



Partssamverkan – viktig ingrediens för lyckat Lean-arbete

Brogren Industries är ett av tre företag, tillsammans med Autoadapt och Nolato MediTor, som varit knutna till ett projekt med fokus på arbetsmiljö inom Produktionslyftet. Projektet har finansierats av AFA Försäkring och avslutades i slutet av mars, då vi även passade på att genomföra ett uppföljningsmöte hos Brogrens.

Den 28 mars samlades delar av styrgrupp och ledning på Brogren Industries för en reflektion kring företagets satsning inom Produktionslyftet med särskild inriktning mot arbetsmiljö, då även frågan kring partssamverkan lyfttes i uppföljande samtal. På mötet deltog, förutom Produktionslyftets Kathe Nonås och Malin Hallin, Roger Skog (verksamhetsutvecklare), Anneli Siggesson Frii (ekonomichef), Börje Andermård (VD), Jonas Jonemark (produktionschef), Ylva Andréasson (HR), Richard Carlsson (produktionstekniker), Magnus Brogren (styrelseordförande), Daniel Corneliusson (produktionsledare), Krister Johnsson (operatör) och Kristian Mattisson (produktionsplanerare).

– Även om arbetet baserats på Produktionslyftets metodik Sneda vågen så har ni också deltagit i ett forskningsprojekt med syfte att stärka arbetsmiljöperspektivet i Lean-resan, inledde Kathe. Ni var först ut av de tre företagen med start 2013, där alla företag har gjort lite olika resor beroende på förutsättningar och utmaningar. Vi har dessutom lärt oss och utvecklat konceptet under resans gång.



Reflektioner kring arbetet med Produktionslyftet, från vänster: Roger Skog (verksamhetsutvecklare), Kristian Mattisson (produktionsplanerare), Daniel Corneliusson (produktionsplanerare) och Krister Johnsson (pilotgrupp produktion). Sittande med ryggen mot kameran Jonas Jonemark (produktionschef).

Brogren inledde bland annat med en värdeflödesanalys med fokus på ergonomi och variation i arbetsuppgifter och SWOT-analyser inklusive arbetsmiljöaspekter. I en andra fas intervjuades ledning och ägare kring ansvaret för arbetsmiljöfrågor och en mappning av arbetsförhållanden i pilotområdet genomfördes.

Allt handlar om prestationer och arbetsförhållanden för konkurrenskraft där bärkraften kan illustreras av en mås och dess vingar (se bild); kundnytta, flödeseffektivitet och resurseffektivitet på ena sidan respektive arbetssituation, arbetsinnehåll och arbetsuppgift på andra. Vingarna innehåller hela Produktionslyftets budskap och allt måste finnas på plats för rätt balans. Vi måste lära oss att utnyttja våra förmågor och använda dem på rätt sätt – inte felbelasta, inte slita ut. Säkerhet är en grundförutsättning, den fysiska miljön, liksom ergonomi och psykosocial miljö. Den som har kontroll på detta samt välutvecklade kundrelationer och effektiva processer har också förutsättningar som krävs för verklig konkurrenskraft.

– Det vi gör nu är att undersöka om vi har satt några avtryck hos er beträffande arbetsmiljö, det är vad de närmaste timmarna handlar om, förklarade Malin. Nu ska vi genomföra en "historieverkstad" och skapa en beskrivning av perioden efter er medverkan i Produktionslyftet. Ni avslutade Produktionslyftet i oktober 2015 och nu vill vi att ni längs en tidslinje sätter upp lappar med viktiga händelser sedan dess.

Att genomföra en historieverkstad på detta sätt är väldigt interaktivt och ett bra sätt att kollektivt minnas vad som verkligen har genomförts och hänt. Exempel på händelser var inköp av hjärtstartare, stöttning av medarbetare vid problem, flextid för tjänstemän, friskvårdsutmaning ... Samt etableringen av en lokal fackklubb.

– Rent generellt har vi en bra dialog men med Produktionslyftet har vi skapat mer för tid att reflektera på djupet kring vissa frågeställningar, berättade produktionschefen Jonas. Det har skapat bra förutsättningar för partssamverkan och så här i efterhand tror jag att vi nu på ett mer naturligt sätt tar in underlag från alla parter istället för att bara styra "uppifrån".

Den konkreta påverkan kan vara svårt att sätta fingret på eftersom det som sagt inte fanns någon fackklubb när Produktionslyftsarbetet drog igång. Operatören Fredrik Sköld valdes in som medarbetarrepresentant i styrgruppen och det påverkade naturligtvis arbetet även om effekterna är svåra att ta på.

– Det känns dock som att Produktionslyftet öppnade upp för nya ambitioner med den kommunikation som jag känner är en huvudingrediens, konstaterade Fredrik. Jag tror att arbetet underlättade skapandet av en fackklubb, vi har blivit lite mer "open minded".

Bara det att vända på alla stenar och verkligen ta tag i utmaningarna har gjort att en del surdegar kommit upp till ytan, sådant som finns på alla företag. Även om Produktionslyftsarbetet i sig inte har löst problemen så har själva grundinställningen förenklat frågehanteringen.

– Sedan måste vi inse att vi inte har kommit jättelångt på den här korta tiden, men det vi har gjort har fungerat jättebra, berättade Fredrik. Företaget är väldigt tillmötesgående och inser att de behöver fackforumet. De ger oss både utrymme och möjlighet att utvecklas, vilket känns mycket positivt.

Även VD Börje Andermård lyfte att de alltid haft en bra samverkan på företaget och att Produktionslyftets upplägg låg helt i linje med hur de brukar arbeta.

– Jag vet inte hur mycket Produktionslyftet direkt påverkat tillkomsten av en fackklubb, men från företagets sida har vi länge efterfrågat en sådan, berättade Börje. Det innebär ett enklare sätt att få ut information och vi stöttar satsningen fullt ut.

Andreas Simonsson är klubbordförande för den nya fackklubben och har av naturliga skäl inte suttit på den posten så länge. Alla rutiner har inte satt sig, men båda parter blir allt bättre i samarbetet.



Styrelseordförande Magnus Brogren med Produktionslyftets Lean-coach Malin Hallin.

– Jag har inte varit med under hela resan men överlag så känns det väldigt bra, Produktionslyftet finns hela tiden där i bakgrunden, menade Andreas. Sedan måste vi säga att vi hela tiden har märkt förändringar även utan kopplingar till Produktionslyftet, vi har överlag ett mycket bra samarbete.

Medlemmarnas engagemang är otroligt viktigt enligt Andreas, utan deras insats skulle en långsiktig satsning som denna förr eller senare stanna. Mycket handlar just om att engagera alla för att de ska veta vad som händer och känna motivation. Möjligheten att vara delaktig i den direkta planeringen uppfattas som något mycket positivt och är en av grundbultarna i partssamverkan.

– Samtidigt har Produktionslyftsarbetet och de verktyg och arbetssätt inklusive utbildningen absolut påverkat de övergripande frågeställningarna, kompletterade Jonas. Vi har till exempel anställt två personer som arbetar med verksamhetsförbättringar, något som kanske inte hade skett utan den kunskapen.

Richard Carlsson är ett av flera skyddsombud på Brogren Industries och han betonade vikten av att alla kan vara med och påverka, något som en fackklubb underlättar. Det är ett bra forum för att fånga upp alla frågeställningar och ett bra komplement till informationsspridningen och transparensen från morgonmöten och daglig styrning.

– Produktionslyftsarbetet har absolut påverkat tillkomsten av en fackklubb, menade Richard. Insikten av

att företaget vill samarbeta och förbättra i produktionen skapar förtroende och vilja bland medarbetarna att vara med och arbeta med ständiga förbättringar.

Den genomförda historieverkstaden tydliggjorde också händelser och förändringar som påverkat arbetsförhållanden och belyste sådant som upplevdes påverka prestationerna i verksamheten efter att Produktionslyftet avslutats. Deltagarna menade att Sneda vägen med stärkt arbetsmiljöperspektiv har bidragit till att det finns en medvetenhet i verksamheten att prestationer, arbetsförhållanden och konkurrenskraft hänger ihop.

Pilotgruppen i produktionen pekades ut som ett gott exempel och även om den idag har upplösts så sprids lärande och arbetssätt vidare till övriga delar i verksamheten. I produktionen har de format produktionsteam med teamledare och den tidigare pilotgruppen utgör en inspirationskälla vid utformningen av dessa. Målbilden med självstyrande grupper har förverkligats, där teamledarna för respektive grupp för informationen vidare mellan teamen.

– Den teambaserade organisationen ser jag som en positiv utveckling för ökad delaktighet för fler, en möjlighet att påverka, menade Börje. Samma sak gäller den styrning vi har med Kanban i förberedelseprocessen, det är något som även kan användas i andra sammanhang, det skapar trygghet.

De har som nämnts dedikerade resurser till verksamhetsutveckling för att genomföra förändringar av mer omfattande karaktär än de små, ständiga förbättringar som sker i lokala förbättringsgrupper. Effekter som uppnåddes genom medverkan i Produktionslyftet i form av ett utvecklat flödes- och processtänk har förstärkts ytterligare.

– Vid layoutförändringar förr placerades utrustningen där den fick plats, nu är det mer genomtänkt så att det blir enklare att jobba, berättade Börje. Förbättringsarbetet i sig som startade för något år sedan har fått en push framåt när vi allokerade mer resurser.

Samtidigt slår han fast att den största drivkraften är att hitta nya erbjudande för att behålla företagets position, liksom ökad produktion. Den ökade delaktigheten är

ett svårsmitt mått, men Börje ser bland annat den ökade omsättningen som ett resultat – mars 2017 var något av ett rekord. Dessutom bidrar delaktigheten till att resultaten kan bli hållbara över tid.

– Brogrens har tydligt stärkt sin förändringsförmåga och arbetet drivs medvetet vidare av både ledning och medarbetare, konstaterade Kathe. Organisationen har utvecklats där ett operativt team och ett strategiskt team har ersatt den traditionella ledningsgruppen.

Det finns tydligare leveransmål vilket minskar stress och deras sätt att arbeta med arbetsmiljö har påverkats genom att de registrerar mer samt åtgärdar både mer och snabbare. Annat som lyftes fram var verksamhetens Lean-rum, ett utvecklat arbetssätt med Kanban-tavla, daglig styrning, bättre ordning och reda i fabriken och de vägledande principerna som togs fram under Produktionslyftet. Nyckeltalsuppföljningen visar att antalet rapporterade tillbud och miljötillbud har fortsatt att öka efter Produktionslyftets avslut, samtidigt som olycksfallen inte har ökat, vilket tyder på att de nu är bättre på att registrera och arbeta med säkerhetsfrågorna.

– Dialogen har gett en positiv bild av utvecklingen i verksamheten och vi kan konstatera att de initiativ och arbetssätt som tog form genom Produktionslyftet drivs vidare, avslutade Malin. Brogren Industries fokuserar på arbetsmiljö vid förändringar och har idag fler aktiva skyddsombud liksom planer för genomförande av löpande, veckovisa riskanalyser – det finns en hel rad av exempel på hur arbetsmiljöarbetet fortsätter att utvecklas!

Läs fler artiklar på www.produktionslyftet.se.



Måsvingar; prestationer och arbetsförhållanden för konkurrenskraft.