
Ett Bruks vägval mot framtiden



LOVAK
Verksamhetsutveckling & Utbildning
VARAKTIG FRAMGÅNG

Bruksmentalitet är de normer och värderingar som finns i ett brukssamhälle. Ordet uppfattas ofta som negativt.

Genom mod och beslutsamhet kan normer ändras.
Det visar denna korta berättelse om Surahammars Bruks resa in i framtiden.





BRUKET

Surahammars Bruk har format den lilla västmanländska tätorten och dess invånare sedan början av 1600-talet. I med- och motgångar, ägarbyten och finanskriser har bruket stått fast som en självklar arbetsgivare i orten. De anställda har genom tiderna präglats av bruksmentalitet och ett hierarkiskt ledarskap. Ingen gjorde något utan att chefen sa till. Men de senaste 15 åren har bruket tvingats till en mental omställning för att överleva

Den omvälvande omställningen handlar både om vilka produkter som ska tillverkas men framförallt om hur arbetet ska genomföras. Genom denna kulturomställning har en ny bruksanda fötts. En anda som bygger på stolthet och samarbetsvilja och där gränsen mellan kontorsfolket och arbetarna på golvet suddats ut.

Bruket ligger bakom klassiskt gunnebostängsel och ägaren, den indiska ståljätten, Tata Steels logo, lyser klarblå mot den ljusa septemberhimlen. Innanför stängslet jobbar i dag 82 personer med att tillverka elektroplåt och de kämpar i konkurrens med ståljättarna i Kina. Det senaste decenniet har kinesiskt stål stigit från tio procent till nästan femtio procent av den globala marknadsandelen.

Surahammar bruk köper stål från England i stora rullar. Det 2-2,5 mm tjocka stålet körs in i en blåstrings- och glödgningssträcka och valsas sedan ner till 0,1-1 mm.

Den första stora personalneddragningen kom 2009. Då tvingades 51 av de då 234 anställda att sluta. Sen kom finanskrisen 2011.

- Vi hade inte förstått konsekvensen av Kinas enorma utbyggnad av sin stålkapacitet. Vi trodde att det bara var en lite tuffare lågkonjunktur än det vi normalt blivit drabbade av.





- Men det kan jag säga - att världen blev sig inte lik - och jag tror aldrig den kommer bli sig lik igen heller, menar Per Zettergren, VD på Surahammars Bruk.

- Då insåg vi att vi hade en alldeles för stor organisation och att vi måste anpassa oss till en helt annan volym, fortsätter Per.

- Ska vi hårdra det så har vi ju egentligen inte haft något val. För alternativet är mycket sämre. Det är att lägga ner. Men det vi gjort kräver en helt annan form av ledarskap. Det kräver en förståelse för processen hur den fungerar och det innebär mycket samtal med individer dagligen, säger produktionschefen Peter Lennstrand.

Inget tyder på att produktionen från Kina kommer att minska under de närmsta åren och för att klara den hårda konkurrensen måste industrierna i Europa nischa sig och utveckla nya produkter. Surahammars Bruk har sedan 2000 börjat tillverka tunn elektroplåt som används bland annat i elmotorer med mycket hög prestanda. 90 procent av Surahammars Bruks kunder finns utomlands och för första gången på flera år visade Surahammars bruk svarta siffror i juni 2016.

Resan hittills har krävt enorma uppoffringar av de som jobbar på kontoret och framförallt av de hårt slitande bruksarbetarna på golvet.
NEDGÅNG



Per Zettergren
VD/ Surahammars Bruk



Nicklas är uppvuxen i Surahammar och kommer från en bruksfamilj. Han var 18 år när han anställdes första gången. Det var 2004 och han jobbade för lönen och gick sedan hem. ”Jag brydde mig inte om någonting här på bruket”.

- När varslet kom 2009 så visste jag att - jag kommer ryka. Det var sist in först ut principen som gällde, som jag personligen tycker är väldigt orättvis. Men jag hade inte visat framfötterna tillräckligt mycket för att jag skulle få stanna kvar heller. Så jag var beredd på det, berättar Nicklas Silfver.

Nicklas var borta från bruket i sex månader innan han fick chans till en nyanställning.

- Jag fick en sådan nytändning när jag fick komma tillbaka. Jag kände att ”nu jävlar”. Jag hade ett helt annat tankesätt. Jag hade en hunger att verkligen få visa att ”Jag kan fan, jag kan jobba och jag kan utveckla mig”.

Under några år jobbade Nicklas på och gjorde sitt yttersta för att utvecklas och visa ”kontoret” att han var en ny person. 2013 kom nästa varsel.

- Då var jag mer säker på att jag skulle få stanna. Nu hade jag visat mig och arbetat upp till den där oundgängliga situationen och tänkte att ”nu kan inte företaget göra sig av mig”.

Efter utdragna förhandlingar mellan facket och Surahammars Bruk förlorade Nicklas sin anställning igen. Totalt 40 personer miste sina jobb vid neddragningen.

- Jag blev jävligt besviken. Jag blev bitter och kände att nu vill jag inte komma tillbaka. Det kändes som ett svek... Men jag hade flyt. Satan vilket flyt jag hade. Samma dag som jag skulle lämna tillbaka mina kläder och mina nycklar så ringer personalchefen Lena Fröjd och undrar om jag vill fortsätta. När hon ringde så släppte allt det bittra på något vis, för man vill ändå ha ett arbete i Sverige idag. Och jag trivs ju här. Så det var ett lätt svar, ler Nicklas.



Nicklas Silfver
Operatör/ Surahammars Bruk

Besparingarna har drabbat hela företaget. Ingen har gått säker, varje tjänst har granskats och värderats.

Vid neddragningar kommer alltid ett enormt förändringsarbete och Lena har hela tiden haft ett stort fokus på dem som får gå.

- Det här är en liten ort och för mig är det väldigt viktigt vad som sägs om företaget utanför. Därför är det viktigt att det sköts snyggt och helt enligt alla regler som finns, säger Lena.

Lena berättar också om en annan utmaning; den att hålla folk som är kvar på benen. Att de är pigga och jobbar på som de ska.

- Det gäller att ha koll och prata med folk, innan de blir sjuka. Och det har varit lite svårt i och med att de flesta här är män och lite äldre. De är inte så vana med att prata om känslor och sånt. Men det har gått bra, skrattar Lena.

- Under tiden det pågår en nedskärning så är det jävligt rörigt. Så när medarbetare har fått beskedet att "tyvärr det finns ingen plats kvar för dig" så har vi val att hitta lösningar som inte drabbar produktionen pga bristande engagemang. Det gör vi för att det inte ska störa för mycket och för att behålla goda ambassadörer För är du besviken och hoppet försvinner så påverkar det hela företaget. Så är det ju, säger Roger Sekobon, produktionsarbetsledare.

VD:n Per Zettergren förklarar att det var i samband med den andra neddragningen som alla på bruket verkligen förstod allvaret i det hela.

- Vid första neddragningen 2009 var det lite trögt och alla förstod inte varför. Det var som en vanlig uppsägning som var framtvingad på grund av en ovanligt lång lågkonjunktur. Men de två andra gångerna föll polletten ner och alla förstod vad det handlar om - att vi faktiskt jobbar för överlevnad. Och allt detta skedde faktiskt i samband med att vi hade börjat jobba med personalen på ett annat sätt, förklarar Per.



Lena Fröjd
Personalchef/
Surahammars Bruk





FLEXIBILITET

Efter den sista neddragningen sjösattes ett stort flexibilitetsprojekt på bruket. Det innebär att du som anställd måste vara flexibel i ditt arbete och kunna fylla tomma luckor i produktionsprocessen när det behövs för att klara en arbetsorder i tid.

Det var en enorm utmaning för VD:n Per Zettergren att ställa sig upp och tala om för Surahammars ledning att-”bruket faktiskt kan köras med de 41,1 miljoner som ni har sagt att det får kosta”.

- Jag hade ingen aning om det skulle gå - det hade ingen annan heller för den delen. Samtidigt hade jag ingenting att förlora. För om hade jag sagt att det inte går, hade de fattat ett beslut om att bruket skulle stängas. Och hade jag sagt att det kommer gå, och det efter tre månader visade sig att det inte gick, så hade vi åtminstone provat. Då hade jag fått sparken och det hade varit en bra sak att få sparken för. Att i alla fall ha försökt, förklarar Per.

Därför tvingades personalen att börja tänka och jobba anpassat efter produktionsprocessen istället för att jobba med en fast uppgift som de tidigare gjort.

- Det var ett enormt motstånd från början. Enormt. För - körde du travers så körde du travers. Och vad hade det med mitt arbete att göra om det strulade för kompisen bredvid? I början var också inställningen hos många att: ”Om vi fixar det här så märks det ju inte att vi blir mindre folk”. Men när alla började fatta att det verkligen stod mellan att bli flexibel i sina arbetsuppgifter eller

att lägga ner bruket så började det lossna, berättar arbetsledaren Roger Sekebon.

- Flexibilitet blir väldigt *påtagligt*. Blir en person sjuk så måste den platsen ersättas och då måste man ta någon från ett annat ställe osv. Det blir ett jäkla pusslande.

Så ja, det är framtvingat men alla inser att det måste ske på det här sättet om det ska funka. Sen har många börjat se det nyttiga i det. För egen vinning skull. Vafan, du utvecklar ju dig själv. Alla gör sig själva oumbärliga så att säga. Det är motiverande och jättekul att se, säger Nicklas Silfver som jobbar på produktionssidan.

Produktionschefen Peter Lennstrand jobbar dagligen med samtal och anpassning på individnivå för de anställda på produktionssidan. För alla är inte lika övertygade om att det som skett är något positivt. Mycket hänger också på den anställdes egna egenskaper och motivation i jobbet.

- Det handlar om att prata med människor på olika sätt och att anpassa denna flexibilitet till varje individ. Vi har fått skruva på allt hela tiden och det är inte färdigt än, förklarar Peter Lennstrand, produktionschef.

- Och flexibilitet har ju två sidor. Kräver du det av personalen så måste du ge flexibilitet på andra plan också. Det måste finnas ett förtroende och ett ansvarstagande. Lite ge och ta, annars kommer det inte att fungera, fortsätter han.

Något har ändå hänt. Den så kallade bruksmentaliteten håller på att förändras. Roger berättar om att det förr var vattentäta skott mellan avdelningarna, de var som små företag i företaget.

- På verkstan hade vi en underhållsavdelning med rörmokare och en plåtslagare och där fanns det en skiljevägg som vi kallade för Berlinmuren. Det är sant. Så det har hänt saker må du tro. Jantelagen är borta och mentaliteten att "du ska inte tro att du är något" har blivit bättre, skrattar Roger.



Peter Lennstrand
Produktionschef/
Surahammars Bruk

- Situationen har gjort att alla tvingats inse att de måste ändra sitt sätt att arbeta och sitt eget beteende. Man ska inte se sig själv som ett offer utan istället försöka tänka positivt, säger Anna Lindgren, supply chain coordinator.

- Framgångsfaktorerna till att ändra en kultur inom ett företag ligger i informationen till de anställda. De som jobbar måste hela tiden få löpande information i form av möten, frågestunder och mail, säger Per.

- Vi har hela tiden varit öppna med vårt dåliga ekonomiska läge och berättat för folk vad vi gör för att klara ut det. Vi har varit jättetydliga med varför vi måste göra saker. Hela tiden, fortsätter han.

Jag tror att den öppna dialogen har hjälpt till att få människor att förstå allvaret i situationen, säger personalchefen Lena Fröjd.

- Folk behöver få veta. Den där lilla fjädern blir annars till en hönsgård och då sprids det rykten och folk blir oroliga. Sen fattar ju jag också att det inte går att nämna allt, säger Nicklas.

Tack vare flexibilitetsprojektet kan i dag många på bruket processa en produkt i alla steg och har i och med det en större förståelse för att det måste bli bra i alla stadier annars blir slutresultatet dåligt. De tar ett helhetsansvar för bruket utan att någon chef behöver leda dem i detalj.

- Det som också är positivt, som kommit ut genom detta är-människors förändringsbenägenhet. Som de själva inte vet om att de har. Alltså, jag beundrar den! Hur den kommer fram genom det vi gått igenom. Människor har verkligen tagit nya tag och nya kliv framåt. Det tycker jag är fascinerande, säger Lena



”BITTRA OCH ARGÅ ÄR GLADA SKITAR IDAG”

Mycket har Surahammars Bruk gjort själva i sin kulturförändring men grunden till arbetet har lagts tillsammans med LOVAK Verksamhetsutveckling & Utbildning.

- Första gången vi körde utbildning hos LOVAK var 2007. Och vi har sedan dess hållit fast vid det vi lärde oss om att hantera folks oro och att vara tydliga. De verktygen har vi haft med oss i allt som vi gör, säger VD:n Per Zettergren.

- Man måste välja hur man vill förhålla sig till den här formen av förändringar. Det fick vi hjälp med då. Vi har jobbat i omställningen och med omställningen under tio år, säger Peter Lennstrand, produktionschef.

- Jag gick ledarskapsutbildningen och gjorde alla fel man kunde, säger Roger Sekobon, arbetsledare på produktion, och skrattar.

- Vi fick lära oss lagarbete och att vi alla är olika. Att hantera svåra samtal. Även om det såklart inte är samma sak som att sedan göra det live, berättar Roger.

- Men faktiskt, jag har haft massor med nytta av den kursen som vi alla gick. Och det jag haft mest nytta av är det här med att lära sig olikheterna hos personer. Om hur man måste påminna sig själv om att prata med människor på olika sätt, fortsätter Roger.

Förutom ledarskapsutbildningar och rådgivning av chefer och gruppleddare har de anställda gått på teambildning.

- Vi hade en vända i Västerås då vi körde någon slags teambuildning under några dagar. Jag hävdar att det gjorde nytta även om vissa anser att ”va fan skulle vi dit och göra”. Men jag kände rent personligen att det blev bättre stämning efteråt. Inte för att folk vill erkänna att det nödvändigtvis hade med det där att göra men man märkte att något hände. Bittra och arga är glada skitar idag. Och det blir roligare om man är glad. Fan alla ska väl kunna prata med varandra på ett företag som inte är mer än hundra pers, tillägger Nicklas Silfver från produktionsavdelningen med ett brett leende.

- Det viktigaste verktyget som vi fick med oss är att folk fattar att de faktiskt själv bestämmer över sin dag.



Jonny Dahlström
Processoperatör/
Surahammars Bruk



Stefan Surminen
Processoperatör/
Surahammars Bruk

Man kan gå till jobbet och tycka att det är ett rent elände eller så bestämmer man sig för att det är skittufft, det är jobbigt och bedrövligt men vi måste ha kul ändå. Det måste fungera att vara på jobbet. Och det är den här offer- och hjälte-metodiken som LOVAK har hjälpt oss att traggla in i huvudet på folk. Den och information och tydlighet om vad som händer är det viktigaste, menar Per.

- Jag har lärt mig en till sak på ledarskapsutbildningen och det är att jag har bestämt mig för att aldrig bli arg. Fast det kokar i en så ska jag bara vara lugn. För hur reagerar du om jag inte reagerar? Då bryter man ju udden av konflikten. Det tycker jag i alla fall. Det är inte lätt men det går, säger Roger Sekobon.

- Genom åren så har vi jobbat med LOVAK i den här processen för att förstå hur folk reagerar och hur det drabbar människor olika beroende på vad man är för en människa. Så den hjälpen har vi haft. Mycket har vi gjort på egen hand och det är inte säkert att det här kommer att räcka, det vet vi ju inte. Vi är fortfarande ett företag som kämpar för att överleva, även om vi har en tro och vi ser någonting längre fram, säger Peter Lennstrand.

Enligt Peter har omställningen också handlat mycket om individuella anpassningar för de som jobbar på golvet. Och det har varit många och långa diskussioner för att komma framåt.

-Många som jobbar på bruket har varit där väldigt länge och är fostrade i att någon har sagt till dem vad som ska göras, förklarar Peter.

- Nu måste de ta eget ansvar och se vad som behöver göras i produktionen. Det är också så att om man har ett visst antal människor som blir färre och färre under tidens gång, så är gruppen till slut så liten att du inte kan gömma dig bakom andra längre, säger personalchefen Lena Fröjd.

- Det har också handlat om att vara närvarande, vara ute mycket i verksamheten och känna av åt vilket håll det blåser. Jag har valt att se det så här; att kan man utveckla sig själv och personalen, så om det värsta sker att vi får lägga ner, så tror jag att det vi gör här kommer hjälpa dem i nästa steg. På något annat ställe, förklarar Peter.

Resan för Surahammars bruk har varit lång men på ett sätt har den bara börjat. En ny bruksanda är på väg att födas.

Roger Sekobon
Arbetsledare/ Surahammars Bruk





RESERVE
LAGERPLA
TUNT < 0

RAD
9

DEN NYA BRUKSANDAN

Redan på 1600-talet fanns embryot till vad som under 1700-talet skulle utvecklas till att bli ett av Sveriges mest framgångsrika järnbruk och som sedan dess präglade Surahammars kommun och dess invånare.

- Hur jag orkar mentalt? För min personliga del handlar det om att jag är född och uppvuxen i Surahammar. Flera generationer tillbaka i min släkt har jobbat på bruket. Både min far och farfar jobbade här. Och att då vara en av dem som ser till att det måste stängas... Bruket som varit i drift sedan 1600-talet... Det finns inte på kartan för mig. Och det har varit en oerhörd stark drivkraft hos mig, säger VD Per Zettergren.

Per anser också att vi i Sverige varit dåliga på att försvara svensk industri. - Vi är duktiga här. Vi måste bara ändra mentaliteten hos människor i våra företag och när vi gör det så är vi konkurrenskraftiga igen. Och det har också drivit mig, att rädda jobb i Surahammar, menar Per.

- Jag tror att om bruket läggs ner skulle det påverka väldigt mycket i kommunen. För Surahammar är Surahammars bruk på något sätt. Även om vi bara är ett 80-tal som jobbar här nu så skulle det kännas väldigt konstigt tror jag, säger Anna Lindgren som jobbar med materialförsörjningen in till Surahammar.

- Det handlar inte bara om att jag tar ett jobb som finns tillgängligt. Jag är född i en bruksfamilj. Pappa var tekniker här och jag har mycket kunskap om det här stället. När jag blev uppsagd så ville jag faktiskt tillbaka för att jag trivs med kollegor och med arbetsuppgifterna, säger Nicklas Silvfer från produktionssidan.

- Ni får inte tala om att jag har sagt det här nu men jag älskar de här "gubbarna" som finns här, för det är mest "gubbar", och fråga mig inte vad medelåldern är för den får jag bara hicka av. Medelåldern är min oro i magen. Vi är så fruktansvärt gamla. Men jag tycker att allihop är outstanding, säger personalchefen Lena Fröjd.

- Vi är mer som en stor familj nu. Vi hjälper varandra och det finns inga vattentäta skott mellan avdelningarna längre, förklarar Anna.

- Samma vecka som jag började här så gick jag på lunch och satte mig på en servering i Surahammar. Jag kunde inte ett skit om Surahammar på den tiden. Då hör jag en mansröst bakom mig som säger att "jag har jobbat på bruket i 47 år och det var den värsta tiden i mitt liv". Där kan man verkligen se en bruksmentalitet och en tidsanda som inte finns idag. För jag tror ingen skulle säga så idag. Då bodde, levde och jobbade man på orten och även om du tyckte illa om det så gjorde du ingenting åt det, säger Lena.

- I dag finns det en stolthet i arbetet här. Du vill vara med och rädda skeppet. Det finns en annan dialog mellan alla som jobbar här, du bjuds in till att diskutera. Sen kan du som individ välja om du vill vara med eller inte i den, säger Lena.



Anna Lindgren
**Materialförsörjning & Logistik/
Surahammars Bruk**



- Hjärte eller offermentalitet. Det är att inse att man på alla plan i livet måste välja vilken roll man vill ha, avslutar Lena.

- Jag vill gå härifrån och känna mig nöjd. Och det handlar inte bara om själva arbetet utan om att jag har fått interagera med folk. Det är det här med att skapa relationer med folk. Jag kan vara jätligt nöjd med att gå härifrån en dag när jag har pratat med en människa som jag aldrig har pratat med tidigare. På så vis får jag en nytändning att komma tillbaka hit varje dag. Det kanske låter märkligt, men så är det. Det får arbetssituationen att bli mycket roligare, menar Nicklas.

- Surahammar är en ort där många familjer haft både fäder och söner på bruket och många har en oerhörd lojalitet till orten fortfarande. Även nu när vi pratar 2016 så är det så. Man kan nästa ta på det eller känna det i deras andedräkt på något sätt, säger Lena.

- Jag ska vara ärlig. I början på den här resan såg jag människor som inte var tillräckligt ambitiösa, inte motiverade i sitt jobb och så vidare. Vissa gjorde rent ut av inget jobb alls eller bara ett dåligt jobb. Det var fel attityd i hela verksamheten. Men det har ju ändrats totalt alltså.

Förut fick lagbasarna jaga folk, att nu ska du göra det här och sen måste du göra det där. Hade du inget jobb så satte du dig ner och läste en tidning eller höll dig undan helt enkelt för att slippa jobba. Men innan semestern i år hade vi en incident i hallen då ett larm löstes ut. Efter några timmar var allt färdigt och en person kom och sa att det var påfyllt och klart i valsarna men att "alla andra höll sig undan - som vanligt". Men, det var helt fel. De hade bara flyttat på sig till andra ställen där det behövdes arbete. De hade tänkt att "vi har ingenting att göra så vi går hit istället och gör det här". Utan att någon hade sagt till dem hade de hittat andra arbetsuppgifter. Så det är en enorm skillnad idag. Jag har aldrig sett det någonstans på ett företag tidigare och det här är ändå mitt 13:e jobb på mitt 10:e företag, berättar Per.

- Jag är oerhört stolt över det här gänget. Oerhört stolt. Så är det. Det är enastående vad folk tar ansvar för när det väl gäller, tillägger Per.

ETT ÖDMJUKT TACK!

Tack Surahammars Bruk för alla dessa år av förtroende, för att få jobba med detta fantastiska varumärke och människor!

LOVAK vill vara med och stötta verksamheter in i framtiden, med ökad delaktighet, tydliga visioner - vilket vi vet leder till lönsamhet om man i vardagen förstår sitt uppdrag och kalibrerar sina aktiviteter för att nå sina mål.

När vi jobbar med verksamhetsutveckling vill vi skapa

- Tillit och ansvar genom delaktighet
- Långsiktighet genom visioner/ strategier som utformas genom att i allt snabbare takt följa omvärldens förändringar.
- Lönsamhet genom att i vardagen ha koll och vara engagerad

Våra drivkrafter och utmaningar

Att se och stötta verksamheter när marknader förändras och utvecklas. Att skapa visioner och nya strategier för verksamheten så att en bibehållen strävan att överträffa sig själv i morgon finns, det är vår drivkraft.

Att hjälpa organisationer navigera genom de interna politiska spelet och hantera de mellanmännsliga processerna samt den enskildes personliga utveckling och samtidigt skapa en ny profil som anställda och omgivning förstår och attraheras av, det är vår utmaning.

Därför vill vi tacka Surahammars Bruk för förtroendet att få ha arbetet tillsammans under mer än 10 år och vi ser att Bruket är väldigt nära att lyckas med transformering från en BRUK till ett bolag med avancerad utveckling av en produkt som är anpassade för kunder med mycket högt ställda krav och som är i framkanten i en växande framtidsbransch.

TACK!//

LOVAK



TILL LÄSAREN ATT FUNDERA PÅ

Surahammars Bruk har producerat elektromagnetisk plåt i 100 år och den första Svenska bilen gjordes på Surahammars Bruk för 120 år sedan. Kombinera detta med en ny bruksanda vilket kanske kan ge dig läsare lite tankar om framtiden.....

-Visst har BRUKET skapat förutsättningar att leva vidare?



LOVAK
Verksamhetsutveckling & Utbildning

VARAKTIG FRAMGÅNG