

"Lean handlar om ledarskap"

Gunnar Brunius har varit fabrikschef för Volvo Lastvagnar i snart fyra år. Innan dess arbetade han på Volvo Aero också i ca fyra år. Och före det arbetade han på Saab i Trollhättan i nästan trettio år och fick vara med om Saabs svanesång.

Volvo Lastvagnar belägger ca 17% av Europas tunga lastbilsmarknad.

Gunnar Brunius har en lång och gedigen erfarenhet av bilindustrin. Tre viktiga veckor i Gunnars bilbyggjarliv: praktik på den i leansammanhang berömda NUMMI-fabriken (New Unites Motor Manufacturing Incorporated), ett s k joint venture mellan General Motors och Toyota i Fremont söder om San Fransisco i Kalifornien. Här fick han för första gången handfast praktisk erfarenhet av TPS (Toyota Production System). GM och Toyota skulle bygga bilar på gemensamma plattformar. Toyota ville lära sig amerikansk bilindustri. GM skulle lära sig det vi idag benämner lean. Toyota lärde sig läxan. GM gjorde det inte.

NUMMIs amerikanske fabrikschef på 90-talet sade om intresset hos andra chefer inom GM att lära sig TPS. "Alla andra företag från hela världen besöker oss och studerar våra framsteg. Men absolut inga chefer från GM!"

GM lyckades alltså inte omsätta vad man eventuellt lärt sig om lean production i resten av sina fabriker i USA. Toyota och



Gunnar Brunius är fabrikschef på Volvo Lastvagnars Tuve-fabrik.

GM kunde mot slutet inte enas om en gemensam modell att producera. Toyota erbjöd GM att de tillsammans skulle tillverka hybridbilen Prius under GM:s namn, men man kunde inte enas och till slut drog sig Toyota ur affären. NUMMI lades ned 2010 och fabriken såldes till Tesla. Cirka 10 000 med-

arbetare tillverkar nu eldrivna bilar där.

LÄRDOMAR FRÅN NUMMI

– Jag fick ju en bild att TPS eller det vi i västvärlden kallar lean, handlar om helheten. Att det handlar om produktionsfilosofi och värderingar och inte om verktyglådor. Och att nyckeln, som vanligt, är ledarskap. Ihärdigt, gnetigt och kunnigt ledarskap.

När Gunnar kom till Tuvefabriken i januari 2015 var lean redan sjösatt. Han upplevde organisationen som lite sliten av allt fysiskt och psykiskt förändringsarbete i fabriken. Nu krävdes ett vardagligt, uthålligt ledarskap som satte upp mål och följde upp dem.

Idag har engagemanget och problemlösningsförmågan höjts betydligt på Tuvefabriken. Det-

ta visar sig bl a i mätningar om medarbetares engagemang.

Förbättringsarbetet avspeglas också i hårdare data som t ex att man under den senaste fyraårsperioden reducerat tid för att montera en lastbil med 37 timmar.

Gunnar Brunius betonar hur viktigt det är att förbättringsarbetet är kopplat till en bra målstyrningsprocess. Det som på managementengelska kallas för Policy Deployment.

– Problemen kan sägas vara skillnaden mellan mål och nuläge. Vi måste lära oss att sätta bra mål. Och att tillämpa standardiserat arbete oavsett vad vi gör. Och naturligtvis sätta SMARTa mål (Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska, Tidsatta).

Men vi måste skapa maximal delaktighet i både målarbete och problemlösning. Det är en av "hemligheterna" bakom TPS.

Idag använder Volvo Last-



vagnar sig av några olika metoder, bl a A3, en metod för att kortfattat definiera ett projekt, analysera och mäta förbättringsresultat och QRQC (Quick Response Quality Control).

Gunnar Brunius betonar hur viktigt det är för ledare att förstå sig på principerna för lean för att kunna leda verksamheten.

Idag ger Högskolan Väst kurser som ca 200 chefer har gått igenom. En viktig eldsjäl och pådrivande kraft har varit en före detta chef på Saab, Ingrid Elison, som lagt upp och fungerat som lärare i stora delar av utbildningarna. En vanlig reaktion bland chefer som genomgått kursen är: "Varför gjorde vi inte detta mycket tidigare?"

Vi riskerar hela tiden att snubbla på den eviga verktygs-lådan, menar Gunnar Brunius.

– Ta till exempel detta med Lean Kata eller Toyota Kata. Förenklat handlar ju detta om ett coachande, utvecklande och pedagogiskt frågande ledarskap som ska stimulera lärande och experiment. Men om det inte finns tanke, riktning och kunskap bakom chefens frågande riskerar det att bli löjeväckande. Och bara ännu ett verktyg. Ett kom-i-håg-papper med frågor som chefen bör ställa.

Vad händer med framtidens lastbilar vad gäller ny teknik och miljöpåverkan?

Gunnar betonar att han endast kan spekulera och hoppas. Lagstiftningen vad gäller dieseldrivna bilar kommer att betyda mycket. Men han tror att förändringar kan komma att ske mycket snabbare än vad vi idag anar.

– Tänk bara på vad som händer idag vad gäller miljömedvetenhet. Mina barn uppfostrar mig idag mot att tänka i nya banor och att ta ett betydligt större ansvar.

Vi kommer i hög grad att följa den vanliga personbilsindustrins utveckling tror Gunnar Brunius. El-motorer, hybrider med både el och förbränningsmotorer blir antagligen en dagslända och självstyrande lastfordon är redan idag en verklighet. Men miljöpåverkan och säkerhet kommer att spela en allt viktigare roll. Och som sagt, i ett allt snabbare tempo.

Sven Janbrink

chefredaktör Bättre produktivitet

Sven Jirby

projektledare FörbättringsForum

Med tvåskift bygger Tuve 105 lastbilar om dagen

Nu när vi infört det andra skiftet så bygger vi ca 105 lastbilar per dygn – 75 på dagen och 30 på kvällen, berättar Gunnar Brunius, fabrikschef på Volvo Lastvagnar i Tuve.

Det var den ökande efterfrågan på lastbilar i Europa förra året som fick Volvo att under dra igång ett andra skift i Tuve. Prognosen före sommaren 2017 var att öka produktionen från 62 lastbilar per dygn till upp till 100. Därför skulle kanske upp till 500 montörer behöva anställas.

– Det blev cirka 400 nyanställningar, säger Gunnar Brunius.

I Tuvfabriken jobbar därför för närvarande totalt cirka 1 900 lastbilmontörer och 200 tjänstemän. Och varje dygn byggs det cirka 105 lastbilar.

Att dagsskiftet bygger dubbelt så många som kvällsskiftet - 75 i stället för 30 fordon - beror på personalkostnaden.

– Det kostar ju mycket mer att ha personal här på kvällarna, förklarar Gunnar Brunius.

Tuvfabriken som byggdes på 80-talet hade till för några år sedan två parallella "linor" längs vilka lastbilarna växte fram. Från bara några kraftiga rambalkar i ena änden av fabriken till en färdig lastbil i den andra.

Men för att ytterligare effektivisera flödet av material och delar – allt från färdiga hytter och motorer ner till skruvar och muttrar – finns numera bara en



Kvällsskiftet är perfekt, säger Ronja Olsson, som är teamleader, gruppleddare, för ett antal montörer.

enda "lina". Medan en lastbil växer fram längs denna monterings också alla de eventuella tillval som köparen vill ha på just sitt fordon.

– Ett av våra fokusområden här i Tuve är att bygga lastbilar med hög komplexitet, säger Gunnar Brunius.

PASSAR MIG BÄTTRE

– Kvällsskiftet är perfekt! säger Ronja Olsson, som är teamleader, gruppleddare, för ett antal montörer.

Hennes team monterar bland annat hjulen på de i övrigt helt färdiga lastbilarna i slutet av den flera hundra meter långa "linan".

– Att jobba kväll passar mig mycket bättre än att jobba dag. Då kan man sova ut på morgonen, säger Ronja Olsson. På kvällen är det inte lika mycket folk här, så det blir lite tystare när inte lika många pratar och skriker.

FÅR HÖJD LÖN VAR TREDJE MÅNAD

De nyanställda är till att börja med bemanningsanställda, det vill säga att de är anställda av ett annat företag, till exempel Adecco, som sedan i sin tur hyr ut dem till Volvo Trucks.

– I början är det faktiskt bättre betalt som bemanningsanställd än som fastanställd, men det är ju alltid ett osäkrate jobb. Men blir man sedan fastanställd här på Volvo så får man höjd lön var tredje månad i början, så det är bra, säger Nadim Ferchichi.



Utmaningar för montering i Sverige. Vänd dem till fördelar genom förändringsledning

Varför behöver vi förändring idag. Varför är förändring så svårt när behovet är så uppenbart och vi redan vet vad vi behöver göra, säger Gunnar Brunius, fabrikschef på Volvo Lastvagnar i Tuve. Det vi på 80-talet visste skulle bli möjligt börjar idag att realiseras. Tekniken blir allt mer tillgänglig. Baskunskapen hos alla ökar stadigt. Applikationerna är inte längre science fiction.

Vilka är våra hinder på förändringsresan? Hur är det med vår egen inneboende ”tröghet”, eller oförmåga att se vad som ligger framför oss..?

I värsta fall handlar det om ovilja att se kommande förändringar och dess inneboende kraft. Det finns en rad stora paradigmskiften som lett till att ledande företag förlorat allt försprång.. till sin egen framtid. Tex Rank Xerox, NOKIA och Ericsson.

W Edwards Deming: ”Hur kommer det sig att vi inte ser uppenbara framgångsfaktorer och kunskap som möjligheter?”

Det här är hans lösning:

- Skapa ett klimat för långsiktiga beslut och ständig förbättring.
- Övergå till det nya kvalitets-tänkandet.
- Sluta försöka kontrollera in kvaliteten.



Tuve-fabriken

- Bygger lastbilar som säljs i framförallt i Norden, Storbritannien, Östeuropa och Asien.
- Levererar även lastbilar i byggsatser, som sedan monteras ihop på någon av monteringsfabrikerna, bland annat till Sydafrika, Thailand, Indien, Australien, Malaysia, Marocko, Taiwan och Tunisien.
- Står för närvarande för cirka 20 procent av Volvos totala lastbilsproduktion i hela världen och cirka 35 procent av produktionen i Europa.

- Minska antalet leverantörer och värdera dem inte enbart efter pris.
- Förbättra ständigt varje process.
- Ge alla möjlighet att utvecklas i sitt arbete.
- Betona ledarskap.
- Fördriv rädslan.
- Riv ner barriärerna mellan avdelningarna.
- Sluta med slogans. Vidta åtgärder istället.
- Avskaffa ackord.
- Ta bort hindren för yrkesstolthet.
- Uppmuntra till utbildning och vidareutveckling.
- Vidta åtgärder för att få igång förändringsprocessen

Att leda förändring

- Lära människor att tänka och reflektera tillsammans.
- Varför motsätter vi oss förändringar?
- Att förstå förändringsmotståndet
- Trygghet - ett avgörande element ! Kontroll är bra!
- Skapa motivation – Mitt bidrag till förändringen är viktigt!

Hur vi lär på ett effektivt sätt.

1. Lära – Förstå ämnet och logiken.
2. Göra – Försöka samt våga göra fel genom ”Try storm”

snarare än ”brain storm”
3. Reflektera - Vad gick bra? Vad kunde vi gjort bättre? Vad har vi lärt oss?

Förståelsenivåer

I see – ”Jag förstår logiken”
I agree – ”Jag gör”
I believe – ”Jag säljer idén till andra”

Att skapa en förändringskultur är en förändringsresa i sig. Jag möter ganska ofta människor som tänker att – ”Detta är ett logiskt och rationellt sätt”. Betyder det per automatik att de kommer att följa sin egen logik?

Tänk på! Kommunikation är det enda verktyg du har. Du kommer att få det du frågar efter. Men, du måste fråga!!! Du visar med hela kroppen vad som är viktigt! ”Vad jag lärde – Vad jag kände – Vad jag gjorde”

Din näst viktigaste tillgång på förändringsresan är att tänka ...och det är gratis! Din viktigaste tillgång är ihärdighet.

Från Gunnar Brunius anförande på Monteringsforum 2017.



Förbättringsforum kommer att arrangera en Forumträff på Volvo Lastvagnar Tuve onsdagen den 23 januari 2019. Mer info på www.forbattningsforum.se.