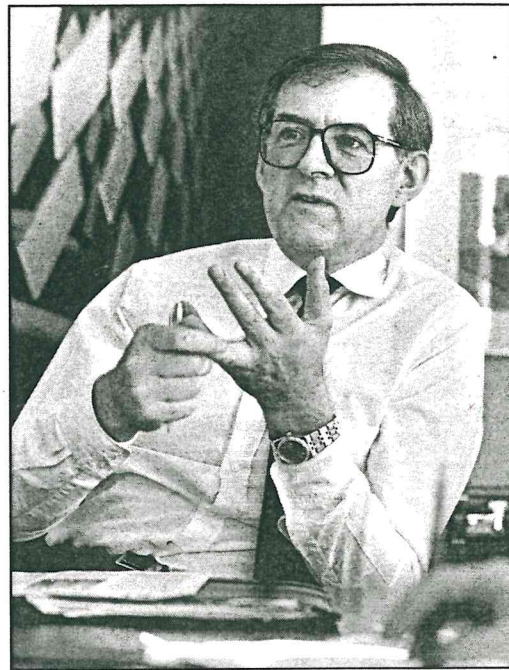


# FÖRETAGSFILOSOFEN FRÅN VÄLLINGBY

Han kallar sig "coach" och skyr alla chefstitlar. Han är entreprenör, innovatör och skapare av ett företag som definitivt har en egen filosofi när det gäller att få konstellationen människa, dator, maskin att fungera tillsammans. När man tillbringat ett par timmar med Börje Ramsbro, känner man sig som om man varit på väckelsemöte.



Börje Ramsbros utgångspunkt är dagens överskuggande krisfrågor i svensk verkstadsindustri: Dålig produktivitet. Sjukfrånvaro. Stor personalomsättning.

– Det måste vara något fel när produktiviteten sjunker i samma takt som vi tar in ny teknik. Felet är att vi stoppar in den nya tekniken i en gammal miljö, säger Börje Ramsbro.

– Eftersom avskrivningsreglerna är gynnsamma köper vi en massa burkar och maskiner som vi utnyttjar dåligt, anser han.

– Vi befinner oss fortfarande på järnåldersstadiet. Men nu gäller det att komma in i hjärnåldern, där den fantastiska mänskliga hjärnan används till det den är bra på.

– Den mänskliga hjärnan behövs inte som minne längre. Datorn fungerar ju utmärkt som minnets förstärkare. Maskinen är muskelförstärkaren. Den grundprincipen upptäckte redan stenåldersmänniskan för 8000 år sedan när hon borrade ett hål i ett stenstycke och gjorde den första stenyxan.

## Ingen gemensam kultur

– Det är förmågan att tillägna sig kunskaper som ger människan styrka. Men idag fungerar industrin efter hierarkiska modeller, som ger en förlagad arbetsorganisation.

– Vi har ingen fungerande gemensam plattform, säger Börje Ramsbro. Vad har vi för regler i industrin? Det finns ingen ideologi som omfattas av alla. Vi måste ha någon form av gemensam kultur för att de som arbetar i industrin ska bli kreativa, produktiva, trivas, växa och arbeta åt samma håll.

Detta är en av Börje Ramsbros grundteser. Men problemet med produktivitet och arbetsglädje är större än så.

Ett problem är skolan, anser han och visar ett klipp om att Volvo startat grundskola för att låta 2000 anställda lära sig läsa, skriva och räkna. Börje Ramsbro tror inte att dagens skola i Sverige klarar det.

– Dagens ungdomar är inte speciellt säkra på att läsa, skriva och räkna. Och oavsett vilka fantastiska hjälpmedel vi skaffar oss är det den här baskunskapen som allt arbete i industrin bygger på.

Ett annat problem gäller det dåliga kapacitetsutnyttjandet. Vi får bara intäkter av maskinerna

3–4 timmar per dygn, när det borde vara 15 timmar.

Om man resonerar med folk visar det sig att flexibiliteten är större än man tror.

– Hos oss kör vi nattskift och helgskift med avsevärt kortare vekoarbetstid och det går utmärkt.

## Kunskapsfientlig arbetsorganisation

Men det som Börje Ramsbro hela tiden återkommer till är arbetsorganisationen.

– Orsaken till vårt elände är att vi har fel arbetsorganisation. Det talas mycket om att ändra den, men alla bevakar ändå sitt revir.

– Jag vet inte var de hierarkiska strukturerna kommer ifrån. Men i industrialismens barndom i England var det väl det militära ordersystemet som från början fick bilda mönster.



Men felen är äldre än så:

– Vet du var ordet "chef" egentligen kommer ifrån? Jo, från faraonernas Egypten, där en kung byggde Chefrens pyramid i Gizeh.

– Men en pyramid är ju egentligen en grav. De hierarkiska modellerna för arbetsorganisation har också begravt så oerhört mycket initiativ och skaparkraft.

– Den hierarkiska pyramiden som ledningsmodell fungerar inte längre. Den nya tekniken har inga barriärer. Om inte CAD/CAM och FMS bara ska bli floppar måste vi vända pyramiderna så att alla kan kommunicera fritt.

Initiativen till förändring måste komma från ledningen, menar han.

– Det är dags för cheferna att kliva ner från piedestalerna, även om det är smärtsamt. Det är nog ett

villkor för att en verkstadsindustri som går dåligt i högkonjunktur inte ska gå mot katastrof när nästa lågkonjunktur kommer.

Därför talar Börje Ramsbro bara om ledare och medarbetare, inte om chefer, tjänstemän och arbetare.

Idag är det över 20 år sedan Börje Ramsbro startade sitt system 3 R efter en kontrovers med sin tidigare arbetsgivare. I det egna företaget fick han möjlighet att utveckla sina idéer, inte bara kring ledning och arbetsorganisation utan också kring tekniska innovationer.

– Jag bestämde mig från början för att försöka skapa det företag som jag själv skulle vilja vara anställd i.

System 3 R har sitt huvudkontor i Stockholmsförorten Vällingby. Idag har företaget vuxit till en världsspännande koncern med cirka 360 medarbetare och verksamhet i nio länder. Tillverkningen är förlagd till Sverige men 95 procent av företagets produktion exporteras. Japan är det klart största exportmarknaden.

System 3 R utvecklar, tillverkar och marknadsför verktyg och verktygssystem för gnistbearbetning och skärande bearbetning. Dessutom omfattar 3 R-programmet produkter och tjänster inom CAD/CAM.

## Riv barriärerna

Börje Ramsbros recept för ökad produktivitet är kort och gott; riv de sociala barriärerna och vält pyramiderna. Bygg broar och låt information och kunskap flöda fritt. Ge medarbetarna reellt ansvar och inflytande.

Det innebär ett större personligt ansvar för de anställda:

– Jag brukar säga att de får komma när de vill på morgonen och att utträta ett ärende mitt på dagen är inget problem, bara maskinerna snurrar. Och det gör de också. När verkstadsindustrin i allmänhet bara utnyttjar sin datorstödda maskinpark (CNC och FMS) i effektiv produktion

– Det måste vara något fel när produktiviteten sjunker i samma takt som vi tar in ny teknik. Felet är att vi stoppar in den nya tekniken i en gammal miljö, säger Börje Ramsbro.

tre till fyra timmar per dag går maskinerna på 3 R 10–15 timmar per dag och ofta sju dagar i veckan.

När vi är på besök väntar personalkommittén på att få komma in i sammanträdesrummet. Där tas alla problem upp som berör anställningsvillkoren och relationer mellan ledare och medarbetare.

Att verkstadsfolket trivs på 3 R visar också den låga personalomsättningen. Trots att företaget ligger i Stockholm, med sin rörliga arbetsmarknad, var personalomsättningen 1989 cirka tre procent. Sjukfrånvaron är också mycket låg för branschen eller mellan tre till fyra procent.

För snart 15 år sedan fick Börje Ramsbro stora rubriker i Aftonbladet. Han ville inte ha någon fackklubb på sitt företag, påstods det. Det var delvis en tidningsanka, menar Börje. Men numera finns det en aktiv fackklubb som också verkar stöda Börje Ramsbros företagsfilosofi.

– Jag tycker att jag har varit med och skapat 3 R:s profil, säger Franco Moschioni, som är ordförande i Metallklubben.

– Det har varit en väldigt öppen atmosfär och jag tycker att vi har visat vägen på många sätt. För 15 år sedan när vi började med flexitid, var det t ex mycket ovanligt i verkstadsindustrin.

– Flexitiden ger lägre frånvaro och bättre trivsel, när arbetstiden kan anpassas till varje familjs behov, menar Franco Moschioni.

I Sverige är vi lite skeptiska till "frälsare" av Börje Ramsbros typ, men hans teser har faktiskt visat sig hålla i praktiken och de problem han pekar på är onekligen verkliga för svensk verkstadsindustri.