

# Sirius



Tema:  
Ledarkonferensen

SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN

Nr 1 2014 | Nyheter från Sirius finns också på [www.industrisirius.se](http://www.industrisirius.se)



*Mats Bjärmark, personalchef på Munksjö Aspa Bruk, tillsammans med kollegan Helén Öder Skarström från Munksjö Paper Billingsfors på Ledarkonferensen i Karlstad.*

## Samverkan i praktiken



Bertil Hyback, chef företagshälsan på Stora Enso Skoghall, visar sambanden mellan ny Rehabpolicy, ny friskvårdsplan, ny friskvårdsplan och långtidssjukskrivningarna på bruket.

## Stress mobiliserar oss - men vi måste ha tid för återhämtning

Vi är biologiskt förberedda på att reagera när något oväntat händer. Det handlar om vår evolutionära bakgrund som räddat våra förfäder från katastrofer när giftormar anföll.

När vi blir rädda drar maskineriet igång, vi mobiliserar och återhämtar oss efteråt, säger psykologiprofessorn och stressforskaren vid Karolinska Institutet, Bo Melin.

Men det finns olika typer av stress; den fysiska som buller och vibrationer som går direkt under huden. Men också en psykisk stress som kräver bearbetning av hjärnan.

Bo Melin ser hur vårt samhälle ställer helt nya krav på oss, krav som vårt biologiska arv inte kan hantera. Det konkreta har blivit abstrakt. Vi blir stressade av komplexa sammanhang som vi inte kan påverka.

Minns ni millenieskiftet, undrar han. Många var övertygade om att flygplan skulle störta, hissar skulle sluta gå. Vi blev rädda och stressade men kunde inte påverka, inte förutse resultatet, bara vänta och se...

Ett annat problem är att tiden för återhämtning är kort, ofta alltför kort.

Forskning på djur visar att stress också minskar kroppens möjlighet att fysiskt återhämta sig, sår läker t ex sämre på ensamma möss i kala rum jämfört med andra möss som fick uppmärksamhet, kärlek och omsorg.

Han har studerat våra muskler:

De har en enkel funktion, vi ska stå och gå och så vidare. Men ansiktsmusklerna ska visa känslor och trapeziusmuskler från nacken ner mot axlarna - som också är en vanlig orsak till sjukskrivning - drar ihop sig när vi stressar, säger han och jämför med hur katter skjuter rygg när de känner sig hotade.

Det finns åtgärder som begränsar stressen - eller framför allt - smärtan som är en följd av stressen:

Det handlar om att ha en vardag som vi kan påverka och där vi inte bara är utsatta för oro och, betonar Bo Melin, där vi dessutom har tid för återhämtning.



Psykologiprofessorn och stressforskaren Bo Melin vet värdet av positiv stress men också risken när vi inte kan återhämta oss efter en stressreaktion.

## Platser kvar i Umeå i mars **sirius**

Sirius arrangerar vart tredje år regionala partsgemensamma konferenser med utgångspunkt från Samverkansavtalet.

Syftet är att ge inspiration till lokal samverkan på hemmaplan. Konferensen vänder sig till dig som har en ledande ställning inom företaget eller facket. Konferenserna genomförs på tre orter, Karlstad var först ut. Fortfarande finns det platser kvar på den sista konferensen i **Umeå** den 11-12 mars 2014.

Anmäl dig snarast via: [www-industrisirius.se](http://www-industrisirius.se)

## Ett aktivt arbete mot ökad hållbarhet

**Stora Enso Skoghall arbetar aktivt lokalt med branschens hållbarhetsmål.**

Av våra nyrekryterade chefer 2012 var 40 procent kvinnor, berättar Karin Andersson, HR-specialist på bruket. Och 2013 hade 73 procent eftergymnasial utbildning.

Tillsammans med säkerhetschefen Helena Davidsson och Bertil Hyback från företagshälsan gjorde Karin en genomgång.

Det är möjligt att nå noll olycksfall med fokus och tålmod, anser Helena Davidsson. Det handlar ofta om att förstärka goda beteenden, att vända hetsen. Och att komma bort från pekpinarna och ha en ledning som driver säkerhetsarbetet och återkopplar.

Företagshälsövarnen har fokuserat på långtidsfrånvaron eftersom den korta redan är väldigt låg.

MC-olyckor, ridolyckor, cancersjukdomar har vi svårt att påverka. Men med ett aktivt förebyggande rehabarbete och en enkel och sund dialog har vi fått ner de långa sjukskrivningarna, säger Bertil Hyback.



Från Stora Enso berättade Helena Davidsson, chef Skydd/säk, HR-specialisten Karin Andersson och Bertil Hyback från företagshälsan om hur bruket arbetar med skydd, rekrytering av välutbildad personal och förebyggande hälsovård.



Pär Lärkeryd, vd och koncernchef för Norra Skogsägarna, vill ha in blandade kompetenser i organisationen för ökat nytänkande.

## Glädjen är en viktig förutsättning för framgång

Det är skaparglädjen som ger kraften i en organisation.

Finns inte glädjen, finns inte heller längtan efter att bidra. Och utan skaparglädjen kommer en organisation att dö, säger Pär Lärkeryd, vd och koncernchef för Norra Skogsägarna men också styrelsemedlem inom ett tiotal styrelser och med regeringsuppdrag. Och dessutom med ett eget företag...

Jag hinner eftersom jag kan delegera - vilket inte är detsamma som att abdikera, slår han fast. Men med engagerade medarbetare som har rätt verktyglådor fungerar verksamheten.

Under Sirius ledarkonferens talade Pär Lärkeryd om ledarskap för ökat lärande. Den möjlighet som öppnar sig när organisationen utnyttjar kollektivets hela kompetens.

För att förstå värdet av ständiga förändringar drog han en historisk tillbakablick: Henry Ford standardiserade, Ikea skapade en unik logistik och den japanska bilindustrin satte kvalitet i fokus. Alla fick konkurrensfördelar av att vara först men kraven på organisationerna ökade.

Idag finns företag som Google som har tillgång till människors identitet. Det ger nya förutsättningar och bygger på att de inte frågar vad kunden vill ha utan tar reda på kundens behov.

Vi måste veta hur kunderna ser ut och tänker och utgå från vad som är värdeskapande för dem, säger han.

För att förändra en organisation, för att skapa en grupp som kan förändras och jobba i ständig utveckling, krävs tydlighet och mål i glada färger från ledningen, betonar Pär Lärkeryd. Då

kan vi bygga en resultatriktad organisation med tydliga processer för att kartlägga kundernas behov.

Vi behöver ha en gemensam resonansbotten, en gemensam normbas som inte går att delegera till HR-avdelningen. Glädjen, samverkan och förnyelsen måste vara ledningsstyrd och kan förstöras på en kafferast om vd sitter vid fikaten och t ex drar sexistiska skämt.

Han får sällan ifrågasättande kommentarer om han ska hålla föredrag om leanproduction.

Men ska jag tala om genus och jämställdhet händer att jag får frågan: "Hinner du med sådant..?"

Med förebilder behövs inga regler

Han tror att framtidens framgångsrika företag bygger på visioner i glada färger där den gemensamma kompetensen höjs och där man jobbar prestigelöst, där ledningen aldrig är likgiltig utan förstärker det positiva i organisationen.

Men gärna utan för många regler. Med goda förebilder behövs inga regler.

*Jag vill se tydliga mål i glada färger*



Produktionschef Mattias Wigelius och Göran Lindqvist, VD och platschef, båda från Arctic Paper Munkedal bidrog till den goda stämningen och uppskattade möjligheten att träffa kollegor från branschen. "Samtidigt har presentationerna sitt värde och fler har varit väldigt intressanta", tyckte Göran Lindqvist.



Stora Enso Skoghalls säkerhetschef Helena Davidsson och Anna Magnusson från Sveriges Ingenjörer Södra Cell Mönsterås, under en fikapaus.



Olle Svensson är arbetsställets huvudskyddsombud inom Södra Cell Mörrum. Han ser det stora värdet av Ledarkonferensen i möjligheten att träffas över alla gränser - att företagsledning och facken möts på ett positivt sätt. På bilden till vänster ses Olle tillsammans med några av sina kollegor från Mörrum, bl a utvecklingschefen Annica Larsson Ahlstedt och underhållschefen Lars-Göran Svensson.

## Ledarkonferensen – ett vinnande möte med kollegor från hela landet



Platschef Jonas Eriksson Södra Cell, Värö, betonade värdet av presentationerna - vi har fått många nya inspel med oss hem, sa han efteråt, och vi har med intresse lyssnat på hur man jobbar på Skoghall och med skiftscheman i Mönsterås. "Och eftersom vi är flera från företaget har vi fått inspiration tillsammans, det är lätt att bli hemmablind, här möter vi nya idéer. Samtidigt är det minst lika värdefullt att träffa kollegor från andra företag", säger han. "Vi har haft roligt".



Mats Bjärmark, personalchef på Munksjö Aspa Bruk, mötte kollegan Helén Öder Skarström från Munksjö Paper Billingsfors. "Det här är samverkan i praktiken", menar de. "Att träffa kollegor och sedan fortsätta debatten på hemmaplan".



Södra var väl representerat. Från Södra Cell Mörrum kom HR-specialisten Linda Saegebrecht och från Södra Skogsägarna kom HR-chef Maria Magnesjö Nilsson. Båda poängterade nätverken som de kan bygga under konferenser som denna. "Jag lyssnade t ex med intresse på praktikfallet från Stora Enso Skoghall", sa Maria. "Om jag vill veta mer har jag fått ett ansikte och ett namn på vem jag ska söka." Linda minns särskilt reflektionerna i presentationen om företagskulturer. "Intressant", säger hon.



Claes Hansson, personalchef på BillerudKorsnäs Gruvöns bruk, (i mitten) tillsammans med sina kollegor Mikael Hult från Unionen och sektionschef Jonas Piscator i en av kaffepauserna. "Tankeväckande och inspirerande", sammanfattade Claes efter konferensen. "Det är svårt att smälta allt nu efteråt. Men diskussionen om skiftarbetet var intressant och föredraget om vikten av att förstå olika företagskulturer, värdet av att försöka förstå och begripa människor oavsett deras bakgrund, var tankeväckande."



Höger bild: Frida Sandin, Sveriges Ingenjörer, från Stora Enso Skoghall, i diskussionstagen..



Karin Sjö, företagsskötterska på BillerudKorsnäs Frövi, tillsammans med Soini Karttunen, (till vänster) huvudskyddsombud på kartongsidan och Marco Rainersson, arbetsställets huvudskyddsombud på samma företag. "Jag är nyanställd och för mig har det varit väldigt nyttigt här, jag har lärt mig mycket, tyckte Karin. Soini och Marco tog framför allt med sig tips om skiftarbete (man ska ha en skiftdag på kartongsidan framöver) och säkerhet hem. "Det handlar om att uppmuntra rätt beteende", summerade Marco. "Efter ett stopp ska inte snabbheten att komma igång premieras. Det är att komma igång säkert som är viktigt".



Under konferensen fick deltagarna svara ja eller nej till ett antal påståenden. Här var det en jämn fördelning av svaren.



HR-direktör Christer Thörn, Södra Skogsägarna, lyssnar till Pappersordföranden i Värö, Nils Erik Andersson.



Från Sumatra till Vaggeryds Cell. Mikael Romu, (till vänster) med erfarenheter av massa- och papperstillverkning i Indonesien, passade på att ta en fikapaus med tre deltagare från Vaggeryd; Per-Jonny Krohn, ordförande i Pappers, Tommy Fransson som är personalchef och miljösamordnaren Julia Törnberg.

## Mikael ser styrkan i den svenska företagskulturen

Mikael Romu har – som fd HR-direktör för APRIL-group och tidigare kundutbildningschef för Metso Paper – följt massa- och pappersindustrier över hela världen under många år.

– Vi har oerhört skarpa och långsiktiga konkurrenter därute, säger han. Men vi har också egna styrkor som väger tungt: Vår organisation, hur vi förhåller oss till varandra och vår förmåga att ta tillvara all kunskap som finns inom våra företag.

När han analyserar styrkan i den svenska företagskulturen – vår gemensamma resonansbotten – gör han det mot en bakgrund där flera konkurrenter ute i världen har både modernare maskinpark och bättre utbildad personal.

– När vi kör certifieringsutbildningar ser vi att kompetensen generellt är högre i de indonesiska pappersbruken jämfört med de svenska. De har bättre testresultat.

Operatörerna har högskoleexamen och är oerhört motiverade. Pluggar ofta extra på lediga stunder. En del företag identifierar och stödjer ekonomiskt de smartaste barnen i byarna redan tidigt. De utbildas och anställs när de är klara med utbildningen.

Fördel i Sverige

– Men, fortsätter Mikael Romu, i Sverige har vi en annan stor fördel: Vi samverkar mellan fack och arbetsledning.

– Vi litar på varandra, har tillit och är jämlika med ett prestigelöst ledarskap som söker konsensus.

Han menar att vi vägar tänka självständigt och ta eget ansvar

och där ligger vår konkurrenskraft. Vi tillgodogör oss hela organisationens kunskande.

När han anställdes som personalansvarig på Sumatra för att bygga upp världens modernaste skogsindustri var uppgiften att: "...människor inte skulle vara ett hinder för företagets tillväxt."

– Även om de anställda var välutbildade var det cheferna som bestämde allt.

Problem i vår industrikultur

Han ser problem även i den svenska industrikulturen:

– Vi är pratiga, bubbliga och långsamma till beslut. Vi har en jantekultur och ska hela tiden uppnå en samsyn. Vi vill ha stabilitet, vi vill inte förändra. Men vår samverkan uppväger mycket, lokalt och på nationell nivå:

– I Sverige har vi branschgemensamma träffar som denna.

Med hierarkier tas däremot inte den enskildes kunskande tillvara. Kompetensen används inte fullt ut, menar han.

– Att bygga människor, se och bekräfta, är oerhört viktigt.

## Branschmålen i sikte – men antalet olycksfall måste bli betydligt färre

Nästa år ska branschen, enligt planerna, nå sina hållbarhetsmål.

– Vi har gjort stora förbättringar men är inte riktigt i mål ännu, säger Lasse Wählstedt och Margareta Jernelöv, som tillsammans följer upp de branschmål som sattes för sju år sedan.

Margareta är rådgivare inom Industriarbetsgivarna, Lasse är ombudsman för Pappers. Tillsammans analyserar de branschmålen för:

- **Utbildning** (minst 60 procent av de nyanställda ska ha eftergymnasial utbildning).
- **Jämställdhet** (minst 30 procent av nyutbildade chefer ska vara kvinnor).
- **Sjukfrånvaron** (under 3,5 procent).
- **Arbetsplatsolyckor** (högst ett olycksfall per år och 100 anställda).

De kan presentera siffror som visar på klara framsteg - inom massa- och pappersindustrin har idag 66 procent av de nyanställda eftergymnasial utbildning. Av de tillsatta cheferna är procentsiffran över målet för just massa- och pappersindustrin.

– Men totalt, inklusive sågverken, har vi en liten bit kvar, konstaterar de båda.

Sjukfrånvaron var under 2012 nere och snuddade vid branschmålet, 3,5 procent. Under 2013 ökade siffran något. (För 25 år sedan hade t ex kvinnorna en sjukfrånvaro på 15 procent.)

– Långtidssjukfrånvaron har minskat men har en tendens att öka något nu. Samtidigt ser vi tendenser till en påtaglig sjukfrånvaro, säger Lasse Wählstedt.

Missnöjda med olycksfallssiffran

Inte helt nöjda är de båda med siffran för olycksfall, där branschen står stilla på 1,6 olycksfall per år och 100 anställda. (Som är betydligt bättre än de åtta per år och hundra anställda som det var för 20 år sedan).

Siffran idag är högre än tillverkningsindustrin generellt inom landet.

– Men vi har kampanjen "Smart & Säkert" som har bra genomslagskraft och en europeisk partsgemensam satsning på goda exempel på nätet som ger hopp om förändring. Där vill vi gärna ha fler lokala exempel från er. Skriv och skicka in till oss, uppmanar Lasse Wählstedt och Margareta Jernelöv.



Margareta Jernelöv, rådgivare på Industriarbetsgivarna och Pappers ombudsman Lasse Wählstedt berättar om branschens sociala hållbarhetsmål - och hur verkligheten ser ut. I bakgrunden skymtar en bild av arbetsmiljön för byggarbetare i början av förra seklet. Inga fallskydd där inte.



Enkla hjälpmedel kan göra underverk. Percy Schiöld och Anneli Renér visar ögonmask och hörselproppar - den som behöver sova under dagtid har stor nytta av dessa enkla hjälpmedel, säger de.

## Skiftarbete och långsiktig hälsa - går det ihop?

**Att jobba skift sliter på hälsan. Men finns det möjligheter att förbättra villkoren för personal som går ständig skiftgång?**

Inom Sirius arbetsmiljögrupp har drivits ett projekt "Skiftarbete och Hälsa", med målsättning att skapa vägar att jobba skift med god hälsa och möjlighet att orka arbeta fram till pensionen. Det handlar om att ha en helhetssyn på skiftarbetet med täcker in schema, kost och sömn etc. Resurspersoner i arbetet under 2013 har varit HR-specialist Percy Schiöld och företagsskötarskan Anneli Renér från Södra Cell Mönsterås.

Projekt i Mönsterås

Percy och Anneli redovisade under konferensen dessutom ett eget projekt där man sedan 2008 arbetat inom det egna bruket på att försöka skapa bättre förutsättningar för den skiftgående personalen.

– Det är en diskussion som rör upp känslor - - vi fick kritik när vi började diskutera en förändring. En del ville behålla det gamla schemat med den långa ledighetsperioden.

En stor projektgrupp - totalt 20 personer - tog emot totalt 44 olika förslag på scheman som bearbetades. Man hade dessförinnan studerat alternativa lösningar inom andra företag, konsulterat forskare, gjort en enkätundersökning, diskuterat olika hälsoaspekter, vikten av störningsfri sömn efter skiften etc.

– Till slut hade vi ett förslag klart som vi först provade under tio månader 2010 och sedan lät alla rösta om.

Resultatet blev 60-40 för en förändring.

– Vi informerade och förankrade hela tiden och fick samtidigt ett fokus på hälsan, säger Percy och Anneli.



Sirius ordförande, Mårten Ericsson, Industriarbetsgivarna och Pappers förbundsordförande Jan-Henrik Sandberg, vice ordförande i Sirius, betonar båda vikten av en mötesplats där samarbetet kan utvecklas centralt men framför allt lokalt inom viktiga områden som t ex arbetsmiljö och kompetens.

## Möten som bygger samverkan

Sirius skapar en möjlighet till kontinuitet i en tid av stora förändringar.

– Det är viktigt att vi ser långsiktigt och bygger vidare på den samverkan vi har inom Sirius, säger Pappers förbundsordförande Jan-Henrik Sandberg, vice ordförande i Sirius.

– Vi har en god tradition av samverkan inom branschen och Sirius har idag skapat ett varumärke som vi kan använda när vi

nu jobbar med vårt samverkansavtal, inte minst lokalt, säger Jan-Henrik Sandberg.

Mårten Ericsson, Industriarbetsgivarna och ordförande i Sirius håller med och han ser också den stora utmaning som ligger i att behålla det goda arbetet samtidigt som den svenska industrin ska stärka sin konkurrenskraft.

Ligger i tiden

– Det ligger i tiden att vi samverkar för att nå bästa resultat, säger han.

Båda betonar att det stora arbetet måste göras lokalt.

Stödfunktion

På central nivå är vi bara en stödfunktion för det lokala samverkansarbetet, säger båda.

– Men genom att mötas på det här viset kan olika befattningshavare från bruken skapa en bättre grund för ett fortsatt arbete på den egna arbetsplatsen, avslutar Mårten Ericsson.