

Sirius



Tema:
Ledarskap/
Medarbetarskap

SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN

Nr 4 2016 | Nyheter från Sirius finns också på www.industrisirius.se

FRAMGÅNG BYGGER PÅ SAMVERKAN

En daglig
dialog fångar
upp goda idéer

Dags att anmäla dig
till Sirius Forum

 INDUSTRI
ARBETSGIVARNA

 ledarna

 PAPPERS

 Sveriges Ingenjörer

 UNIONEN

KRÖNIKA:

Varför chefen blev chef

Oavsett vem du frågar, har de åsikter om chefen – en person som alla möter och har en relation till. Var åttonde anställd i Sverige är chef. Många uppskattar sin chef medan andra anser att livet vore bättre utan.

Men varför blev chefen chef? De flesta chefer svarar att de vill vara med och påverka samt utveckla verksamhet och medarbetare. I grunden goda drivkrafter som visar både på engagemang för verksamheten – att nå resultat och vara konkurrenskraftig – och ett intresse för människor. I vårt arbete har vi under åren mött tusentals chefer. Oavsett verksamhet, hierarkisk nivå eller drivkrafter har vi hittills aldrig mött någon som inte har ambitionen att vara en bra chef. Men trots det, vet både du och vi, att det inte alltid blir så. Ibland saknas helt enkelt förutsättningarna. Och saknas förutsättningar för chefen, spiller det över på medarbetarna.

Det ställs stora krav på chefer idag och så ska det vara. Chefer har stor inverkan på hur medarbetare har det på jobbet och hur verksamheter bedrivs. Men höga krav måste följas av mandat, påverkan och stöd i organisationen. Många verksamheter drivs mot ökad effektivisering och besparingar för att vara konkurrenskraftiga och ge avkastning. Företag implementerar olika typer av managementmodeller i syfte att effektivisera. Samtidigt leder det till att den enskilde chefs handlingsfrihet minskar. Mer än hälften (52 %) av Sveriges chefer uppger att de känner sig begränsade då de måste anpassa sig till hårt styrda krav på likformighet. Det rimmar inte särskilt väl med chefers önskan att påverka och utveckla verksamheten.

Vi är övertygade om att dialogen i vardagen mellan chefer och medarbetare är nyckeln till en god arbetsmiljö och en förutsättning för tillitsfulla relationer. Men att ha tid till den dialogen är ingen självklarhet. Många chefer leder väldigt stora grupper när organisationer slimmas på gräns till anorexi. Då är det en näst intill omöjlig uppgift att bygga relationer till varje medarbetare för att förstå deras behov och drivkrafter och inte minst att fånga upp deras idéer. Kanske arbetar de inte ens på samma ställe eller vid samma tid som chefen själv. Då är det minst sagt utmanande att nå sin ambition med att utveckla medarbetare eller att fånga upp tidiga signaler om allt inte står rätt till.

Så trots att chefen har höga ambitioner, goda ideal och är lämpad för sin uppgift, så är det inte självklart att resultaten blir vad hen hoppats. De förutsättningar chefen får i sin organisation, för sitt specifika uppdrag, är avgörande för möjligheterna att göra ett bra jobb och samtidigt må bra i sin roll. Att detta påverkar samverkansklimatet internt samt medarbetarnas utveckling, hälsa och arbetsglädje kan inte nog överskattas.

Leif Nordin, Avtals-/branschansvarig, Ledarna

Anki Udd, Ledarskapsutvecklare, Ledarna



INNEHÅLL



Fokus på arbetsmiljön. . . . 4-5



Var snäll mot dig själv 7



Omslagsbilden visar blockchef Sofia Burström, SCA Ortviken.



Uppriktighet och en god samtalston är en grund för förtroendefull samverkan, menar fabrikschefen Kristina Enander och Jan Öberg, ordförande för Pappers.

Samverkan som ger framgång

PÅ SCA Ortviken har förtroendefull samverkan länge präglat kontakterna mellan företaget och de fackliga organisationerna.

Ortvikens pappersbruk, strax utanför Sundsvall, tillverkar obestruket och bestruket tryckpapper, LWC, på tre maskiner. Råvaran är färsk grannmassaved, framför allt från SCA:s egna skogar i norra Sverige. Produktionskapaciteten är 775 000 ton papper per år. SCA Ortviken har idag ca 625 anställda.

Inom företaget har man målmedvetet arbetat för samverkan som en viktig grundsten för en bra arbetsmiljö i en effektiv organisation.

– En central framgångsfaktor är uppriktighet, framhåller

Kristina Enander, fabrikschef på SCA Ortviken. Vi vet ju att vi alla tillsammans måste jobba för att verksamheten ska vara lönsam och kunna utvecklas.

En av många kontaktpunkter är samrådsgrupperna.

– Där diskuteras frågor som direkt berör dem som jobbar vid maskinerna, så de grupperna är en väldigt viktig del av samverkansarbetet här på bruket, framhåller Jan Öberg, ordförande i Pappers.

Bra samtalsklimat

Att det finns samrådsgrupper leder emellertid inte med automatik till att samverkansambitionerna uppnås.

– Ska det fungera måste det finnas ett bra samtalsklimat, där alla parter har respekt för varandras ståndpunkter. Jag vågar påstå att det är utmärkande för Ortviken, säger Jan Öberg.

"En grundsten för en effektiv organisation"

Snart dags för Sirius Forum



Förtroendefull samverkan är temat för Sirius Forum i januari nästa år.

Under Sirius Forum den 31 januari 2017 kommer Kristina Enander, fabrikschef på SCA Ortviken att utveckla sina idéer om Förtroendefull samverkan.

Christin Mellner (se sidorna 6-7) kommer också att presentera sina tankar om ett hållbart ledarskap i samklang med ett engagerat medarbetarskap.

Sirius Forum vänder sig till dig som har en ledande ställning i företaget eller i fackliga organisationer.

Deltagaravgiften är 800 kronor. Sirius Forum äger rum hos Industriarbetsgivarna, Kungsträdgårdsgatan 10, Stockholm.

Anmälan via: www.industrisirius.se

För mer information kontakta Märten Ericsson på tel 036-30 32 60 eller e-post: marten.ericsson@industriarbetsgivarna.se

En vilja att lösa gemensamma problem

– Nu behöver vi inte lyfta hylsorna så högt som förr. Det sparar både axlar och armbågar, konstaterar skyddsombuden Åsa Sjödin och Kent Hörnlund.

Ombyggnaden som underlättat operatörernas arbete är en följd av att skyddsombuden tagit upp frågan i samrådsgruppen för LWC-1-blocket på Ortvikens Pappersbruk. Många av dem som jobbar vid rullmaskinerna hade fått problem och man misstänkte att lyften av rullhylsor var orsaken.

Måste förändras

På senare tid då hylsorna blivit större och tyngre ökade besvären och alla insåg att en förändring måste göras.

– Rullhylsorna måste lyftas manuellt till rullmaskinens inmatning. Vår tanke var att det "staket", som av säkerhetsskäl finns vid hylsinmatningen var onödigt högt. Att sänka den barriären visade sig vara ett ganska stort ingrepp, men i somras blev det gjort, konstaterar Kent Hörnlund.

Fick effekt

Ännu är det för tidigt att göra någon mer omfattande utvärdering, men klart är att åtgärden fått positiv effekt

– Vi som jobbar vid maskinen märker att lyften går betydligt lättare nu. Det allra bästa är att bruksledningen beslutat göra samma ombyggnad på ytterligare en av brukets rullmaskiner som är av precis samma typ. På så vis tror jag att många arbetsskador kan undvikas, säger Åsa Sjödin.

Löser viktiga problem

Lyften av rullhylsorna är bara ett av många exempel på hur man i samrådsgruppen lyckats lösa viktiga problem, framhåller Jan

Öberg, ordförande för Pappers avd 16 Ortvik.

En annan förutsättning är att fackens ombud är väl samordnade och kan lägga fram gemensamma förslag till både block- och bruksledning.

– Då blir det konstruktiva samtal. Visst kan vi vara rejält oense ibland, men till slut brukar vi bli överens, säger Jan Öberg med ett leende.

Etablerad struktur

Mia Berglund har, som nybliven HR-chef, hanterat neddragningar som är följden av senare års produktionsbegränsningar.

– Att det fanns en väl etablerad struktur för hur samverkan mellan facken och ledningen skulle ske var då till stor hjälp. Själva formen för hur de här frågorna skulle hanteras var tydlig. Det gjorde att vi direkt kom igång med konstruktiva diskussioner, konstaterar hon.

Det som slog Mia allra mest var prestigelösheten vid de förhandlingar som fördes:

– Det tycktes inte spela någon roll om det var facken eller ledningen som presenterade ett förslag. Alla lyssnade och sa vad de tyckte. Den goda kulturen har vi stor nytta av nu när brukets framtidsplaner diskuteras, säger Mia Berglund.



Vi har en form hur problem ska hanteras, säger HR-chef Mia Berglund.



Arbetsmiljön har blivit mycket bättre nu efter ombyggnaden, konstaterar skyddsombuden Åsa Sjödin t.v. och Kent Hörnlund, här i samtal med blockchefen Sofia Burström.

– Den dagliga dialogen är det viktigaste. Det är samtalen i kontrollrummen och de enkla avstämningarna oss arbetskamrater emellan som är själva grunden till det vi kallar förtroendefull samverkan, säger Sofia Burström, blockchef på SCA Ortvik. >>

”Det handlar om att jobba smartare med den produktionsutrustning vi har”.

Den dagliga dialogen fångar upp personalens idéer

Sofia Burström kom till Ortvik direkt efter examen som civilingenjör vid KTH. Efter jobb som utvecklingsingenjör och processingenjör utsågs hon i september 2015 till blockchef för LWC-1. Där är hon nu chef för 103 operatörer och en ledningsgrupp på åtta ingenjörer.

Bruket har en omställningsperiod bakom sig, men idag ser man framåt med optimism. För att stärka brukets konkurrenskraft på världsmarknaden för tryckpapper ligger fullt fokus nu på effektivisering. Det är en svår uppgift, där förtroendet mellan blockledning och medarbetarna i produktionen är av stor betydelse.

– Utrymmet för större investeringar är idag mycket begränsat. Därför handlar det om att jobba smartare och producera i toppklass med den maskinutrustning vi nu har. Utmaningen är att få alla medarbetare att jobba mot det målet, säger hon.

Standardiserade arbetsmetoder

Till exempel arbetar man just nu med att ta fram ta nya standar-

diserade arbetsmetoder för samtliga skift, samtidigt som det görs grundliga genomgångar av all maskinutrustning. Uppföljningsarbetet har också intensifierats för att hitta orsakerna till banbrott och andra driftstörningar.

– Det finns hög kompetens hos våra medarbetare. Att ta tillvara deras goda idéer är en viktig uppgift för mig som chef.

Vilja att nå målen

Engagemanget är stort och viljan att nå de nya produktionsmålen märks tydligt. En del av förklaringen kan vara att SCA nyligen tog beslut om att inte gå vidare med planerna på att bredda Ortvikens verksamhet mot förpackningsområdet. Istället ska specialprodukter inom tryckpappersområdet vara paradgrenen.

– De är ju våra nyckelprodukter, det vi verkligen kan och vi ska fortsätta på den linjen. Jag känner att alla som jobbar på bruket vill visa att det går att hitta lönsamhet i den sektorn, även om konkurrensen är stenhård. De bruk som är mest effektiva blir vinnarna, säger Sofia Burström.



Det är viktigt att förväntningarna på tillgänglighet är rimliga på en ledare.

En hållbar ledare kan sätta en gräns mellan arbete och fritid

Det enda stabila är förändring. Globalisering, teknikutveckling och ökad konkurrens skapar ständigt nya förutsättningar som kräver omställningar i företagen.

Osäkra förhållanden sätter press på dem som arbetar i företagen. Arbetsuppgifterna blir mer komplexa och krävande och samtidigt ökar kraven på att vara ständig näbar.

– Gränserna mellan arbete och fritid suddas ut och stressen ökar. Inte minst bland cheferna, säger Christin Mellner, forskare

och fil dr i arbetspsykologi på Stockholms universitet.

Tydlighet

Chefsomsättningen i Sverige är hög. Att skapa förutsättningar för ett "hållbart ledarskap" är alltså angeläget. Det finns stora

individuella skillnader i förmågan att hantera de ökade kraven, men de yttre faktorerna väger dock tyngre som förklaring till hur man mår och hur hållbar man är, menar Christin Mellner.

– Tydlighet om vad som förväntas av dig, mandat i uppdraget, tillräckliga ekonomiska och personella resurser, rimlig arbetsbelastning/tid samt stöd och en förtroendefull relation med sin egen närmaste chef eller ledningsgrupp är avgörande.

>>

Smart & Säkert om buller

Sirius nästa kampanjblad Smart & Säkert kommer att handla om buller och tinnitus. Använd gärna checklisten som finns i bladet för att minska bullret och skydda hörseln. Samtliga kampanjblad hittar ni här: <http://www.industrisirius.se/fokusomraden/arbetsmiljo/smart-sakert/>



Det är också viktigt att förväntningarna på tillgänglighet är rimliga.

– Även som chef måste du kunna känna att du är ledig då du är ledig.

Träna självmedkänsla

Att skapa sådana goda förutsättningar är i första hand arbetsgivarens uppgift, menar Christin Mellner.

"Hög självmedkänsla är en förutsättning för medkänsla".

Samtidigt kan du som ledare själv bidra till hur dina arbetsförhållanden påverkar dig. En väl utvecklad gränskompetens, dvs förmågan att sätta gränsen mellan arbete och fritid, utmärker de ledare som är mest hållbara

i sin ledarroll.

Christins pågående forskningsprojekt visar att de chefer som klarar sig bäst är de som har hög "självmedkänsla", vilket innebär att de lyssnar på sina egna behov, inte ställer orimliga krav på sig själv och sätter gränser.

– Att vara snäll mot sig själv är en underskattad framgångsfaktor, säger hon.

Hög självmedkänsla är också en förutsättning för att ha medkänsla med andra och därmed lyckas med ett medkännande ledarskap. Självmedkänsla går att träna upp.

– Till exempel har träning i MSC (Mindful Self-Compassion) visat sig ge goda resultat redan efter några veckor.

Ge stöd och sätt gränser

Hur ska då en god ledare skapa ett hållbart

arbetsklimate för även sina medarbetare?

Att hitta former för det nya gränsoverskridande arbetslivet är en prioriterad ledaruppgift, menar Christin Mellner. Möjligheten att arbeta när och var som helst får inte innebära att man också arbetar hur mycket som helst.

Chefen måste därför ge stöd och kanske också vara gränssättare för att medarbetarna ska hitta rätt balans.

Distansjobb skapar problem

Ett problem är att distansjobb och friare arbetstider kan göra det svårt för ledaren att i tid upptäcka tecken på stress bland medarbetarna. Nya upplägg med exempelvis tätare utvecklingssamtal kan då vara bra verktyg, se nedan.

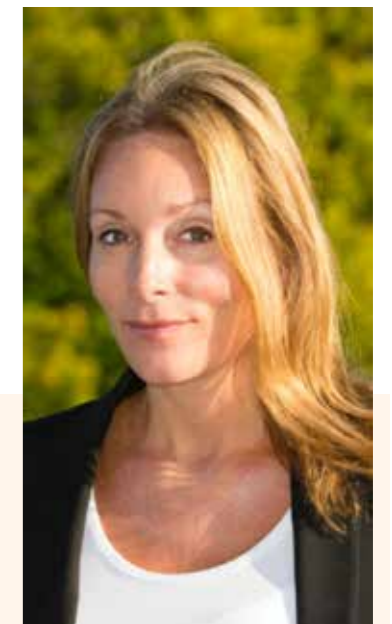
– Allra viktigast är dock att leva som man lär. Bara om du som chef själv har en fungerande balans mellan arbete och privatliv blir du trovärdig, säger Christin Mellner.

Christin kommer till Sirius Forum!

På Sirius Forum kommer Christin Mellner att ge en utförlig presentation av sin forskning om "Hållbart ledarskap och medarbetarskap i ett föränderligt arbetsliv". Sirius Forum äger rum den 31/1 hos Industriarbetsgivarna, Kungsträdgårdsgatan 10, Stockholm.

Anmälan via: www.industrisirius.se

"Det finns stora individuella skillnader bland ledarna i förmågan att hantera de ökade kraven, men de yttre faktorerna väger dock tyngre som förklaring till hur man mår och hur hållbar man är".



– Att vara snäll mot sig själv är en underskattad framgångsfaktor, säger Christin Mellner, som kommer att utveckla sina idéer under Sirius Forum i januari. Foto: Stefan Söderström.

Så skapas hållbara förutsättningar för medarbetarna:

- Skapa en företagskultur som bygger på öppenhet, tillit och tydlig kommunikation..
- Schemalägg fysiska möten regelbundet.
- Skapa tätare intervall mellan medarbetarsamtalen.
- Följ upp medarbetarnas nyckeltal för att se om någon jobbar för mycket.
- Skapa tydlighet kring om hur och när man förväntas svara på sms/mail utanför ordinarie arbetstid.
- Hjälpa medarbetarna att sätta gränser och jobba proaktivt med stresshantering.

Detta behöver ledaren:

- Tydligt uppdrag
- Tillräckliga ekonomiska, personella och tidsmässiga resurser för att klara uppdraget
- Tydlighet om vad som förväntas vad gäller arbetstid, tillgänglighet och ledighet
- Möjlighet och mandat att påverka viktiga beslut
- Rimliga personalgrupper
- En god relation till din egen chef
- Stöd i utsatta lägen

Organisation och socialt samspel är viktigt på jobbet

I Arbetsmiljöverkets rapport "Arbetsorsakade besvär 2016" konstateras att de fysiska besvärerna minskar samtidigt som de psykiska ökar.

Drygt 22 procent av de sysselsatta känner av någon typ av arbetsrelaterade besvär, kroppsliga eller psykiska. Det motsvarar drygt en miljon sysselsatta.

Orsakerna är främst stress, tungt manuellt arbete, dåliga relationer till chefer och arbetskamrater samt hot eller våld. Näst vanligast är besvär till följd av påfrestande arbetsställningar och tunga lyft.

Män och kvinnor drabbas lika

Hela 26 procent av kvinnorna har besvär jämfört med 19 procent av männen. Högst andel har sysselsatta inom vård och omsorg, sociala tjänster och utbildning.

Det har dock visat sig att män som arbetar under samma villkor, såsom hög arbetsbelastning och brister på resurser, drabbas i samma utsträckning som kvinnor.



Känsla av stress och relationen till arbetskamrater är viktigt på en arbetsplats.

Positivt är att de arbetsrelaterade fysiska besvärerna har minskat från 17 till 15 procent sedan den förra undersökningen gjordes 2014. De arbetsrelaterade psykiska besvärerna har däremot ökat.

– För att kunna angripa arbetsrelaterad psykisk påfrestning, både bland kvinnor och män, behöver arbetsgivare arbeta förebyggande, på samma systematiska sätt som man gör med den fysiska belastningen.

– Orsakerna finns främst i hur arbetsgivaren organiserar arbetet och i det sociala samspelet på jobbet, säger Erna Zelmin-Ekenhem, generaldirektör på Arbetsmiljöverkets.



ÅSA DAHLFORS

Rådgivare, arbetsmiljö på Industriarbetsgivarna

Läs hela rapporten: <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsmiljostatistik-officiell-arbetskadedestatistik/arbetsorsakadebesvar-2016/>



Friskvård och Rehabilitering

Centralfonden verkar för ett hållbart arbetsliv för anställda inom skogsbruk och skogsindustri

Mondi satsar på friskvård

Mondi i Örebro har dragit igång en samlad satsning på hälsa och friskvård. Samtliga medarbetare erbjuds ett paket av åtgärder. Här ingår bland annat konditionsmätning, träningsrådgivning, "prova

på aktiviteter", inspirationsföreläsningar med mera. Målet är att 90 procent av medarbetarna deltar och att minst hälften av dessa tränar regelbundet när projektet är avslutat. Satsningen syftar också till att påverka trivselen i företaget i positiv riktning.

Tidningen Sirius ges ut av Sirius, Skogsindustrins råd för Industriell Utveckling i samverkan.
Ansvarig utgivare: Märten Ericsson.

Sirius på nätet: www.industrisirius.se
Text: Där ingen annan anges, Anders Thorén.
Foto: Om inget annat anges: Märten Ericsson



Vill du ha ett personligt utskick av Sirius via mejl?
Gå in på vår hemsida och fyll i dina uppgifter: www.industrisirius.se