



”Det är samverkan som leder till framgång, inte den individuella insatsen”

I början av oktober avslutade Brogren Industries officiellt sitt arbete med Produktionslyftet. Företaget har haft en bitvis tuff men samtidigt väldigt intressant resa, där en viktig aspekt har varit den inriktning de haft mot arbetsmiljö genom stöd från AFA Försäkring.

En delmängd av Brogrens arbete med Produktionslyftet har fokuserat på arbetsmiljön, vilket gör deras satsning lite speciell och extra intressant. Deras reflektioner över vad som hänt är som alltid nyttiga för Produktionslyftet, men som alltid är det viktigaste att de själva reflekterar och fångar upp alla erfarenheter för att utifrån dessa bestämma hur de kan och ska gå vidare.

– Vi följer förmodligen er mer än vad ni följer Produktionslyftet, så ni är mer bekanta för oss än vad vi för er, inleder Produktionslyftets programdirektör Birgitta Öjmertz. Nu är det dags för en uppsummering era 18 månader, det som vi kallar ”avslut” men som egentligen är ett avstamp för er fortsatta resa.

Brogren Industries utgör ett av tre pilotföretag inom Produktionslyftet finansierade av AFA Försäkring där former för att integrera arbetsmiljöperspektivet testas i metodiken. Företaget har haft en pilotgrupp som bland annat arbetat med att utveckla former för förbättringsarbete, ordning och reda och daglig styrning samt ytterligare en pilotgrupp som har arbetat med att visualisera offert- och säljprocessen.

Vid vårt besök den 7 oktober träffar vi ett tiotal representanter från den styrgrupp som etablerades vid



Delar av Brogren Industries styrgrupp, flankerad av Produktionslyftets representanter, från vänster: Malin Hallin (Produktionslyftets Lean-coach), Fredrik Olofsson (kvalitetschef), Jari Leinonen (förberedelsegruppen), Magnus Brogren (styrelseordförande), Jonas Jonemark (Lean-koordinator), Kristian Mattisson (produktionsplanerare), Börje Andermård (VD), Daniel Corneliussen (produktionsledare), Krister Johnsson (operatör pilotgrupp produktion), Anneli Frii (ekonomichef) och Birgitta Öjmertz (Produktionslyftets programdirektör).



Snyggt och prydligt – 5S/ordning och reda efterfrågades tidigt och har slagit mycket väl ut i pilotgruppen.

inledningen av arbetet med Produktionslyftet. Jonas Jonemark, som under Produktionslyftstiden arbetat som Lean-koordinator, berättar hur de i styrgruppen initialt arbetade mycket med värdeflödesanalys, självutvärdering, SWOT-analys – tanken var att lyfta utmaningar och skapa samsyn för att kunna fokusera framåt.

– Det viktigaste var att titta på struktur och kommunikation, att alla var eniga, berättar Jonas. Det är något som gäller än idag, vi har blivit betydligt bättre på standardisering. Vi har en del flöden kvar att jobba med, men tankarna finns med i vardagen.

Att det finns en ökad samsyn betonar både Kristian Mattisson, produktionsplanerare, och kollegan Daniel Corneliussen, produktionsledare.

– Till skillnad mot förut så är det inte bara jag eller Daniel som kan ta beslut, förklarar Kristian.

Båda menar att en av anledningarna är en ökad samsyn liksom verktyg i form av exempelvis tavlor, en ökad visualisering helt enkelt.

– Det är också ett kvitto på att vi gör saker och ting bättre utan att jobba hårdare, berättar Daniel. Vi jobbar bara smartare.



Intressant och trevlig rundpromenad i en välstädad fabrik med en glad Magnus Brogren längst till höger.

Krister Johnsson är förutom medlem av styrgruppen även operatör i pilotgruppen i produktionen. Han menar att mycket mer av de ergonomiska och/eller arbetsmiljömässiga aspekterna kommer fram under arbetets gång. Det kan vara sådant som att placera tyngre saker på en bättre höjd i skåpet medan sådant som sällan används sorteras bort.

– Generellt har vi färre lyft idag, där vi exempelvis använder pallvagnar för ankommande och utgående jobb, berättar Krister. Förr lyfte vi allt från golvet för att vi var "bekväma" av oss, vilket ju var helt vansinnigt.

Däremot var det knappt någon i gruppen som hade körkort för ledstaplare (en mindre truck) för att hantera pallvagnarna, vilket ledde till att i stort sett alla fick ta ett sådant – något som lett till både mer variation och kompetensutveckling. Alla operatörer har dessutom möjlighet att även arbeta med omställningar; arbetet är mer taktat idag och de har fler omställningar än tidigare, kanske 8-10 per dag.

– Lean handlar om att köra det som efterfrågas just nu, vilket innebär kortare serier med fler ställ emellan, förklarar Krister. Med tanke på att vi under resans gång skiftat medlemmar i gruppen har det gått förvånansvärt bra, vilket även beror på arbetet med yttre ställ. Vi ser också en positiv utveckling i leveransprecisionen.

I gruppen har de blivit mer flexibla och roterar mer mellan maskinerna. Krister själv arbetar med att införa just yttre ställ, vilket innebär att operatörerna får allt serverat vid maskinen och kan "rigga" snabbare. Genom 5S har de fått mer ordning och reda och behöver inte springa runt och leta efter saker, alla vet var allt finns. I ett nästa steg vill Krister implementera yttre ställ i hela verkstaden, något han tror kommer att göra mycket.

– Vi har också avsatt 15 minuter för förbättringsmötet samt 45 minuter med förbättringsarbete varje måndag, berättar Daniel. Det tummar vi inte på och ett av resultaten vi ser är just förbättringen av leveransprecisionen.

Samtidigt känner de att kommunikationen är bättre, det är mindre spring och bättre ergonomi, mycket tack vare förbättringsgrupperna. Att det finns en trygghet i pilotgruppen är tydligt och enligt styrgruppen märks det bland annat genom att olika individer kliver fram. Hur ska då spridningen av det framgångsrika arbetet ske och hur säkrar de kvaliteten?

– Vi ska ta fram utbildningsmaterial med introduktion till vår "Lean-skrift" om produktionssystemet, därefter introducera olika verktyg, berättar Daniel. Än så länge har det gått enkel tack vare ett stort intresse, utmaningen kommer med de nya grupperna som inte har sett fördelarna.

Jonas förklarar att tanken är att använda personal från etablerade grupper som stöd till de nya. Det är alltid bra med konkreta exempel, typ 5S med ordning och reda som alla förstår.

– Även de "mjuka delarna" är mycket bättre idag, vi kommunicerar mer med varandra, säger Magnus Brogren, delägare och styrelseordförande. Rent krasst är det lätt att fokusera på "hårda" saker, men det finns helt klart en större förståelse för varandra.

Det möjliggör enligt Magnus en konstruktiv dialog utan att personifiera frågor eller problemställningar. När problem eller brister diskuteras ligger fokus inte på någons fel, utan mer på funktion än person. Det är ett öppnare klimat.

– Det ser vi i produktionspiloten där alla är mer engagerade i alla frågeställningar och där även den mest tystlåtna för sin talan, menar Magnus. De inser att de kan och får påverka mycket själv och att det är mindre toppstyrt.

Traditionellt har det varit mycket som medarbetarna förväntat sig vara chefs ansvar, områden där de nu ser att ansvaret också ligger hos dem. Responsen har överlag varit mycket positiv och ett bra sätt för att få igång allas kreativitet. Även i gruppen som fokuserat på sälj- och offertprocessen – det andra pilotområdet – har en motsvarande utveckling skett. Här har de arbetat med fem steg från förfrågan fram

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen. Finansierare är Vinnova, Tillväxtverket och medverkande företag.





Efter väl utfört värv; Jonas Jonemark tar emot ett välförtjänt diplom av Produktionslyftets programdirektör Birgitta Öjmertz.

till offert där de infört pulsmöten varje dag med sälj-, teknik- och produktionsavdelningarna tillsammans med avdelningarna för planering och kvalitet.

- Inför detta arbete genomförde vi en kartläggning över våra behov för att få en bild av helheten, berättar Jonas. Vi mappade upp hela processen från kund till produktion, vilket blev första steget mot en offerttavla.

Efter det har de tagit fram en ordertavla med "bevakning" av kunden – vad är känslan, kommer de att ta ordern? I ett nästa steg planerar de för "förberedelseflödet", det vill säga från det att de fått ordern till det är dags för produktion.

- Parallellt har vi arbetat med processtyrningen, berättar Magnus. Det är en projektmodul för att hålla ordning på hela processen, något som vi håller på att implementera.

Gruppens ursprungliga uppdrag var att få en överblick över alla flöden och olika steg för att åstadkomma en form av standardisering. Processdelen kändes ofta rörig; när en order kom ut i produktion var det saker som missats, det togs genvägar etcetera. Flera i gruppen framhåller att det fungerar betydligt bättre idag med färre frågor, bättre återkoppling – allt är helt enkelt tydligare, en stor skillnad mot tidigare ...

Idag har de etablerat verktyg för kontroll och översikt där de ser hur många offerter som ligger ute, hur många de får – och, sist men inte minst, varför de missar en order. Alla dessa fakta får de ut från systemet.

- Vi är mer fokuserade kring vad vi håller på med och har insett vikten av att alla samverkar, betonar Magnus. Det är samverkan som leder till framgång, inte den individuella insatsen. Dessutom blir det bättre och bättre för varje dag, vilket är vad vi fokuserar på – och vi är en bra bit på vägen, det är en stor skillnad mot tidigare.

Dagen avslutades med en genomgång av företagets nyckeltal och de förändringar de noterat gav också nya insikter. Flera områden – allt från olycksfall och miljötillbud till kvalitetsavvikelser – visar sämre siffror än tidigare, vilket beror på att de idag registrerar allt. Det är således fler "fel" eller händelser som åtgärdas. På samma

sätt som en lagerminskning i ekonomiska tal kan ses som en försämring ...

- Det är svårt att värdera siffrorna med tanke på den turbulens vi varit med om under perioden, framhåller VD Börje Andermård.

Brogren Industries har dock praktiskt taget dubblat sin lageromsättningshastighet det senaste året från 4,92 till 8,12. De sammanfattande kommentarerna från pilotgruppen i produktionen talar också sitt tydliga språk:

- "Bättre arbetsmiljö generellt, mindre stress, bättre struktur, bättre kommunikation och bättre samarbete. Enskilda personer känner att de kan påverka sin vardag – individen har lyfts och utvecklats."

Trots att företaget haft en tuff period bakom sig och nu har väldigt mycket att göra så har de aldrig tvekat om att driva Lean-arbetet vidare. Tvärtom enligt ekonomiansvariga Anneli Frii.

- Det är överlag bättre kommunikation, det är mer av eget ansvar och egna initiativ idag, säger Anneli.

I arbetet framåt har de i styrgruppen bestämt att de ska tillsätta en ny Lean-koordinator eftersom Jonas nu har nya arbetsuppgifter. De ser det som en del av de förutsättningar som krävs för en vidare implementering – för en plan framåt finns det. De har tagit fram en årsplan, där styrgruppen kommer att ha övergripande möten var tredje månad för att följa upp och planera vad som ska göras. Veckomöten kommer att hållas vid pulstavlans med Jonas som ledare av styrgruppen.

- Grundupplägget i Produktionslyftet är klockrent med styrgrupp, pilotområde, coaching och utbildning, menar Börje. Hade vi försökt köra på vårt vis, det vill säga hårdare och snabbare, så hade det inte gått lika bra.

Var är de då om fem år – och vad har dagens arbete lett till? Magnus menar att de har fått en metodik med verktyg för att systematiskt kunna arbeta med alla frågeställningar. Det är en framgångsfaktor med tanke på att få loss kreativiteten hos alla, men det har även gett en trygghet och något att luta sig mot.

- Jag tror att det här mer eller mindre är en förutsättning för företagets överlevnad, avslutar Magnus Brogren. Nu har vi byggt basen för att ta oss till nästa nivå, från och med nu är det upp till oss själva.

Läs fler artiklar på www.prodaktionslyftet.se.

Produktionslyftet är initierat av IF Metall och Teknikföretagen. Finansierare är Vinnova, Tillväxtverket och medverkande företag.

