

Sirius



Tema:
Ledarskap/
medarbetarskap

SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN

Nr 4 2014 | Nyheter från Sirius finns också på www.industrisirius.se

Hög tid att boka
Kompetensforum

Diskussionsämne på Kompetensforum
Tidiga attityder följer
oss genom livet

Inom tre år går hundra anställda i pension:

DAGS ATT TA TILLVARA DE ÄLDRES KUNSKAP

KRÖNIKA:

Ökad kompetens och helhetssyn genom ett utvecklat ledarskap och medarbetarskap

Iggesunds Bruks framgångar vilar på medarbetarnas kompetens och erfarenhet. Tillsammans har vi skapat ett av världens främsta kartongbruk. Inom de närmaste tre åren går 100 medarbetare i pension. Sträcker vi ut tiden till kommande tioårsperiod så går hälften av brukets anställda i pension. Vi måste se över hela organisationen och stärka effektiviteten när vi blir färre. Alla organisationer mår bra av rejäla genomlysningar med jämna mellanrum. Därför har vi kopplat ett helhetsgrepp kring alla frågor som rör människorna som utgör vår organisation. Här ingår bland annat ett utvecklat ledarskap, medarbetarskap och kompetensutveckling.

En gemensam målbild för Iggesunds Bruk 2017 har mejslats fram i öppna processer. Företagsledning och fack står gemensamt bakom färdriktningen. Nu jobbar vi för att skapa förutsättningar för delaktighet hos alla anställda. Delaktighet skapar engagemang och ett bra utvecklingsklimat.

Ökad kompetens är en nyckelfaktor för att bygga en ännu effektivare organisation. Vi står därför inför en utmaning när så många med gedigen erfarenhet kommer att lämna företaget. Vi kommer därför att jobba systematiskt med kompetensöverföring från äldre till yngre medarbetare. En positiv effekt från detta är att de som ska sluta ser att deras kompetens är värdefull och att företaget värdesätter deras erfarenhet ända fram till pension.

Vi lägger nu mycket kraft på systematisk kompetensanalys och målinriktad kompetensutveckling. Allt i syfte att bygga effektiva, väl fungerande, arbetslag. I de nya, bredare befattningarna ingår också att jobba med ständiga förbättringar med ett bredare ansvar. I framtiden har vi operatörer som både är experter på flera maskiner och ständigt utvecklar sina processer.

Lagets kompetens är avgörande! Individuell kompetens ska matchas mot lagets kompetens så att helheten blir bästa möjliga, både när det gäller djupkunnighet och mångkunnighet. Arbetslagen är inte tydligt avgränsade och det finns ett stort mått av flexibilitet. Olika avdelningar jobbar tillsammans. Exempelvis hittar drift och underhåll smarta sätt att lösa gemensamma

uppgifter. Det handlar om att skapa en bättre helhetssyn.

Kundernas behov driver utvecklingen och omvandlingstrycket är starkt. Därför kan vi inte vila på gamla framgångar utan måste ständigt utveckla verksamheten för att fortsätta ligga i den absoluta framkanten. Den internationella konkurrensen är knivskarp.

Nu bygger vi tillsammans framtidens Iggesunds bruk baserat på mod, ansvar och engagemang. Det är en spännande resa som väntar.

Olov Winblad von Walter

Fabrikschef Iggesunds Bruk



INNEHÅLL

Utvecklat ledarskap 3-4

Systematisk kompetensöverföring 5



Lena Berglund är mentor för elektrikerna Victor Lindevik-Larsson och instrumentaren Anton Hedqvist på Iggesunds Bruk.

Hur ser framtidens arbetskraft på dagens arbetsmarknad. . . 6

Anmäl dig till Kompetensforum. 7

Balans i arbetslivet - viktigt för att må bra 8

Goda exempel sprids över Europa. 8



Bra balans är en säker väg framåt!

— med samverkan och eget ansvar



Olov Winblad von Walter, brukschef på Iggesunds Bruk vill möta de stora pensionsavgångarna med en stor genomgång och ett helhetsgrepp på hela organisationen.

Inom Iggesunds Bruk står man inom tre år inför hundra pensionsavgångar. Ytterligare ett år senare försvinner femtio medarbetare. Inom tio år har varannan eller runt 430 anställda gått i pension.

– Det är en tung generationsväxlingsutmaning, säger Olov Winblad von Walter, sedan ett år brukschef vid Iggesunds Bruk som har en tydlig plan hur organisationen ska möta kompetens-tappet och samtidigt kunna öka effektiviteten.

Vi utvecklar ledare och medarbetare

För att möta denna utmaningen har Iggesunds Bruk tagit fram en ny organisation där man redan har en ny fabriksledning och redan tillsatt ett tjugotal nya sektionschefer.

– Vi är i ett tidigt skede, påpekar han. Men vi söker ett utvecklande ledarskap med en effektiv målstyrning.

– Och för att kunna utveckla vår produkt och fortsätta att kunna ta ut premiumpriser måste vi ha ett entusiasmerande och coachande ledarskap som bygger på delaktighet och som drar nytta av de kunskaper och resurser som vi redan har.

Iggesunds Bruk ligger under affärsområdet Iggesund Paperboard och tillverkar kartongprodukter för exklusiva förpackningar.

Idag arbetar drygt 850 personer vid anläggningen strax söder om Hudiksvall. Genomsnittsålder ligger på strax över femtio år.

– Vår kompetens ligger i människors kunskap och erfarenhet, betonar Olov Winblad von Walter.

Under året har avdelningschefer/sektionschefer sett över organi-

sationsstrukturen för att stämma av mot den som ska finnas om tre år, den planperiod man idag överblickar och jobbar med. Den organisationen finns nu på papper och är förhandlad med de fackliga organisationerna.

I stort sett alla på tjänstemannanivå har fått söka sitt eget eller ett annat arbete på bruket, totalt 153 tjänster har annonserats ut, den enskilde har kvar sin anställning men får söka en befattning.

En strävan efter tydlighet

– Vi strävar efter en tydlighet när det gäller arbetssätt, roller och ansvar, säger Olov Winblad von Walter.

– Samtidigt vill vi att alla ska ha en helhetssyn där samarbete, mångkunnighet och flexibilitet är viktiga delar. Och vi har idag chefer som alla delar och arbetar efter samma värdegrund.

Samtidigt poängterar Iggesunds Bruk vikten av att utveckla ett tydligt medarbetarskap kring stolthet, ständiga förbättringar, an- >>

svar, mod och engagemang med mera.

– Vi gör det genom att skapa en slags kulturell ledstång mot framtiden, armkrok ledare och medarbetare med gemensam drivkraft och gemensam kultur.

Han poängterar att mycket fungerat redan tidigare.

– Där ska vi inte förändra eller göra om, tvärtom ska vi föra in det som fungerar väl i hela organisationen.

Men han ser samtidigt många framgångsrika år som en orsak till att det nu krävs en genomlysning av hela organisationen:

– Vi har gjort så mycket rätt tidigare, det har gått bra. Men konkurrensen är hård och vi måste stärka vår effektivitet.

Arbetet har gått snabbt

Arbetet har gått snabbt internt. I april i år var den nya fabriksledningsgruppen klar. I mitten av maj var sektionscheferna utsedda, den 30 september var målorganisationen klar och förhandlad. Samtidigt började rekryteringen av första linjens chefer.

När linjeorganisationen nu börjar bli klar visar det sig att cirka hundra personer är övertaliga. Målet är att det ska hanteras genom naturlig avgång.

Parallellt skissar man på ett organisa-

”Vi har gjort så mycket rätt tidigare, det har gått bra. Men konkurrensen är hård och vi måste stärka vår effektivitet.”

tionsutvecklingsprogram där Iggesund involverat tre konsultföretag som ska ta fram förslag på program för alla ledare. En satsning som också ska löpa över tre år. En första workshop hölls i oktober. Idag finns ett färdigt ramverk för programmet.

Tanken är att skapa en kritisk massa för chefer/ledare med samma riktningssyfte för att sedan jobba mot en kulturförändring inom hela företaget. Tanken är också att skapa ett mer utvecklande ledarskap som förmår att engagera medarbetare, skapa delaktighet som bygger på ansvar med bredare befattningar, högre kompetens med en systematisk kompetensutveckling.

Med hjälp av gap-analyser ska kompetensen och därmed också effektiviteten stärkas. Medarbetarnas kompetens och befogenheter är viktiga pusselbitar i en smartare organisation.

Iggesund började resan för ett år sedan när en referensgrupp sattes samman på tjugo personer, varav fem fackliga. Just nu är

man mitt i språnget i en process med många utmaningar och förväntningar.

– Men förändring är också en risk, noterar Olov Winblad von Walter. Vi ska lyfta in säkra beteenden och sätta en kultur där vi tar hand om varandra, där vill vi också vara i framkant.

Stora omflyttningar

Martin Nyman är ordförande för Pappers och i det stora hela positiv till förändringen även om han har synpunkter på neddragningen. Han ser också att de stora avgångarna innebär stora omflyttningar inom skiftlagen, vilket kan skapa oro. Men han är nöjd med att kompetensöverföringen nu sker på ett strukturerat och systematiskt sätt, ”när många manår i kompetens försvinner” och att den fackliga organisationen fått gehör för en utökad bemanning på fibersidan.

– Vi har haft bra förhandlingar, trots att det totalt sker stora neddragningar i numerären, säger han.

Lars Bryngelsson är en av de nya sektionscheferna, Lars själv ansvarar för underhållssektionen vid massabruket där den nya organisationen kommer att bemannas med tre gruppchefer istället för dagens två.

Inte bara skruvat

– När vi tagit fram det nya sättet att jobba har vi inte bara skruvat på organisationen, säger han. Vi har också planerat utifrån ett blankt papper, vi har en teknikutveckling som innebär stora förändringar. Vi måste våga ta ansvar framåt och släppa in andra att ta chansen att påverka, pröva nya vägar.

Lars Bryngelsson poängterar två viktiga förutsättningar för att den pågående förändringen ska fungera:

– Dels hastigheten, vi har jobbat snabbt och delegerat. Det blir ofta inte bättre av att man filar för länge på detaljer. Dels öppenheten, här finns ingen dold agenda, alla involveras med utifrån samma förutsättningar.

I arbetet har han också diskuterat med närliggande avdelningar:

– Både ekonomi- och produktionsavdelningen har varit bollplank i vårt arbete.



Karin Norin, ordf för Unionen, ser förändringen som ett unikt tillfälle att ta tillvara de äldres kunskap.



Pappers ordf Martin Nyman tycker att förhandlingarna och diskussionerna inför förändringsarbetet varit bra.



Sektionschef Lars Bryngelsson betonar snabbheten och öppenheten i processen – här finns ingen dold agenda, säger han.

Vi har inte bara skruvat på organisationen – vi har planerat utifrån ett blankt papper.



Linnea Hultin är 27 år och ska ta över efter materialplaneraren Leif Matsson som idag är 64 år och som har pensionen framför sig. Med penna och block följer Linnea Leifs rutiner, lyssnar, ifrågasätter och lär sig.

Äldres kunskap och erfarenhet värdefull när Iggesunds Bruk effektiviserar

Med en pensionsavgång på 100 personer inom tre år, ytterligare femtio inom fyra år och totalt 450 medarbetare inom tio år står Iggesunds Bruk inför en stor utmaning. Kunskaper och erfarenheter försvinner när mångårigt anställda går hem.

För att ta tillvara på den kunskap som finns hos de äldre har bruksledningen utarbetat en plan där äldre systematiskt och strukturerat ska lämna över kunskap till yngre.

– Jag är mentor som projektledare åt en yngre kollega mitt sista år här, det känns som ett bra avslut för mig, mitt kunnande tas tillvara, säger 65-åriga Ingemar Norberg som är ett stöd och ett bollplank åt kollegan Niklas Paulsson.

Över hela bruket pågår en organiserad kompetensöverföring. Leif Mattsson, med ett år kvar till sin pension och med över fyrtio år på bruket, ansvarar för beställning av rondeller, pluggar och plast. Viktiga detaljer för att processen ska flyta.

– Jag tror det skulle bli tufft om någon annan skulle ta över utan en överlappning, säger Leif.

Just nu lär han upp 27-åriga Linnea Hultin, operatör och serviceman som har en bakgrund från ekonomiprogrammet på Högskolan och som skiftgående operatör. Hon har ständigt med sig anteckningsblocket.

– Jag skulle missat mycket om jag inte fått den här chansen att följa Leif, säger hon. Han har så mycket kunskap som inte finns nerskrivet någonstans.

Tar tillvara kunskap

Från företagsledningen betonas vikten av att den kunskap de äldre besitter också tas tillvara.

– Men det är också viktigt att förmedla till de äldre som går hem att deras insats här har varit viktig, att vi ser kunnandet som värdefullt, säger Olov Winblad von Walter.

I den övertalighet som följer av den nya organisationen finns också möjlighet att utnyttja de äldre och frigöra resurser för systematisk kompetensutveckling av de yngre på Iggesunds Bruk.

Pär Eriksson, HR-specialist, förklarar:

– Dels har vi den direkta kompetensöverföringen från en person till en annan. Dels



Ingemar Norberg, 66 år, är mentor som projektledare: "Det känns som ett bra avslut på mitt arbetsliv här".

kan vi utnyttja blivande pensionärer som en resurs när yngre kompetensutvecklas genom utbildning och liknande. Vi har också, fortsätter Pär Eriksson, tittat på möjligheten att använda de äldre som är duktiga pedagoger som en länk mellan erfarna och duktiga operatörer och nyblivna operatörer.

Tanken är att de som har den unika förmågan att kunna lära ut ska finnas med som en resurs när de nyblivna ska ta del av äldres kunskaper.

– Vi kommer att ha mycket hjälp av blivande pensionärer som tidigare tyvärr ibland kunde känna sig på undantag den sista tiden här, säger Pär Eriksson.

Strävan efter ledarskap och karriär är inte lika uttalad bland unga människor idag. I takt med att arbetsmarknaden blivit tuffare har jobbet mer blivit ett verktyg för ett bra boende – ett fint hem har blivit alltmer attraktivt.

Familjen har blivit allt mer viktig för unga människor.

Tidiga attityder följer oss genom livet

Bakom analysen står Thomas Fürth, forskningsledare på Kairos Future med över 30 års erfarenhet av framtidsstudier. Han är docent i historia vid Stockholms universitet och var under 90-talet vice VD för Institutet för Framtidsstudier.

Under Kompetensforum i februari kommer han att dela med sig av sina erfarenheter av framtidens arbetskraft, hur dagens ungdomar ser på ledarskap/medarbetarskap.



Thomas Fürth kommer att dela med sig av sina erfarenheter på Kompetensforum i februari.

Framtiden finns som en spännande möjlighet för dagens välutbildade unga generation.

– Möjligheterna upplevs som många vilket skapar en oro, säger Thomas Fürth.

Men att ständigt testa nytt är inte lika självklart eller tydligt längre.

– Däremot är man inte intresserad av att jobba ett helt liv på en arbetsplats. Rutiner lockar inte – stimulans är viktigt.

Attityder och beteenden

Genom återkommande trend- och omvärldsanalyser följer Thomas Fürth förändringar i attityder och beteenden.

Han ser att våra värderingar genomsyrar den livsstil vi följer. Och han ser hur attityder följer oss genom livet.

Det finns en tro att vi förändras av erfarenhet och att vi därmed utvecklas. Men Thomas Fürth ser en omvänd bild:

– Vi är inte så adaptiva som vi tror. Vi lever mer än vi tror i det förgångna, säger han. Attityder och ursprungliga värderingar vi fick med oss som unga följer oss genom livet.

Vilja till förändring

Lite mer hoppfull är hans analys av arbetslivet, där han upplever en större vilja och benägenhet till förändring även upp i åren.

– Men många äldre måste ur den verklighet som de befinner sig i för att kunna möta den unga generationen. Det finns en tro från många av oss äldre att unga människor kommer att anpassa sig efter de äldre när de väl



Det finns en tro att vi förändras av erfarenhet och att vi därmed utvecklas. Verkligheten är en annan.

kommer ut på arbetsplatsen. Där tror vi fel.

Ledarskap är ointressant för många yngre om det inte är ledarskap på högsta nivån, en nivå som syns och märks, slår han fast. Att vara en lojal och pliktuppfylld mellanchef som ska lyfta och coacha medarbetare är inte intressant för det stora flertalet.

– De unga vill synas. De är inte lika intresserade av att lyfta medarbetare och fylla i arbetslistor ...

Skryt auktoriteter

De unga är vana vid sociala medier och platta organisationer. De skryt de auktoritära, de är välutbildade och välinformerade men tar samtidigt argument.

Den unga generationen är:

- global
- digitaliserad
- gränslös



Boka in
Kompetens-
Forum
redan nu
– **anmäl** dig via
vår hemsida!



KOMPETENSFORUM
5 februari 2015

Det finns en tro från många äldre att unga människor kommer att anpassa sig efter de äldre när de väl kommer ut på arbetsplatsen. Där tror vi fel, anser Thomas Fürth. (Arkbild).

- har närmast obegränsad möjlighet att skaffa information

Helst vill den yngre generationen arbeta inom handeln – svårast att rekrytera har den offentliga sektorn. Tillverkningsindustrin ligger någonstans mitt emellan.

Hur attraherar en mogen bransch

Hur ska en mogen bransch – som ofta finns långt från de tre storstadsregionerna – attrahera unga välutbildade människor?

– Problemet är att många inte vill bo på små orter, de vill helst etablera sig i storstadsregioner eller möjligen på ren landsbygd. Orter som Nässjö, Borlänge, Säfte etc har det svårare. Och de flesta kommunerna i landet har samma negativa flyttningstal som större delen av Norrland hade förr.

Möjligheten ligger i att locka tillbaka ungdomar som har rötter i bygden – och att båda i en familj kan få jobb.

Skillnaden mellan unga kvinnor och unga män är inte så stor. Men den finns. 80 pro-

cent följer en gemensam mall medan 20 procent avviker, mest tjejer som oftare vill bli chefer.

De jobben är borta

– En liten del av grabbarna, kanske fem procent, är traditionella och har ofta knappt gymnasiekompetens. De vill gärna ha ett traditionellt jobb på hemorten som deras föräldrageneration före dem, säger Thomas Fürth. De jobben fanns förut.

– Idag är de jobben borta.

- Kompetensforum är en branschgemensam mötesplats för kompetensfrågor som är produktionsnära och framtidsinriktade. Målgruppen för dessa årliga möten är bland annat chefer/ledare inom drift, underhåll, HR och fackliga organisationer.
- 2015 års kompetensforum äger rum i Stockholm den 5 februari. Då kommer vi att sätta fokus på branschens befattningsutbildningar. Kostnaden är 800 kr per person inklusive lunch.
- Du kan gå in på www.industrisirius.se för att anmäla dig.

... och här hittar du Sirius nya hemsida



Via adressen www.industrisirius.se hittar du Sirius nya hemsida.

Här finns kampanjen Smart&Säkert, anmälmöjligheter till Kompetensforum, Skifthandboken, tidningen Sirius med mera.

Bättre balans i arbetslivet

Temat för kampanjen Smart & Säkert är denna gång "Balans i arbetslivet". Materialet består av ett enklare temablad med några frågor och en mer specifice-rad checklista samt material i form av länkar. Se www.industrisirius.se

Kampanjens checklistor tar fasta på frågor som till största delen kan hanteras på arbetsplatsen, faktorer som arbetsgivaren ofta kan påverka. Det är många faktorer som medverkar till ett hälsosamt arbetsliv. En bra balans mellan krav och möjligheter att utföra ett bra arbete liksom en bra balans mellan arbete och fritid.

Det är många delar som påverkar arbetslivet. Ett bra arbetsklimat, tydliga, empatiska chefer liksom att ha trevliga arbetskamrater är några faktorer.

Livspusslet

Vi vet att olika faser i livet påverkar hur bra det går att få ihop det så kallade livspusslet och att det kan variera över tid. Så måste det också få lov att vara eftersom de flesta har småbarn eller gamla sjuka föräldrar att ta hand om i något skede av livet. En bra livsstil underlättar att klara av även tillfälliga påfrestningar. Forskningen visar att tillräckligt med sömn, goda kostvanor och lagom med motion ger bra förutsättningar för att vi ska må bra i det långa loppet. Det är delar som varje individ måste ta ansvar för själv.

Samverkan är det som leder längst även när det gäller arbetsmiljöarbete

Vi har tillsammans i branschen på europainivå tagit fram 22 goda arbetsmiljöexempel. Det är alldeles utmärkt att vi kan hjälpas åt att förbättra arbetsmiljön på det här sättet, utan att var och en ska behöva "uppfinna hjulet".

Påminner om att vi behöver fler goda exempel, på ledarkonferenserna senast vill jag minnas att vi resonerade om åtminstone ett exempel per bruk. Gärna något om psykosociala faktorer och stress, som står högt på agendan just nu, men naturligtvis är alla goda exempel välkomna. Goda exempel skickas till lasse@pappers.se

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

Text: Där ingen annan anges, Sven Magnusson
Foto: Där ingen annan anges, Mårten Ericsson och Sven Magnusson

sirius 
SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN



Mobilprat

En faktor som mer och mer tar plats i våra liv är sociala medier och smarta mobiler - på gott och ont. Pratar vi fortfarande med varandra i pauser och på raster eller är det mobilen som tas fram?

Har ni diskuterat hur ni vill/ska ha det gällande mobiler och sociala medier? Sirius vill väcka diskussionen!

Vill du ha ett personligt utskick av Sirius via mejl?

Gå in på vår hemsida och fyll i dina uppgifter: www.industrisirius.se