vindelns kommun mellan Umeå och Lycksele och tillverkar rotatorer för skogsmaskiner, styckegods- och materialhantering, samt rototilt för grävmaskiner som möjliggör skopor och andra redskap att rotera och tilta i samma rörelse. I uppföljningsarbetet av hur företagets Lean-satsning fortsatt efter Produktionslyftet besökte vi dem i mitten av juni. Indexator avslutade sitt Produktionslyftsarbete i början av 2010 och hette då rätt och slätt Indexator AB; idag är de uppdelade i två enheter, Indexator Rototilt Systems och Indexator Rotator Systems.

Vi reflekterade kring deras fortsatta Lean-arbete tillsammans med Rototilt Systems vd Anders Jonsson, produktionschef Tord Johansson och produktionsledare Jens Johansson, samt Rotator Systems produktionschef Tony Norgren. Som vanligt diskuterade vi effekterna av deras arbete med utgångspunkt i Kunder, Medarbetare, Samhälle och Ägare.

### Kunder

Indexators ”resa” beträffande värdegrunder och filosofier tog fart redan före Produktionslyftet i samband med Jämvikt, ett projekt kring jämställdhet som drevs av Ledarskapsakademien med start 2007. Arbetssättet i seminarieform med alla medarbetare var något de tog med sig i sin Lean-satsning – tillsammans med värderingarna kring jämställdhetsfrågor.

I samma veva deltog de vid ett Lean-seminarium på Scania i Södertälje, där bland andra Produktionslyftets Hans Reich ledde ett Lean-spel med deltagarna.

– Besöket på Scania väckte intresset hos både ledningsgrupp och ägare, berättar Anders Jonsson. Alla var entusiastiska kring insikten om att ”det här känns viktigt”. Indexator låg i en stark tillväxtfas, vilket lett till en del problem; vi var helt enkelt inte samstämda.

Under ledning av dåvarande vd Pär Lärkeryd beslöt de att söka till Produktionslyftet. De blev antagna och inledde arbetet med att identifiera sina grundläggande principer, vilka sedan låg till grund för skriften ”Indexators filosofi”.

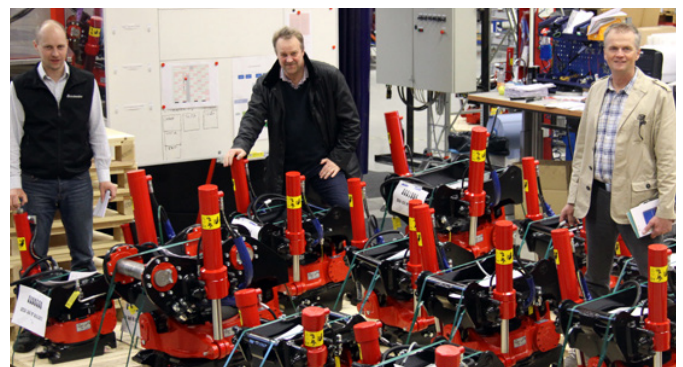
– I det arbetet kunde vi fortsätta med arbetssättet i medarbetargrupper från Jämvikt, säger Tord Johansson. Här diskuterade vi alla delar som skulle ingå i skriften.

Det fanns en stor bredd i attityder och inställningar, men inte någon övergripande samsyn kring företaget. Vilket inte var förvånande eftersom det fanns medarbetare som arbetat där sedan 60-talet tillsammans med nyanställda med ett par veckors erfarenhet.

– Vi tog upp det som ett bekymmer i ledningsgruppen, berättar Anders. Vi insåg att vi inte kunde gå ut med ett ansikte mot kund utan att ha täckning bakåt, samtidigt som det var viktigt att vi kunde berätta för nyanställda om våra grundläggande principer.

Delarna föll så småningom på plats och en samsyn kunde etableras. Den slutgiltiga putsningen gjordes av vd, produktionsledning och representanter för Unionen respektive IF Metall under 2009.

– Den här delen av arbetet var otroligt viktig med tanke på samsynen, säger Anders. I efterhand inser vi att det



I ett rototilt produktiv, från vänster: Rototilt Systems produktionsledare Jens Johansson, Rotator Systems produktionschef Tony Norgren och Rototilt Systems produktionschef Tord Johansson.

*"Idag är jämställdhet och Lean en del av vår filosofi. Jämställdhetsfrågor utgör ett intressant insteg till Lean, där allt vilar på en värdegrund. Lean har egentligen aldrig blivit ifrågasatt hos oss."*

egentligen inte var att få skriften i tryck som var viktigt, utan arbetet med att ta fram den.

Tony Norgren är produktionschef på Rotator och arbetade tidigare som platschef på Plymovent i Lycksele, vilka ingick i Produktionslyftets pilotomgång.

– Förankringen känns djupare här än vad den gjorde på Plymovent, menar Tony. Jag vet inte hur det var för 2-3 år sedan, men inom Rotator har vi kortat ledtiderna enligt alla kundundersökningar. Även leveranssäkerheten har ökat och allt bygger på vår starka filosofi.

Kunderna imponeras av konsekvensen i Indexators förhållnings- och arbetsätt. Anders nämner en kommentar från en tysk kund, som vid ett besök imponerades av det han såg på plats; engagemanget, den positiva inställningen, sättet de ständigt agerar. Kunden konstaterade till sist att "enda felet med det här är att det inte ligger i Bayern ..."

– Det är självklart att vi blivit mer attraktiva som leverantörer tack vare vår filosofi, säger Tord. Vi använder den i vår marknadsföring och vi får praktiskt taget uteslutande positiv respons.

Siffermässigt har leveransprecisionen jämfört bara med ifjol ökat med 18 %. Beträffande kvaliteten – reklamationer, omarbeten, kvalitetsbristkostnader – kan de konstatera en motsvarande förbättring på 5 % under samma period.

## Medarbetare

När Indexator rekryterar idag utgår de från företagets filosofier; 90 % av beslutsunderlaget baseras på den sökandes inställning. Allt annat kan de lära dem. Dessutom har det varit viktigt att skicka flera medarbetare på Lean-utbildningen, en avgörande del i arbetet att tillsammans driva Lean-arbetet framåt.

Som produktionsledare har Jens Johanssons yrkesroll förändrats ordentligt under senare år. Idag har Indexator gruppsamordnare i förbättringsgrupperna som ansvarar för planeringen 1-2 dagar framåt; i sin roll som produktionsledare tittar Jens ungefär ett år framåt och Tords roll är att se ännu längre framåt. Arbetsättet har

ökat förståelsen och engagemanget, medarbetarna äger sin process och är de som främst kan påverka den.

– Generellt över hela fabriken har vi höjt lägstanivån, säger Jens. När vi förser medarbetarna med rätt bränsle så får vi rätt output, vi får helt enkelt ut beslutskraften i organisationen.

Företagets jämställdhetsarbete är etablerat och det har även gett dem en djupare förståelse för helheten. Vad de också noterat är att kvinnorna anammar och uppskattar Lean-arbetet i hög grad. Eftersom företaget aktivt arbetar med att få in fler kvinnor ser de det som något mycket positivt.

– Idag är jämställdhet och Lean en del av vår filosofi, säger Anders. Jämställdhetsfrågor utgör ett intressant insteg till Lean, där allt vilar på en värdegrund. Lean har egentligen aldrig blivit ifrågasatt hos oss i och med att jämställdhetsarbetet etablerat en förståelse om varför vi är här och vad vi vill åstadkomma.

Att prata öppet och ofta om värdegrunder är ganska ovanligt i företagssammanhang, men det påverkar dessutom medarbetarna och hur de agerar i sina egna liv. Den som inser nyttan av att tänka ett steg längre på jobbet tar gärna med sig tankarna hem.

– Jag tänkte på det när jag lyssnade på gruppen Kents senast skiva, säger Jens med ett leende. I låten 999 sjunger de "hur långt man än har kommit, är det alltid längre kvar" ... Man inser hur Lean-arbetet påverkar en när man kopplar det till sitt arbete!

Indexator har traditionellt haft låg sjukfrånvaro och siffrorna har inte blivit sämre sedan de startade sitt Lean-arbete; korttidsfrånvaron är idag 1,5 % och långtidsfrånvaron 1,6 % bland företagets totalt cirka 220 medarbetare. Ett annat tecken på engagemang är att de sedan februari 2011, i fyra grupper med 35 anställda på Rototilt, genomfört över 200 förbättringsförslag!

## Samhälle

Vindeln är ett litet samhälle där Indexators närvaro har ett stort genomslag. Företaget står för en lång tradition, men expansionen av företaget kunde egentligen



Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen, finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket, KK-stiftelsen och medverkande företag



*”En anledning till att vi tar oss tid till att berätta om vår verksamhet är givetvis för att inspirera, samtidigt som vi lär oss genom att reflektera över vår egen verksamhet.”*

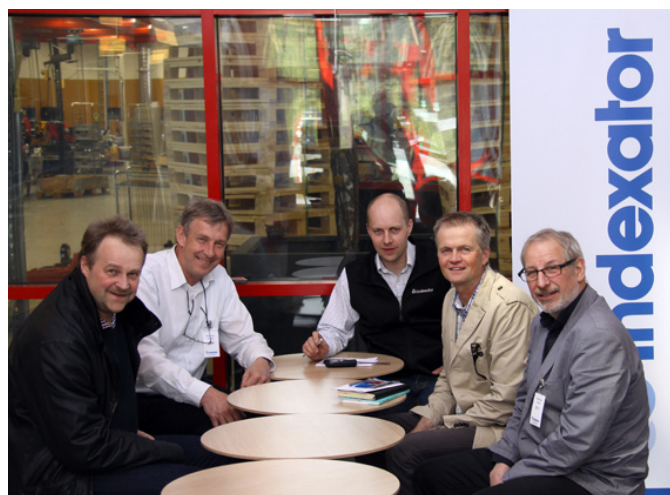
ha skett var som helst. Det är dock ägarnas uttalade beslut att fabriken ska ligga i Vindeln. Indexator har dessutom inspirerat en av sina leverantörer att söka till Produktionslyftet, allt för att stärka sin och regionens konkurrenskraft. De har haft statsminister Reinfeldt på besök, mycket tack vare sina filosofier, samt tilldelats utmärkelsen ”Industrins Jämställdhetspris” för 2012.

– Samhället är verkligen intresserade av vårt arbete och vi har satt Vindeln på kartan, säger Tord. Vi har många företagsbesök då vi gärna delar med oss av våra erfarenheter. Samtidigt som det är en del av vår marknadsföring så ingår det i våra filosofier att inspirera och hjälpa andra.

Indexator har säljbolag i Tyskland, Kanada och Finland. Även dessa arbetar efter samma filosofi.

– Det är inspirerande att se vilket genomslag den fått och vad den betyder för hela företaget, säger Tord. Jag var på en stor dragning med en av de finska cheferna, och han återkom ständigt till att lyfta fram företagets filosofier som ett säljargument.

Indexator har kontinuerliga träffar med skolorna i regionen, en viktig kontakt för en långsiktig kompetensförsörjning. Sedan två år arbetar de efter en plan med årskurs fem till nio, där de tar vara på möjligheten att informera och påverka eleverna. Som Tord poängterar är de efter grundskolan oftast borta i tio



*Samtal kring nyttan av Lean ur aspekterna kunder, medarbetare, samhälle och ägare: Tony Norgren, Hans Reich (Produktionslyftet), Jens Johansson, Tord Johansson och Kjell Rask (Produktionslyftet).*

år; de kanske utbildar sig eller jobbar på andra orter. Hur ska de sedan lockas tillbaka till Vindeln?

– En anledning till att vi tar oss tid till att berätta om vår verksamhet är givetvis för att inspirera, samtidigt som vi lär oss genom att reflektera över vår egen verksamhet, säger Jens. Dessutom leder det till fler jobbansökningar!

De ”headhuntar” även Teknikcollege-studenter, där två elever erbjuds jobb på företaget varje lov. Bland annat har de en kvinnlig student som gått ut Teknikcollege och ska satsa på en maskinutbildning; hon får möjlighet till extrajobb och examensarbete, allt för att underlätta hennes studier och förhoppningsvis längre fram kunna erbjudas en anställning.

## Ägare

Från ägarsidan har de varit tydliga med att det är den etablerade filosofin som ska gälla överallt, vilket gjorde det lättare att hantera omorganisationen till två avdelningar i början av 2012. När diskussioner uppstår är det sällan fråga om vem som gjort vad eller vilket som var fel. Istället handlar det om hur skriften ska tolkas; stämmer det här med våra filosofier?

Den samlade effekten av allas arbete blir tydlig vid slutmonteringen; om allt passar, håller rätt kvalitet och är på plats i tid så löper också slutmonteringen problemfritt. Att det går bra beror det på den samlade insatsen.

För Indexator är det viktigt att alla medarbetare känner att det är ett företag, även om de idag består av två enheter i Vindeln. Samhörighetskänslan med såväl företag och samhälle är vad framtiden ska byggas på. Det finns en stolthet och respekt hos medarbetarna för sin arbetsgivare som är oerhört viktig.

– Vi fick mycket goodwill under lågkonjunkturen när vi valde att satsa på utbildning, avslutar Jens Johansson. Vi har visat att vi lever efter våra filosofier, vilket också ökat förståelsen för Indexator som företag. Alla inser att vi satsar långsiktigt.

Läs fler artiklar på [www.produktionslyftet.se](http://www.produktionslyftet.se).



Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen, finansierat av VINNOVA, Tillväxtverket, KK-stiftelsen och medverkande företag

