

# Ändrade arbetssätt och attityder räddade jobben

<https://www.personalledarskap.se/nyheter/andrade-attityder-raddade-jobben/34829.pl>

**2017-09-04 - I PRAKTIKEN Fagersta Stainless har hundraåriga anor men lyckades förändra kulturen på ett halvår. Ändrade arbetssätt och attityder halverade sjukskrivningarna och färre gör nu mer.**

## HR-system i molnet



Taktfast rasslar tråden iväg i dragbänk 506. Längre bort i hallen är det tystare och ganska tomt. Bara tre personer sköter alla maskiner i den ena av två stora maskinhallar här på Fagersta Stainless trådtrageri.

Från den avlånga ugnen där vajertrådarna behandlas strålar lite av den tusengradiga värmen ut när vi går förbi. Tråd i olika dimensioner ligger på stora rullar, färdiga att säljas vidare för att användas i bland annat flygplan, hushållsapparater och ekrar på cykelhjul.

Iförd säkerhetsglasögon och neongul väst får jag en guidad tur av produktionschef Mikael Bergman, produktionsledarna Pavel Chaloupka och Kim Åslund samt operatörerna Ali Mansoura, Henry Mäkelä och Tom Gustavsson.

Nästan tiotusen ton tråd produceras här varje år och trådtrageriet går med vinst. Kvaliteten har aldrig varit bättre och sjukskrivningarna inte färre. Men det såg annorlunda ut för tre år sedan. Då hade lönsamheten för dragen tråd varit dålig i många år och trådtrageriet hotades av nedläggning. Jargongen bland medarbetarna var tuff och sjukskrivningarna många.

– Det var knivar i ryggen hela tiden, var det någon som inte presterade bra så kunde man säga att han var lat och skulle ha sparken. Jargongen gränsade till mobbning. Och vi hjälptes inte åt, var och varannan dag kunde man få höra att ”det där är inte mitt bord, det skiter väl jag i”, säger Kim Åslund.

– Folk som jobbat ihop i över 20 år kunde inte ens namnet på varandra, man skötte sig själv och sin maskin, säger Henry Mäkelä.

Han säger att han på sina 25 år på företaget har trivts i tre. Han hade många sjukskrivningar och säger själv att det hade med trivseln att göra, att det inte fanns någon gemenskap.

**Företagsledningen bestämde** att något måste göras för att få sorgebarnet tråddrageriet på grön kvist. Mikael Bergman anställdes som produktionschef och det beslutades att han kunde försöka införa human lean, något han tidigare med framgång testat på en mindre avdelning på företaget.

Under våren 2015 åkte alla 40 medarbetare på en utbildningsdag vid Högskolan i Gävles utbildningscentrum för human lean. Cirka tio stycken åkte åt gången för en halvdag teori och en halvdag praktisk utbildning i högskolans trampbilsfabrik.

I den har man byggt upp en produktionslina där enkla trampbilar ska byggas ihop och här fick medarbetarna praktiskt lära sig hur de kunde jobba tillsammans. Fokus var lagarbete och på det som är grunden i human lean: respekt för människan.

**Under de första sex månaderna** efter utbildningen genomgick företaget vad Mikael Bergman beskriver som en radikal förändring.

– Vi diskuterade högt, lågt och brett om allting. Vi var inte överens om någonting och vi provade oss fram. Det var väldigt rörigt i början innan vi kom på hur vi skulle ha vår modell. Men även om vi var oense och inte hade alla lösningar så bottnade vi hela tiden i respekt för människan. Hur mycket vi skulle tillverka till exempel, mår vi bra av det här, är det rätt? Många gånger backade vi tillbaka. Vi gick två steg fram och fem tillbaka ibland, säger Mikael Bergman.

– Vi började med människan, med personalen, att få sammanhållning och bra stämning. Alla skulle trivas och må bra. Vi frågade vilka som ville jobba ihop i skiften, sårade på andra när vi inte såg att de passade, säger Pavel Chaloupka.

Tidigare fanns en liten operatörskoja vid varje maskin. Där satt operatörerna en och en eller två och två vid rasterna. Där fikade man och åt sin lunch. Fastän de arbetat ihop i 20 år var det många som inte kände varandra och det fanns ingen kultur av att hjälpa åt.

Nu revs kojorna och i stället byggdes en helt ny operatörshytt och matsal där alla kunde äta frukost, lunch och fika tillsammans. De införde tavelmöten tre gånger per dygn där alla på skiftet samlas.

Produktionsledarna går då igenom en fast agenda där de frågar hur alla mår och om eventuella problem i produktionen. Och alla problem följs upp enligt en särskild steg för steg-modell, samma vid sjukskrivningar som vid maskinfel.

De gemensamma måltiderna och tavelmötena gjorde att de anställda började prata och lära känna varandra. Olika aktiviteter efter jobbet som afterwork och bowlingturneringar skapade också gemenskap.

– I början var det helt knäpp tyst på tavelmötena, men ju mer folk började lära känna varandra desto mer pratade de, säger Kim Åslund.

Efter utbildningen på Högskolan i Gävle har de också haft runt 50 separata möten, i grupper eller med enskilda individer.

– Vi har bland annat tagit upp att när man kommer till jobbet måste man bete sig som folk. Det är inte okej att säga att någon är en jävla idiot. Man behöver inte älska varandra men man måste respektera varandra, säger Mikael Bergman.

– Vi har också pratat om att det är helt okej att komma till jobbet även om man inte är på topp, man behöver inte prestera på topp varje dag, alla har dåliga dagar. Har man en dålig dag, kan man vara öppen och säga det, då kan vi fixa annat jobb och man kan vara med och bidra ändå, säger Mikael Bergman.

**Den råa jargongen är i princip helt borta.**

– Förut var det aldrig någon som sa ifrån men när det går överstyr nu så säger folk till, säger Henry Mäkelä.

Skiften anpassades efter de anställdas behov och önskemål, en del av nattskiften har också tagits bort.

– Har man strul hemma med skilsmässa, barn som har svårt i skolan eller annat då anpassar vi tiden så att de kan komma senare, jobba igen det eller byta skift. Vi försöker lösa det så gott det går och anpassa verksamheten efter människan, säger Mikael Bergman.

– Vi märker också att när vi behöver ha ut övertid är det inga problem, alla ställer upp tillbaka, säger Pavel Chaloupka.

**Hela tillverkningsprocessen** lades om. Målet var att de skulle jobba så lite som möjligt och få ut så mycket som möjligt. Alla får hjälpas åt vid de maskiner som ligger efter och ligger någon maskin före kan den få stängas av.

Kommer du ihåg förut efter nattskiften frågar Pavel Chaloupka operatören Ali Mansoura. Då kunde det stå åtta, nio spolar vid din bänk, och så hade de trådbrist där inne. De skrattar och skakar på huvudet.

– Nu går jag bara och säger till eller pratar med dem före eller efter på linan, det handlar inte bara om att stå bakom sin maskin. Nu ser vi att hela tråddrageriet är vårt ansvar, säger Ali Mansoura.

**Varför kände du inte det förut?**

– Jag kände mig bara som en arbetare som skulle följa mitt jobb och inte gå utanför kretsen. Nu kan jag gå utanför kretsen och hoppa lite också. Det blir lättare att prioritera när jag vet vilken tråd de vill ha längre bort på linan. Förut körde jag bara järnet hela tiden. Det gör att man nu mår bättre, känner sig värd mer, säger Ali Mansoura.

– Man har fått mer förtroende och tar mycket fler egna beslut, säger Henry Mäkelä. Att få bort den gamla hierarkin har varit viktigt och Mikael Bergman säger att han själv är den

minst viktiga på avdelningen, det är operatörerna som gör jobbet. Numera gör operatörerna även kvalitetskontrollerna själva och kvaliteten har heller aldrig varit bättre.

– Förut hade materialmannen sista ordet. I dag kan de komma och fråga oss operatörer. Jag känner mig mer inblandad. De lyssnar på mig, jag kan vara med och bestämma, säger Ali Mansoura.

Ali Mansoura, Henry Mäkelä, Tom Gustavsson har alla jobbat över 20 år på Fagersta Stainless och beskriver att det är en stor skillnad nu. De jobbar smartare, lugnare, hjälper varandra och har sammanhållning. Det finns också ett annat förhållningssätt till sjukskrivning, att man kan komma in och få andra arbetsuppgifter och kunna jobba i stället för att vara hemma. De känner alla mer ansvar för hela produktionskedjan.

– Förut kände vi knappt varandra och då kunde man skicka lite sämre kvalitet och brydde sig inte. Det kunde de få ta hand om. Nu skickar man det till en kompis och man vill inte skicka skit till en kompis, säger Ali Mansoura.

**Förutom endagsutbildningen** på högskolan fick produktionsledarna coachning från Bengt Halling och Mia Nygren från Högskolan i Gävle. I övrigt har Fagersta Stainless gjort hela jobbet själva, något Mikael Bergman tror har varit bra även om det inneburit hårt arbete.

– Att lösa arbetssättet och takta rätt i produktionen, det var det lätta. Det är att bygga förtroende som tar tid. Vi lägger otroligt mycket tid på att folk ska må bra. Vi hade inga resurser att fixa detta egentligen, vi har bara gjort det med gnöl, tjat och diskussioner. Jag är ingen expert men jag lyssnar i alla fall och försöker.

– Alla vi har förändrats som människor under den här tiden. Jag är egentligen en ekonomi- och logistikille som älskar siffror och affärssystem. Men vi fokuserar aldrig på siffror längre. Förut när jag kom på morgonen frågade jag hur tillverkningen gick, nu frågar jag hur folk mår och hur stämningen på frukosten var, säger Mikael Bergman.

I dag producerar Fagersta Stainless 20–30 procent mer, ändå är de 15 personer färre. Förut var det sex till sju personer sjukskrivna varje vecka, i dag är det knappt en i veckan.

### **Hur kunde ni förändras så snabbt?**

– Det gamla sättet vi jobbade på var en katastrof, det kunde inte bli sämre. Då får man haka på och tänka lite positivt om det nya. Och det är ju tack vare Micke som allt det här hände, säger Tom Gustavsson.

Han nickar mot Mikael Bergman och får medhåll av de andra men Mikael Bergman kontrar snabbt.

– Vi alla gjorde detta tillsammans, säger han. •

## Detta är human lean

- Lean med ursprung hos Toyota har spridit sig över världen. Lean handlar om att eliminera slöseri med målet att bara arbeta med sådant som skapar värde för kund, bland annat genom att arbeta med ständiga förbättringar. I Toyotas ursprungliga modell står människan i centrum och det handlade om att skapa optimala förutsättningar för värdeskaparna i organisationen, alltså medarbetarna som producerar det kunden köper.
- Människans centrala roll för produktivitet, kvalitet, minskat slöseri och förbättring har dock glömts bort i många av de västerländska organisationer som implementerat leanmetoder och verktyg. Det anser Bengt Halling, fil. licentiat i teknik och hälsa, doktorand vid KTH:s enhet för ergonomi och lärare på Högskolan i Gävle. Han har de senaste tio åren forskat i ämnet, och har grundat konceptet human lean som kan beskrivas som en återgång till hur Toyota från början menade att människorna i verksamheten är grunden för produktivitet.
- I human lean-konceptet ses ledarskap som mycket viktigt då chefer ska arbeta för att medarbetare upplever sin arbetstillvaro som meningsfull, begriplig och hanterbar.
- På högskolan i Gävle finns ett center för human lean och en trampbilsfabrik där företag kan få teoretisk kunskap och praktiskt träna konceptet. Tanken är att ha erfarenheterna från trampbilsfabriken som utgångspunkt i samtal om hur de skulle kunna arbeta