

Mattias Ardesjö (till vänster) är skiftgående produktionsledare på Korsnäs Frövi och har ansvar för de BUM-samtal som man nu provar över hela företaget. Här tillsammans med Magnus Tegin som jobbar som operatör på kartongmaskinen. BUM-samtalet är en utveckling av det klassiska utvecklingssamtalet. Läs mer på sidorna 2-4. (foto Nils-Brage Pettersson)

## Vikten av systematiska utvecklingssamtal

### Aktivt arbete sänkte frånvaron

SCA-Munksund sänkte sin frånvaro långt under målvärdet för koncernen.

– Det handlar inte om enkla förklaringar, mer om ett samlat fokus inom hela bruket, säger Per Embertsén. Se sidan 5

#### Sprid Sirius till kollegor

Tipsa gärna dina kollegor om Sirius. På hemsidan ([www.skogsindustrierna.org/sirius](http://www.skogsindustrierna.org/sirius)) kan du läsa hur du gör.



### Boka in ert konferenstillfälle redan nu

Sirius arrangerar vartannat år regionala partsgemensamma konferenser med utgångspunkt från Samverkansavtalet. Boka in passande konferenstillfälle redan nu. Det finns fyra tillfällen att välja på.

Läs mer på sidan 6

*”Dels är systemet tydligt förankrat i ledningsgruppen, dels finns en fast och tydlig struktur och en tidsplan som ställer krav på både medarbetaren och chefen.”*

## Frövi betonar systematiken och den gemensamma bedömningen

Korsnäs Frövi inför i år BUM-samtal över hela fabriken. BUM står för **Bedömning och Utveckling av Medarbetare och har tidigare enbart använts som medarbetarsamtal på tjänstemannasidan.**

– Men nu har vi anpassat systemet för all personal, säger Thomas Press, chef för kompetensförsörjningen inom Korsnäs.

– Det är en tydlig och gemensam metod som dessutom valideras för att förstärka förståelsen för bedömningen ska bli likartad över hela företaget.

### Tydlig struktur

Mattias Ardesjö är produktionsledare på kartongbruket i Frövi sedan fem år tillbaka. Han ser en tydlig förändring i det nya tänkandet:

– Dels är systemet tydligt förankrat i

ledningsgruppen, dels finns en fast och tydlig struktur och tidsplan som ställer krav på både medarbetaren och chefen.

### Måste förberedas

Han har, som tjänsteman, själv haft BUM-samtal med sin chef och känner väl kraven.

Alla medarbetare måste förbereda samtalet med hjälp av formulär som berör både arbetsmiljö i form av delaktighet, stress, samarbete, trivsel etc, men också feedback på mitt ledarskap.

### Bedömning av ledare

– Jag bedömer mina medarbetare, men får alltså också återkoppling på ledarskapet, där jag som chef får feedback från medarbetarna, säger han.

Han ser en klar möjlighet att styra skiftlaget mot för laget gemensamma målsättningar.

– Mitt lag består av olika individer med olika roller. Jag ska inte peta i detaljer hur de löser den dagliga driften, men jag måste ha en klar diskussion med alla medarbetarna i laget om hur vi tillsammans ska jobba mot vårt gemensamma mål. Och då är BUM-samtalet ett bra verktyg.

### Brist i det gamla

– En brist i det gamla medarbetarsamtalet var det ostrukturerade upplägget, anser han.

– Nu kör alla på samma sätt och har valideringsmöten med andra produk-

tionsledare så sättet att bedöma inte spretar.

Pelle Eriksson, ordförande för Pappers avd 43, Frövifors, ser just det systematiska upplägget som en klar förbättring.

– Tidigare fanns det ett godtycke som kunde leda till att samtalet helt uteblev. Med systematiken finns en garanti för att medarbetarna ska få den respons som krävs för att alla ska kunna fungera och utvecklas, anser han.

BUM-samtalen vilar på fyra grundkriterier.

- Yrkeskunskap som bygger på befattningsbeskrivningen.

- Problemlösningsförmåga.

- Medarbetarskap

- Affärskunskap

– Medarbetarskapet handlar om teamarbete, hur man söker information, jobbar med ständiga förbättringar, jobbar för teamets målsättning, jobbar för ökad trivsel, tar emot nyanställda och liknande, berättar Thomas Press.

– Affärskunskap handlar om att förstå kundens behov och kravet på lönsamhet för företaget som helhet.

### Uppföljningar

Från HR-sidan görs regelbundna uppföljningar av systemet.

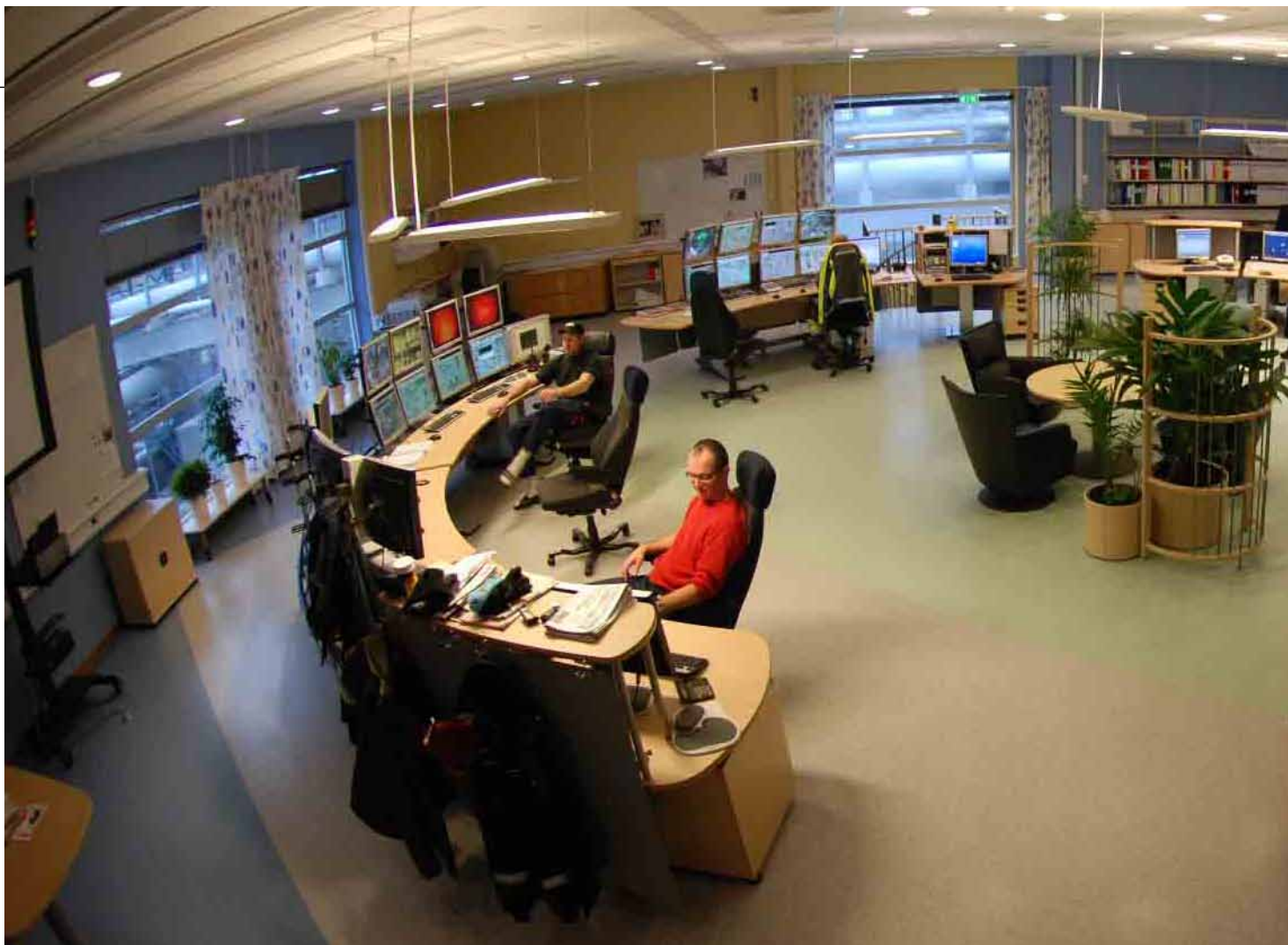
– Vi ser hur personalen upplever BUM-samtalen och korrigerar där det behövs, säger Thomas Press.

Huvudsamtalen sker på våren och uppföljningssamtalen sker på hösten. Varje samtal varar en till tre timmar.



Mattias Ardesjö under ett BUM-samtal på Korsnäs Frövi. (foto Nils-Brage Pettersson)





## Det viktigaste verktyget för utveckling av företaget

Som organisationskonsult och psykolog ser Gunilla Thor utvecklings-samtalet som det kanske viktigaste verktyget för att utveckla verksamhet och individer på en arbetsplats.

– Samtalet är ett hjälpmedel för medarbetare att bli delaktiga, att kunna förstå och bidra så att verksamheten kan utvecklas, anser hon.

Gunilla Thor betonar att kommunikation i olika former är ledarskapets plattform. Och en kommunikation måste vara dubbelriktad för att fungera.

Delaktiga av strategin

– Förr satt en människa i toppen och tänkte. Nu måste alla vara delaktiga i företagets strategiska tänkande och inse att man också ska vara delaktig i utvecklingen och kunna påverka, säger hon.

– Förståelsen och engagemanget för

den gemensamma saken bygger på samtal och information. Samtalen ska vara planerade, förberedda och ömsesidiga.

Ska vara en rutin

Som strategiskt instrument kan utvecklingssamtalen rutinläggas på samma sätt som lönesamtal, arbetsplatsträffar och avdelningsmöten.

– Tyvärr finns det en risk att de sorteras bort, tror Gunilla Thor som sett medarbetare själva argumentera mot utvecklingssamtalen eftersom man menar att det ständigt pågår samtal inom gruppen.

– Det är ett motstånd som kan innebära att en osäker chef börjar ifrågasätta samtalen.

– Men i en decentraliserad organisation är det nödvändigt att på ett strukturerat sätt prata ihop medarbetarna om verksamheten ska utvecklas, poängterar



*Gunilla Thor poängterar utvecklingssamtalets värde.*

Gunilla Thor. Och där är det viktigt att arbetsledaren själv får sina utvecklingssamtal och den vägen får förutsättningar att hålla sina samtal.

Högsta ledningen måste vara tydlig; vad står vi för, vart är vi på väg? Arbetsledaren måste själv få information och tid att fundera över varför samtalen behövs.

Hon ger konkreta tips för den som känner sig osäker:

– Att rutinlägga är viktigt, men också att få ner tröskeln - inte göra världens bästa samtal - men att göra sitt bästa.



## Många begrepp för samma sak

Det finns många begrepp när det gäller de samtal som förs mellan arbetsledare och anställd. Samma typ av samtal kallas ibland:

- **Utvecklingssamtal**, som betonar såväl verksamheten som medarbetaren.
- **Medarbetarsamtal**, som kan upplevas som mer begränsande.
- **Planeringssamtal** kan föra tankarna till planering och gör lätt att man snävar in bara på det operativa och man missar det långsiktiga och vad vi behöver göra nu.
- **Målsamtal** med tydlig riktning framåt, mindre som en uppföljning av det som sker nu.

Men allt bygger på en öppen dialog.

## Utvecklingssamtalen blir individrelaterade

På Ortvikens pappersbruk, som ingår i SCA Forest Products, kan utvecklingssamtalen snart ingå som en viktig del i en intern utvecklingskedja.

– Vi begränsar samtalen till det som är unikt för varje individ, säger Karl-Anders Eriksson, utbildningsledare på Ortvikens pappersbruk.

– Andra delar av de traditionella samtalen tar vi upp i andra forum, som intranätet, informationsdagar, samrådsmöten, avdelningsmöten, arbetsplats-träffar och så vidare.

Företaget bryter alltså ut delar av det klassiska utvecklingssamtalet och fokuserar mer på just dessa, inte minst de individuella utvecklingsplanerna och den personliga prestationen.



Karl-Anders Eriksson.

– Det är viktigt att poängtera att vi inte devalverar värdet av utvecklingssamtalen, säger Karl-Anders Eriksson.

Istället, menar han, ingår samtalen som en viktig länk i en systematisk utvecklingskedja.

Förslag till arbetssätt kommer att informeras om under våren.

Grundorsaken delar företaget med flera andra större bruk som, liksom Ortviken, skapat en ny arbetsorganisation där en arbetsledare per skiftlag ersatts av målstyrda grupper där en gemensam produktionsledare har personalansvar för 50-60 personer i totalt fem skiftlag.

– Med utvecklingssamtal om cirka tre timmar och uppföljningssamtal innebär det en knepig situation, säger Karl-Anders Eriksson.

Andra former

Man diskuterade nya former med gruppsamtal eller ombud på skiftlagen som skulle sköta samtalen, men kom fram till att istället förändra utvecklingssamtalen.

– Mycket av det som idag tas upp i utvecklingssamtalen kan hitta andra former, menar Karl-Anders Eriksson och pekar på att arbetslagen idag själva gör personalplanering och diskuterar kompetensförsörjning.

– Det ligger alltså på arbetsgruppsnivå, säger han.

Andra frågor har lyft ytterligare en nivå:

– Vi har informationsdagar där fabrikschefen drar hela företagets ekonomi och övergripande mål inför samtliga.

Utvecklingssamtalet har alltså renodlats till information och diskussion som inte sker i andra sammanhang.

– Och då får vi tid att fokusera på den personliga utvecklingsplanen och hur den personliga kompetensen stämmer med den befattning den enskilde har eller ska gå in i. Och vi kan också få tid att diskutera den personliga prestationen, ansvarstagande, initiativ, engagemang, där det finns mycket att jobba med, inte minst eftersom det är bedömningar som ingår i lönesättningen.



# Aktivt arbete för lägre frånvaro

Med 6,5 procents frånvaro för några år sedan hade SCA-Munksund lång väg kvar till koncernmålet 3 procent.

Idag är den totala frånvaron under 2 procent med en korttidsfrånvaro på cirka en procent. Per Embertsén, VD för SCA-Munksund har svårt att sätta fokus på en enskild anledning till den stora förändringen:

– Det handlar mer om uthålligt arbete på flera olika plan, säger han.

Däremot tror han att det samlade fokus som finns inom hela bruket har bidragit och gett resultat.

Bland aktiviteterna plockar han fram

den genomgripande enkät som alla anställda gjorde och som alla också fick en personlig återkoppling på med aktiviteter och åtgärdsprogram i form av motionsgrupper, stresshantering, kostkurser, hjärt- och lungräddning och förebyggande rörelser mot problem i rygg och axlar.

– Det har startats flera gruppaktiviteter inom friskvården, personalen har själva behållit ett tryck.

Väckarklocka

Tore Stenberg, som är huvudskyddsombud på företaget, bekräftar bilden:

– Enkäten fungerade som en väckarklocka för många, friskvårdsgrupperna

har haft stor betydelse, säger han.

Det finns idag grupper på arbetsledarnivå som diskuterar arbetsmiljöproblem och arbetsplaner, flera olika arbetsgrupper ordnar aktiviteter runt friskvård, stresshantering, föreläsning om missbruk, vikten av använda handsprit mot infektioner etc.

Men det är det målmedvetna och idoga arbetet som båda poängterar, tillsammans med aktiva skyddsombud.

– Det förebyggande hälsoarbetet är en viktig del av skyddsarbetet, betonar Per Embertsén. Det är viktigt att förebygga olyckor, men ser vi till antalet frånvarande dagar är sjukfrånvaron ett större problem.

## Arbetsgrupp som jobbar med förbättrad arbetsmiljö

Inom Sirius fokusområde Arbetsmiljö/säkerhet/hälsa finns idag en arbetsmiljögrupp med ett tydligt uppdrag:

– Vi ska identifiera och diskutera frågor som rör människa och arbete (ex skiftformer, maskinsäkerhet), säkerhetskulturen och kommunikationens betydelse, berättar Margareta Jernelöv.

Förutom Margareta, som arbetar på Skogsindustrierna i Stockholm och som arbetat med arbetsmiljöfrågor drygt 20 år, består gruppen av

- Lars Wählstedt Pappers Förhandlingsombudsman med särskilt ansvar för arbetsmiljöfrågor. Lars är pappersanställd sedan 2006, tidigare förtroendevald vid Grycksbo bruk. ”Jag brinner för psykosociala frågor, arbetsorganisationsfrågor och rehab”, säger han.

- Torbjörn Olsson Unionen avtalsansvarig ombudsman för Unionens avtal med Skogsindustrierna och SLA och dessutom bl a skyddsombud för Unionens centrala ombudsmän.

- Jan Waluszewski Skyddschef vid SCA Forest Products i Sundsvall.

- Gert Hammarström Korsnäs Frövi är tidigare elektriker med långvarigt intresse för arbetsmiljö som idag är samordnande huvudskyddsombud och

- Svenolof Karlsson Risk manager på Södra Cell Mörrum, som under sitt arbetsliv arbetat i produktion, med personalfrågor och har numera ett fokus på arbetsmiljö och säkerhet, safety and security. Sedan 1995 har han arbetat inom Papper och massaindustrin och sedan 2000 inom Södra Cell.

– Min förhoppning är att gruppens arbete ska utgöra en plattform för inspiration och stöd i Skogsindustrins fortsatta utveckling av arbetsmiljöarbetet, säger Svenolof Karlsson. Jag är själv mycket intresserad av människors beteende och organisationers utveckling och är övertygad att beteendet och kulturen har mycket stor inverkan på arbetsmiljöarbetet.

Arbetsgruppen är den enda permanenta arbetsgruppen inom Sirius och ska inte vara ett förhandlingsforum. Gruppen ska mötas minst två gånger varje år.

– Vi kan dessutom knyta till oss utomstående expertis för enskilda frågor, sä-



Svenolof Karlsson, Södra Cell i Mörrum är med i arbetsgruppen. (foto Södra Cell)

ger Margareta Jernelöv.

Under de ledarkonferenser som planeras inom projektet Sirius under 2010-2011 ska också arbetsmiljö och säkerhet vara tema under en halvdag.

## Boka in ledarkonferensen redan nu



Inbjudan kommer i höst.

Sirius arrangerar vartannat år regionala partsgemensamma konferenser med utgångspunkt från Samverkansavtalet.

Årets konferensserie syftar till att inspirera till bättre lokal samverkan, visa på nya vägar till en utvecklad arbetsorganisation och stärka företagens arbete inom arbetsmiljö, säkerhet och hälsa.

Vi vänder oss till dig som har en ledande ställning inom företaget eller i fackliga organisationer. Vi vågar utlova

ett spännande program, så boka in passande konferenstillfälle redan nu. En detaljerad inbjudan med program och anmälningsblankett kommer att skickas ut i höst.

**Aktuella datum:**

|            |                      |
|------------|----------------------|
| 7-8 dec    | 2010 Jönköping/Hook  |
| 18-19 jan  | 2011 Karlstad        |
| 9-10 febr  | 2011 Gävle/Sandviken |
| 15-16 mars | 2011 Umeå            |

## Ny utbildning för avancerade processoperatörer

En ny utbildning på Mitthögskolan i Sundsvall inriktar sig mot skogsindustrins behov av välutbildade driftoperatörer.

Skogsindustrins utveckling bygger inte minst på tillgången på skickliga operatörer som kan köra och utveckla de avancerade processerna.

I nära samverkan

Mitthögskolan har idag en utbildning för processoperatörer och processtekniker som genomförs i nära samverkan med regionens skogsindustri.



– Målet är att utbilda operatörer i absolut världsklass med förutsättningar att ta ett stort ansvar för drift och förbättring av industrins anläggningar, säger lektor Olof Björkqvist på Mitthögskolan i Sundsvall.

Extremt effektiva

– Operatörernas skicklighet är avgörande för företagen. Om den ska vara lönsam måste den drivas med extremt hög effektivitet och förbättras kontinuerligt under åren. Här har processoperatörerna en nyckelroll.

Programmet är förankrat i industrin och de ordinarie kurserna varvas med industripraktik. Problem och tillämpningsexempel hämtas från industrin.

Den som väljer att bara gå ett år får en yrkesidentitet inriktad mot tekniskt underhåll. Efter två års studier uppfylls fordringarna för högskoleexamen som processoperatör och processtekniker.



## Interaktiv utbildning kommer i höst

En interaktiv utbildning för pappers- och massaindustrin har framgång i flera länder i Europa. Nu är en anpassad version snart klar att presenteras i Sverige.

– Vi översätter ett system, Focus, som används inom pappersindustrin i Holland, Tyskland och Österrike, berättar projektledare Hanna Karlsson på The Packaging Greenhouse i Karlstad.

Målgruppen är framför allt operatörer som behöver en kompetenshöjning.

– Materialet har tagits fram av tre skolor i Holland, Österrike och Tyskland i samarbete med skogsindustrin.

Den interaktiva utbildningen har både översiktliga kurser som behandlar t ex pappersmaskinen och mer djupgående processer som våtpressning.

I höst ska systemet testas i Sverige. Vi följer utvecklingen och återkommer.

Tidningen Sirius ges ut av Sirius, Skogsindustrins råd för Industriell Utveckling i samverkan.

Ansvarig Utgivare: Märten Ericsson

Sirius på nätet: [www.skogsindustrierna.org/sirius](http://www.skogsindustrierna.org/sirius)

**Text:** Där inget annan anges, Sven Magnusson

**Foto:** Där inget annan anges, Märten Ericsson

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

Hur vill du ha tidningen distribuerad i fortsättningen? Som papperstidning eller via mejl?  
Gå in på vår hemsida och fyll i dina uppgifter: [www.skogsindustrierna.org/sirius](http://www.skogsindustrierna.org/sirius)