

# Sirius



Tema:  
Ledarskap och  
medarbetarskap

SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN

Nr 4 2015 | Nyheter från Sirius finns också på [www.industrisirius.se](http://www.industrisirius.se)

Dags igen för  
Kompetensforum

Bra klimat på jobbet  
– då lyfter idéerna

**ENGAGEMANG  
SKAPAR FRAMGÅNG**

## KRÖNIKA:

### Kan du tänka om, ställa om och sedan gå vidare?

**Vad handlar ledarskap om?** Egentligen är det inte så komplicerat. Enkelt uttryckt handlar ledarskap om att skapa avkastning till ägarna. Att vara ledare är att ta ansvar för att saker händer i verksamheten. En ledare gör detta genom att tillvarata och utveckla alla medarbetare och sin organisation. Samtidigt är det viktigt att komma ihåg att som ledare företräder du arbetsgivarens intressen genom att genomföra övergripande visioner, värderingar och mål. Det förväntas av dig som ledare att ta dina medarbetare dit de inte nödvändigtvis vill gå men där de borde vara. Som ledare bör du därför ställa dig den ultimata frågan *Varför skulle någon välja att bli ledd av dig?*

Ett modernt ledarskap måste tyvärr utgå från ett högt tempo, tuffa resultatkrav och dåligt med tid för att stödja medarbetarna. Här fastnar många också i invanda ledarmönster och löser problem på samma sätt som de alltid gjort. Men att våga tänka nytt och ha tillit till processen är nyckeln för framgångsrikt förändringsarbete

**Att arbetslivet står inför** stora förändringar är uppenbart för alla som är öppna och ser de paradigmskiften vi nu möter. Digitalisering och automation, men också värderingsskiften och globalisering utmanar invanda arbetssätt och organisationsmodeller. De flesta branscher förändras samtidigt i två dimensioner. Dels ökar komplexiteten genom att ny teknik och nya aktörer ger sig in på arenan. Dels förändras den genom att utvecklingstakten ökar. Att ha förmågan att hantera ständig förändring, både som chef, medarbetare och organisation är en framgångsfaktor.

Förändringar följs inte sällan av viss turbulens. Oro och många frågor hamnar mera i centrum än själva verksamheten och företaget riskerar tappa fokus på både affär och kundnytta. En annan risk är att företaget tappar duktiga medarbetare då omstruktureringar och stress kan slita på både arbetsglädje och lojalitet. Detta påverkar vårt sätt att driva och leda företag. Att nå verklig framgång inkluderar att kunna tänka om, ställa om och gå vidare.

**I grunden tror jag** att det handlar om ett värdegrundsbaserat ledarskap som tar in omvärldstrender och bejakar dessa. Att i detta säkerställa grundläggande behov, en trygg och säker arbetsmiljö med en uppriktig vilja att ta till sig tankar och idéer, att se och respektera andras perspektiv är viktigt. Att fokusera på affären, lönsamhet och kundvärde får inte stå tillbaka för internt förändringsarbete. Tvärtom. Det är våra kunders framgång som formar förutsättningarna för vår framgång.

Värderingar är centrala. Genom att praktisera och leva dem varje dag skapar vi tillsammans ett samarbete med energi som tar oss hela vägen in i mål. Våga tro på och låt dina medarbetare växa, då växer du som chef och ledare och med det växer hela företaget. Glöm inte att stanna upp och reflektera över det som gjorts och bekräfta framgångarna genom medarbetarnas prestation och ditt ledarskap.

**Mina tips** till dig som ledare

- Använd ett situationsanpassat ledarskap
- Gör inte saker som känns fel, stanna upp och ta det ett varv till
- Visa beslutsamhet, mod och vilja
- Tydlig kommunikation är och förblir en framgångsfaktor
- Var en föregångsman. Ställ gärna krav på andra men leverera först själv
- Med arbetsglädje kommer både lönsamhet och utveckling
- Go all in! Halvmessyrer bär sällan frukt

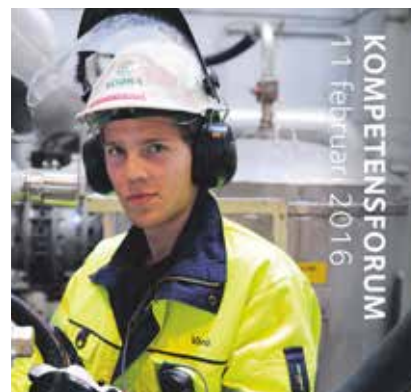
Christer Thörn

HR Direktör Södra Skogsägarna Ekonomisk Förening  
och ledamot i Sirius styrelse



## INNEHÅLL

Alla de anställdas engagemang möjliggjorde framgångsrikt projekt . . . . 3-5



Den 6 februari nästa år är det dags igen för Kompetensforum. Glöm inte att anmäla dig!

Dags igen för anmälan till Kompetensforum . . . . . 6

Bra klimat på arbetsplatsen uppmuntrar goda idéer. . . . . 7



Kampanjen Smart & Säkert är Sirius satsning för säkrare arbetsplatser inom massa- och pappersindustrin.

Föregå med gott exempel när det gäller säkerhet. . . . . 8





Processteknikerna Adam Kaarle och Jorma Johansson vid den ombyggda dissolvinglinjen i Mörrum.

När Södra Cell Mörrum runt 2007/2008 började testa att tillverka dissolvingmassa i laboratorieskala började också en resa som kom att beröra hela bruket.

- Alla blev engagerade på ett positivt sätt, säger Jorma Johansson, processtekniker/operatör på massasidan och delaktig i projektgrupper under hela tiden.
- Och det finns en oerhörd kraft i en grupp som drar åt samma håll, tillägger Lennart Willander, avdelningsansvarig på torkmaskin och emballering.

## Framgångsprojekt engagerade alla anställda på bruket

*”Det finns en oerhörd kraft i en grupp som drar åt samma håll”*

Alla på bruket var medvetna om att man behövde utveckla verksamheten för sulfatmassa, kanske bryta ny mark och att textilmassa kunde bli en bra injektion i verksamheten. Men att utveckla sulfatmassa för textila ändamål i en av de två linjerna var det ingen som hade erfarenhet av i Mörrum.

– Vi kände nog alla att vi behövde ett komplement till pappersmassan, att vi som ganska litet bruk kunde få en tryggare framtid med hjälp av dissolvingmassa, säger Jorma.

Men den praktiska tekniken för dissolvingmassa var i princip okänd här i landet även

om teorierna fanns på plats på bruket i Blekinge.

– Här fanns unika möjligheter att göra allt fel, säger Lennart. Vi hade inga referenser även om vi naturligtvis utnyttjade Södras egen utvecklingsavdelning, Södra Innovation. När det gäller vanlig sulfatpappersmassa är vi vana vid det välkomnande klimat som finns inom branschen här i landet. Det finns en öppenhet och vi kan diskutera problem med andra bruk. Men för dissolving fanns ingen erfarenhet inom landet – det handlade om den inter-

nationella arenan och här var det givetvis stängt överallt. Allt var hemligt.

### Hade en grundidé

Påhl Tingström, driftteknisk chef på Södra Cell Mörrum, jobbade som huvudprojektledare med konverteringen av den ena pappersmassalinen till dissolvingmassa 2011-2012:

– Det som skiljde detta projekt från andra var tidplanen och att processschemat inte var helt utrett vid beslutet. 13 månader från beslut till start för produktion av

>>



Lennart Willander, ansvarig för torkmaskin och emballering på Södra Cell Mörrum.

## >> Framgångsprojekt ... (forts)

dissolvingmassa är väldigt kort tid, då projektet omfattade en ombyggnad inom alla avdelningar längs fibersidan. Från vedgård genom massafabrik och torkmaskin/emballering och vidare till lager/utlastning. Vi köpte utrustning samtidigt som vi funderade på hur vi skulle köra. Vi hade en grundidé som vi byggde vidare på. Och i och med att vår fabrik och process för dissolvingmassa är unik hade vi ingen att fråga, utan fick ta fram allt material själva internt i Södra.

Man lyckades, mycket tack vare ett bra samarbete mellan brukets processavdelning och Södras forskningsavdelning, plus det stora engagemanget inom projektgruppen och på hela bruket.

– Mycket byggdes parallellt med att vi producerade pappersmassa. De sista inkopplingarna gjordes på UH-stoppet i slutet av året, berättar Påhl. Då var det intensivt och vi hade mer än 1 200 entreprenörer inne på fabriksområdet under några veckor. Det var trångt på parkeringen och i matsalen. En riktig kraftansträngning för hela bruket.

Uppstarten skedde en bit in i december och den 22:e producerade man sin första dissolvingmassa.

– Sen hade vi en ledning som stod upp för idén, säger Påhl. Ledningen tvekade aldrig trots flera gupp på vägen. Våren 2012, några månader efter uppstart, var det riktigt kämpigt och delar av organisationen började tvivla. Då var det väldigt bra att ha ledningens stöd.

– Från den tidpunkten fram till idag har mycket utvecklats, fortsätter Påhl, och idag fungerar linjen väldigt bra och vi tillverkar "excellent" dissolvingmassa.

Laboratorietesterna utvecklades till ett fullskaligt fabriksförsök efter några år.

– Det försöket lyfte hela projektet, säger Jorma. Alla jobbade och vi använde befintliga grejer, kopplade till ex in värmväxlare från 1960-talet, men vi fick en liten skvätt prima dissolving. Vi såg att det kunde fungera. Det var värt allt slit.

– Alla var engagerade i att få det att fungera, hitta rätta inkopplingspunkterna och

liknande, det blev samtidigt en bra utbildning för personalen.

### Lärande process

Även för egen del har Jorma utvecklats, säger han:

– Det var lärande att vara med i projektet. Trots att jag har arbetat här i många år, fick jag en ny förståelse för hela bruket. Vi fick nog många en större förståelse för varandras roller när vi jobbade så nära varandra där vi inte var uppdelade i yrkeskategorier.

Påhl Tingström håller med:

– Utan engagemanget hade det aldrig gått, säger han.

Ann-Charlotte Ramström, HR-chef i Mörrum, poängterar vikten av just den samlade kompetensen:

– Alla var nyckelpersoner och viktiga med bidrag, stora som små. Här såg vi ett bra exempel på hur det ska fungera. Alla ser

Alla var nyckelpersoner och viktiga med bidrag, stora som små  
Ann-Charlotte Ramström,  
HR-chef



sin del i helheten, engagemanget sprids och alla funderar över hur man kan bidra med lösningen på problem.

– Samtidigt jobbar vi på att alla ska vara mångkunniga eftersom det krävs att flera får hoppa in och ersätta kollegor som jobbar i projekt.

### Skört och brister

Vi går bort mot linjen som kör textilmassan, bort till Lennart Willanders avdelning, pappsalen med torkmaskinen och emballeringen.

– Dissolvingmassan hade en tendens att brista när vi körde den genom torkskåpet vid uppstart, berättar Lennart och pekar mot maskinen där den vita, porösa massan glider på luftkuddar innan den går in i valsarna för att torka. Toalettpapper är starkt jämfört med detta, fortsätter han. Det är skört och brister oerhört lätt. Jag minns hur vi emellanåt, när det var som mest problematiskt, nästan gav upp ...

### Banan brast ofta

I skiftet som jobbar just nu finns process-teknikern Dan Johansson, ett exempel bland många på den innovativa kraft som lösgjordes när linjen byggdes om:

– Banan brast ofta när vi startade upp den och det kunde ta flera timmar att göra rent, dra om och få igång den igen, berättar Dan. Det var frustrerande och jobbigt. Det är varmt därinne, en arbetsmiljö som inte är att leka med.

Alla hans kollegor engagerade sig, processen stod still medan processteknikerna

på maskinen slet, ofta upp mot åtta, nio timmar, för att göra rent och dra banan igen.

Dan fick idén till sin lösning där på jobbet. Det var ofta den första smala remsan, förlöparen, som brast. Det gällde att förstärka den spetsen på ett smart sätt, insåg han. Dan kom på en metod, testade själv ett par gånger innan han berättade för sina kollegor på skiftet som trodde han skämtade när han berättade hur han gjort.

– Jag visste ju inte om det var en ren slump att det fungerat när jag gjort mina prover, säger han.

### Åtta timmar blev en

Men hans idé fungerade gång på gång – fortfarande kunde den torkande dissolvingmassan gå sönder – men stället för att jobba i snitt runt åtta timmar för att dra om hela banan och komma igång igen, klarade man det nu på en dryg timma.

Idén presenterades på ett av de körtekniska mötena man har över skiftlagen då alla skiftlagen samlade ihop erfarenheter. Snart blev Dans idé verklighet på alla skiften.

– Det är så vi jobbar här, säger Lennart Willander. Vi väntar inte på att någon annan ska få en idé, vi försöker hjälpas åt att lösa problemen och skapa en lönsam process tillsammans.

---

**Fotnot:** Södra Cell Mörrum har ca 335 anställda som i två produktionslinjer tillverkar 250 000 ton pappersmassa och 120 000 ton dissolvingmassa/textilmassa.



Dan Johansson kom på idén som effektiviserade uppstarten.

## Några röster från Mörrum



– Vi jobbar på att alla ska vara mångkunniga eftersom det krävs att flera får hoppa in och ersätta kollegor som jobbar i projekt.

*Ann-Charlotte Ramström,  
HR-chef*



– Alla blev engagerade på ett positivt sätt. Vi fick en större förståelse för varandras roller här på bruket när vi inte var uppdelade i yrkeskategorier.

*Jorma Johansson,  
processtekniker*



– Vi hade ingen att fråga. Men vi hade en ledning som stod upp för idén. Och alla här förstod värdet av att lyckas, projektet blev allas baby.

*Påhl Tingström, driftteknisk chef*



Det var stort intresse för årets Kompetensforum – och nu är det dags att anmäla sig till nästa.

# Dags igen för Kompetensforum – du anmäler dig på nätet!

Nu är det dags igen. Och när Sirius arrangerar Kompetensforum den 11 februari 2016 kommer Södra Cells vd Gunilla Saltin att berätta om sin syn på hur ökad kompetens kan ge bättre konkurrenskraft.

Kompetensforum pågår mellan 09.00 och 15.00 då dagen avslutas med kaffe. Med ett fokus på kompetensöverföring i praktiken vänder sig dagen till alla med ledande ställning inom företaget eller i fackliga organisationer.

Under förmiddagen kommer också kompetensöverföring i praktiken att diskuteras mellan Jonny Tillgren från P&L, Martin Nyman från Kinnarps Academy

och Ellen Scott, Uddeholm AB.

Efter lunch presenteras Sirius utbildningscentrum (se mer nedan) innan Assessio AB avslutar dagens föreläsningar med sina erfarenheter av hur man bäst skapar ett bra kompetens klimat.

**Deltagaravgiften är 800 kr och anmälningarna görs via [www.industrisirius.se](http://www.industrisirius.se)**

## Hallå där ...

... Torbjörn Höglund, kompetensutvecklare inom SCA Graphic, Sundsvall, som är involverad i arbetet med att ta fram en plattform för Sirius Utbildningscentrum. Hur långt har ni kommit idag?

– Vi har en första version av en kommunikationsplats på internet, en offentlig anslagstavla. Principerna ligger färdiga och vi inom utbildningsgruppen jobbar med vissa slutjusteringar.

### Hur ser grundtankarna ut?

– Det handlar det om en gemensam portal där vi inom branschen ska publicera våra behov. Befattningsutbildningar som är specifika för massa- och pappersindustrin ska samordnas av



den egna branschen. Har vi till exempel på Ortviken behov av en grundläggande utbildning av tre maskinförare så skriver vi in att vi behöver utbilda tre maskinförare på pappersbruket. Där finns också plats för lite fritext. När vi lägger det på portalen går det ut mejl till alla andra pappersbruk som är aktiva på portalen plus att utbildningsleverantörerna får information om vårt behov.

### Vad händer sedan?

– Om något annat bruk, kanske Holmen, också har samma behov går de in på portalen och anmäler det. Vi kan prata ihop oss och utbildningsleverantörerna får en förfrågan.

### Vilken är den stora skillnaden mot tidigare?

Förr var det utbildningsanordnarna som hörde av sig till oss. Nu är det vi som är kravställare och talar om vårt behov. Vi har länge varit dåliga på att beställa den utbildning vi saknar. Nu kan vi ha en intern dialog, prata ihop oss och skräddarsy just den utbildning vi behöver.



Med ett bra ledarskap går det att uppmuntra en kreativ miljö som utvecklar en verksamhet.

Christian Walén, leg psykolog och affärsområdeschef på Assessio AB är fullständigt övertygad:

– De flesta av oss vill bidra, men utmaningen ligger i att driva den typen av ledarskap där den enskilde upplever att det är värdefullt att komma med idéer, säger han.

## Ett bra klimat på arbetsplatsen uppmuntrar goda idéer



**Som ledare  
gäller det att alltid  
intellektuellt  
stimulera sina  
medarbetare**

Under Kompetensforum i februari kommer ledarskap och medarbetskap att diskuteras bl a tillsammans med någon representant för Assessio där Christian Walén (bilden) är verksam. Assessio har idag samarbete med några av landets större massa- och pappersbruk.

Han ser ett par huvudpunkter som är avgörande för ett bra klimat där idéer uppmuntras:

– Som ledare gäller det att alltid intellektuellt stimulera sina medarbetare, säger han. Att med sitt beteende sporra medarbetarna att gå ett steg längre: "Hur tänker du då...?" Men, betonar Christian Walén, det bygger på att det finns en genuint god relation från början. Annars kan den enskilde uppleva följdfrågor som ett ifråga-

sättande, inte att man vill utveckla idén tillsammans.

– Att vara sedd och uppskattad är en första förutsättning, säger han.

Han anser också att vi genom vårt sätt att kommentera kan visa värdet av att alltid hjälpas åt och att alltid tänka nytt.

– Det låter enkelt, men har vi alltid ett fokus på det operativa kan ett nytänkande vara till besvär och upplevas som ovälkommet.

En annan viktig pusselbit för en ledare är att föregå med gott exempel. Att visa allvar och att nya idéer värdesätts:

– Att få ett förslag och svara att det är jättebra men att vi inte har tid just nu är ett sätt att markera. "Jag tar inte din idé på allvar, jag värdesätter den inte".



## Föregå med gott exempel när det gäller säkerhet

Kampanjen Smart & Säkert är Sirius satsning för säkrare arbetsplatser inom massa- och pappersindustrin. Syftet med Sirius temablåd är att väcka intresse och samverka kring arbetsmiljöfrågorna på bruken.

Det tionde temabladet tar upp frågor kring samordning av arbetsmiljöarbetet. Varje arbetsgivare har arbetsmiljöansvar för sina anställda – oavsett var de arbetar. När flera arbetsgivare bedriver verksamhet på arbetsstället kan det uppstå risker som just beror på att flera visas och arbetar där samtidigt. Därför finns krav på en samordning av arbetsmiljöfrågorna. Varken anställda, inhyrda eller entreprenörer ska behöva skadas på bruken.

Entreprenörssäkerhet är en mycket angelägen fråga för branschen, eftersom bruken är beroende av dessa, exempelvis vid storstopp. Hur säkert entreprenörer och inhyrda arbetar beror inte bara på deras arbetsgivare/arbetsledning utan även på er säkerhetskultur. Därför är det viktigt att anställda och chefer på bruket själva agerar



säkert och föregår som goda förebilder. Värna varandra!

Sirius tema kring samordning av arbetsmiljöarbetet består av ett temablåd och en mer detaljerad checklista.

Materialet finns på [www.industrisirius.se](http://www.industrisirius.se).

Text: Margareta Jemelöv



### Här hittar du Sirius hemsida

Via adressen [www.industrisirius.se](http://www.industrisirius.se) hittar du Sirius hemsida. Här finns kampanjen Smart&Säkert, Skifthandboken, tidningen Sirius med mera.

Tidningen Sirius ges ut av Sirius, Skogsindustrins råd för Industriell Utveckling i samverkan.  
Ansvarig utgivare: Mårten Ericsson  
Sirius på nätet: [www.industrisirius.se](http://www.industrisirius.se)

**Text:** Där ingen annan anges, Sven Magnusson  
**Foto:** Där ingen annan anges, Mårten Ericsson och Sven Magnusson  
**Layout:** Peter Birgerstam

**sirius**   
SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN

**Vill du ha ett personligt utskick av Sirius via mejl?  
Gå in på vår hemsida och fyll i dina uppgifter: [www.industrisirius.se](http://www.industrisirius.se)**