

SIRIUS

SKOGSINDUSTRINS RÅD FÖR INDUSTRIELL UTVECKLING I SAMVERKAN · NR 1 2021

Leda i kris

Gruvöns bruk: Vår stabila grund för ledarskap och medarbetarskap tog oss genom utmaningarna.

Corona - ett elldop för chefer

**Så viktig är
vår bransch för
regionerna**

Ellen Myrén Scott

BILLERUDKORSNÄS

Krönika



Per Widolf,
förhandlingschef,
Industriarbetsgivarna

VI ÄR VIKTIGA FÖR LANDETS VÄLFÄRD

Sedan ett år tillbaka har pandemin dominerat nyhetsflödet och påverkat alla delar av samhället, även näringslivet och arbetsmarknaden. I turbulensen har dock partsmodellen bidragit till nödvändig stabilitet och långsiktighet. Nya kollektivavtal har träffats, och ansvarstagande parter har genom avtal om korttidspermittering där det har varit nödvändigt kunnat undvika uppsägningar och bibehålla kompetens.

Coronadebatten har inte minst handlat om det offentliga möjligheter att med begränsade resurser inom vård och omsorg kunna hantera situationen. Det har också stått klart att utrymmet i de svenska statsfinanserna för staten att agera i krisen i grunden har varit större än i de flesta andra europeiska länder.

I detta sammanhang är det värt att reflektera över massa- och pappersindustrins betydelse för landets välfärd och bidrag till statsfinanserna. Massa- och pappersprodukter skapar sysselsättning för cirka 65 000 personer. Detta genererar skatteintäkter som bland annat finansierar välfärden. Skogsnäringen står för två procent av landets skatteintäkter från arbete och i vissa regioner är andelen fyra gånger så stor. Massa- och pappersindustrin och dess produkter ökar dessutom Sveriges BNP genom ett årligt förädlingsvärde på omkring 70 miljarder kronor. Och genom en årlig nettoexport på cirka 90 miljarder bidrar branschen till bytesbalansöverskottet.

Det är uppenbart att en konkurrenskraftig massa- och pappersindustri som står sig i den internationella konkurrensen, likväl som en fungerande partsmodell, inte bara gynnar företagen och de anställda, utan även är ett av fundamenten för Sveriges välstånd och välfärd.

Innehåll | nr 1 2021



04



06

4 Lärdomar från Gruvön

Ledarskap och medarbetarskap sattes på hårda prov under 2020. Gruvöns bruk berättar om hur de löste utmaningarna.

6 Attraktiva arbetsplatser

God samverkan är grunden för att skapa attraktiva arbetsplatser med vi-känsla, enligt Marcus Bolin från Pappers och Åsa Dahlfors från Industriarbetsgivarna.

8 Corona ett elddop för chefer

Lärdomen i en svår situation är att jobba med tillit och en bra dialog mellan chefer och medarbetare, enligt Ledarna.

Tidningen Sirius ges ut av Sirius, Skogsindustrins råd för industriell utveckling i samverkan. Åsikterna som uttrycks i krönikan är skribentens egna.

Ansvarig utgivare: Marina Lähteenmaa

Redaktionsråd: Marina Lähteenmaa, Per Widolf, Lasse Wählstedt, Mikael Brandt, Torbjörn Olsson, Annika Hage Nederström

Form och produktion: Appelberg Publishing Group

Projektledare: Per-Ola Knutas

Tryck: Trydells, 2021 **Papper:** Munken Polar Rough

Omslag: Fredrik Karlsson

www.industrisirius.se



FOTO: GETTY IMAGES

Vår bransch viktig för regionerna

Skogsindustrin har en enorm betydelse för svensk ekonomi, välfärd och arbetstillfällen, särskilt i län som Västernorrland, Gävleborg, Värmland och Jönköping. Det visar en ny rapport från Industriarbetsgivarna och Skogsindustrierna.

Skogsindustrin* är en av Sveriges största exportörer, framgår det av rapporten. Under 2020 exporterade branschen varor för drygt 145 miljarder kronor, ungefär 10 procent av Sveriges totala export av varor.

Dessutom ger skogsnäringen arbete åt 115 000 personer i landet, vilket motsvarar drygt två procent av alla sysselsatta. De flesta jobben i skogsnäringen återfinns i massa- och pappersindustrin.

– Det råder inget tvivel om att skogsnäringen har stor betydelse för den svenska ekonomin i dag. I rapporten konstaterar vi att för varje direkt sysselsatt i skogsnäringen skapas indirekt nästan två ytterligare jobb, säger Kerstin Hallsten, chefekonom på Industriarbetsgivarna och en av författarna till rapporten.

Skogsindustrin skapar alltså jobb som ringar på vattnet utanför den

direkta produktionen. Av de totalt 115 000 är cirka 40 000 direkt sysselsatta och 75 000 indirekt sysselsatta. Bland de indirekt sysselsatta finns underleverantörer, transportföretag och företag som tillhandahåller kontorstjänster.

– Om alla skatteintäkter från arbetsinkomst inom skogsnäringen skulle användas till att finansiera jobb i offentlig sektor, skulle skogsnäringen bidra till att finansiera omkring 32 000 tjänster inom offentliga sektorn, säger Kerstin Hallsten.

Särskilt viktig är skogsnäringen regionalt i län som Västernorrland, Gävleborg, Värmland och Jönköping. Där bidrar näringen med upp till tio procent av BNP och cirka sju procent av antalet sysselsatta. 🌱

**) Utöver Massa och Papper omfattar skogsindustrin också Skogsbruket och Sågade varor.*



Hållå där!

DANIEL KLANG, produktionschef för avdelningen Tissue på Rexcell, ett dotterbolag till Duni i Skåpafors i Dalsland.

Vilken var största utmaningen för dig som chef förra året?

– Att styra skutan åt rätt håll och hålla huvudet kallt. När det var som värst var det lite panik med fallande börs och dykande orderingång. Men som helhet lyckades vi hålla ett gott humör. Vi behövde bara stänga ned under en vecka och klarade krisen bland annat genom att ställa om till produkter med större efterfrågan.

Hur påverkades relationen ledare och medarbetare?

– Trots att vi chefer delvis har jobbat på distans tycker jag att relationen har blivit starkare. Troligen tack vare att vi har haft en så intensiv kontakt och därmed ägnat mer tid åt varje enskild medarbetare än normalt. En annan effekt var att många medarbetare klev fram och tog ett utökat ansvar, till exempel våra operatörer som snabbt fick ställa om maskinerna till andra produkter. Jag är väldigt stolt över dem.

Vilka lärdomar tar du med dig till framtiden?

– Att ingenting är omöjligt! Men också vikten av kommunikation: att som ledare snabbt informera om det man vet och samtidigt erkänna att det kan se annorlunda ut i morgon.

Samverkande trio: sektionschefen Emelie Keiner, HR-chefen Ellen Myrén Scott och huvudskyddsombudet Stefan Johansson.



SÅ KLARADE GRUVÖN KRISEN

Om arbetsplatsen har en stabil grund att stå på när det gäller ledarskapsfrågor så klarar man en kris som pandemin. Det är filosofin på Gruvöns bruk i Grums strax utanför Karlstad.

text Per-Ola Knutas foto Fredrik Karlsson



Ila som kör Europaväg 45 i trakten av Grums kan konstatera vilken betydelse Gruvöns pappers- och massabruk har för samhället. Bruket dominerar en hel udde ut mot Vänern och vägen snuddar nästan vid väggarna på den nyligen invigda, 350 meter långa kartongmaskinen KM7, världens modernaste i sitt slag.

Här sattes ledarskap och medarbetarskap på hårda prov under 2020 – och gör det fortfarande. Hur kommunicerar till exempel chefen effektivt när hen inte kan vara på plats?

– Det har varit en utmanande tid för oss chefer, det sociala är svårare nu när många spontana kontakter har försvunnit och man ibland också förväntas vara som en smittskyddsläkare, säger Emelie Keiner, sektionschef för pappersmaskin PM4.

– Samtidigt tycker jag att det har uppstått en ömsesidig förståelse om att vi kan ställa om när det gäller. Vi hjälps åt, anpassar oss och löser det tillsammans, tillägger hon.

För att ta greppet om den snabbt föränderliga situationen och för att hålla informationsflödena igång tillsatte Gruvön tidigt under pandemin en grupp för all coronasamordning. Gruppen består av HR-chefen, arbetsplatsens huvudskyddsombud, säkerhetschefen, fabrikschefen, underhållschefen och kommunikationschefen och har

haft avstämningar nästan varje dag sedan pandemin startade.

– Sammantaget tycker jag att det har gått bra. Den goda samordningen som vi har inom coronagruppen samt det förebyggande arbete som gjorts ute i fabriken har gjort att vi har klarat oss utan någon större smittspridning, säger Stefan Johansson, arbetsplatsens huvudskyddsombud.

BillerudKorsnäs-koncernens fokus på att utbilda sina chefer i konceptet hållbart ledarskap är ett stort stöd enligt HR-chefen Ellen Myrén Scott. Det ger en struktur och en riktning för ledarskapsfrågorna.

– Konceptet har fyra grundtankar: att alla ledare ska fokusera på säker arbetsmiljö, att man ska engagera och frigöra potential hos medarbetarna, kommunicera effektivt samt leda för förändring och prestation, säger hon.

Samtidigt pekar HR-chefen på vikten av att ”jobba i vardagen” med ledarskapsfrågor.

– Om det finns utmaningar som behöver

diskuteras ska vi inte vänta till nästa inplanerade möte utan ta dialogen direkt. Och om inte chefen kan vara fysiskt närvarande så får jag själv slå en signal och stämma av om det behövs. Initiativen måste komma från båda hållen. Chefen kan ju inte veta exakt vad jag vill, säger hon.

Vilka lärdomar tar då Gruvön med in i framtiden? En är att många digitala arbets-sätt kommer att dröja sig kvar även efter att restriktionerna lättar. En annan är att chefer, framför allt nya och oerfarna chefer i första linjen, behöver extra stöttning.

– Därför tar vi nu inom koncernen fram en riktad utbildning i konkreta områden som vi behöver för att leda i vardagen, som avtal, lönesättning och lönesamtal, säger Ellen Myrén Scott.

En tredje lärdom är att kriser och utmaningar kan föra något gott med sig.

– Jag tror faktiskt att man kan gå stärkta ur kriser och svetsas samman. Och det känns som om det på sikt kan bli så även här på Gruvön, säger Ellen Myrén Scott. 🌱

3

BÄSTA TIPSEN FRÅN GRUVÖN OM LEDARSKAP OCH MEDARBETARSKAP

- Ha en struktur för hållbart ledarskap med en vision om vad ni vill uppnå och forum där frågorna kan diskuteras.
- Skapa även en struktur för samverkan kring ledarskap och medarbetarskap, både på avdelningsnivå och övergripande.
- Jobba i vardagen. Om det finns utmaningar som behöver diskuteras – vänta inte till nästa planerade möte. Ta dialogen direkt, oavsett om initiativet kommer från ledaren eller medarbetaren.



”

Initiativen måste komma från båda hållen, både från chefen och medarbetaren.

Ellen Myrén Scott,
HR-chef, Gruvöns bruk

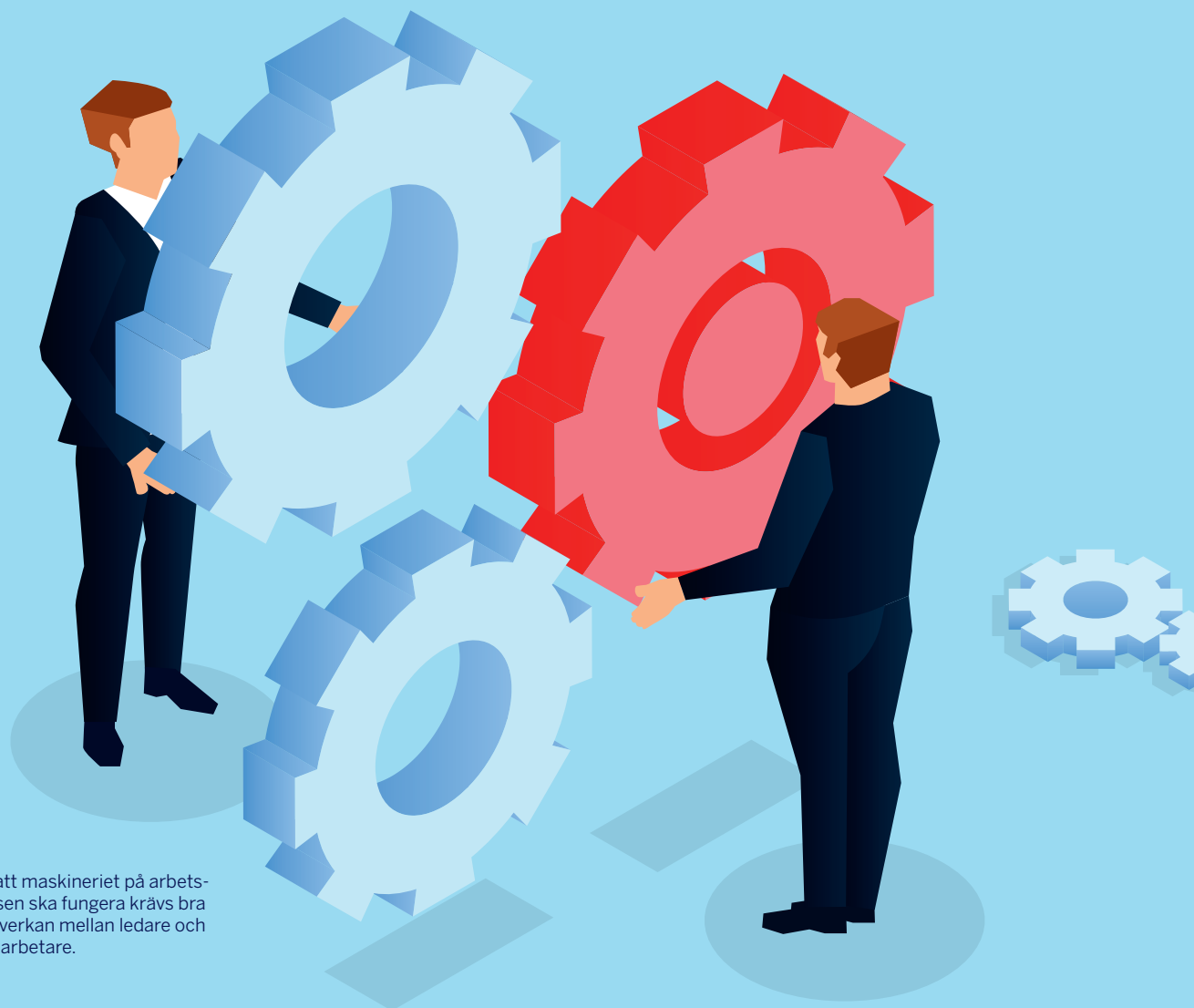
Gruvöns bruk

- Startade 1931.
- Antal anställda: 900.
- Ingår i dag i BillerudKorsnäs.
- Gruvön är världsledande inom fluting, det vågiga skiktet i wellpapp.

GOD SAMVERKAN SMÖRJR KUGGARNA PÅ ARBETSPLATSEN

Jobba så mycket som möjligt med frågor som handlar om ledarskap och hur man engagerar medarbetarna. Det är grunden för att skapa attraktiva arbetsplatser med vi-känsla, enligt både fack och arbetsgivare.

text Per-Ola Knutas **illustration** Getty Images



För att maskineriet på arbetsplatsen ska fungera krävs bra samverkan mellan ledare och medarbetare.



Ör en tid sedan hade Marcus Bolin, förhandlingsombudsman på Pappers, ett samtal med en semestervikarie på pappersbruket i skånska Nymölla som gjorde honom väldigt upplyft.

– Hon berättade för mig att 'mina vänner

skulle bara veta hur bra vi har det i pappersindustrin. Vi har bättre arbetsmiljö, bättre lön och vi behöver inte slita så hårt'. Det var ett fint kvitto på engagemang och allt positivt som hänt i branschen. Visst finns det fortfarande tunga moment men över lag har vi har fått mycket bättre arbetsmiljö, säger Marcus Bolin.

Exemplet är enligt honom ett uttryck för när ledarskap och medarbetarskap drar åt samma håll och när positiv samverkan skapar en god kultur på jobbet. Att skapa sådana attraktiva och säkra arbetsplatser är också en nyckelfråga för att säkra den långsiktiga konkurrenskraften hos branschens företag menar både fack och arbetsgivare. Ledarskap och medarbetarskap är därför något som det borde jobbas med så mycket som möjligt enligt dem.

– Bra säkerhetskultur på arbetsplatsen och bra fysisk och psykosocial arbetsmiljö är en win-win-situation för alla – för företag, medarbetare och chefer. En bra arbetsmiljö ger friska medarbetare och gör helt enkelt produktionen mer lönsam, säger



Åsa Dahlfors, Industriarbetsgivarna och Marcus Bolin, Pappers.

”

För att få en bra arbetsmiljö måste jag som individ också bidra till den.

Åsa Dahlfors, expert och rådgivare inom arbetsmiljö, Industriarbetsgivarna.

Åsa Dahlfors, expert och rådgivare inom arbetsmiljö på Industriarbetsgivarna.

Ibland uppkommer konflikter kring kultur och arbetsmiljö ute på företagen. Men för att minimera risken för detta betonar bägge parter vikten av att vara proaktiva och tänka långsiktigt. Att det finns ett bra ledarskap med rättvisa, stödande och tydliga ramar. Och att det finns en kultur på arbetsplatsen som ser till att även chefer får det stöd de behöver för att kunna utöva ett bra ledarskap.

– Men som medarbetare har man också ansvar, betonar Åsa Dahlfors. Till exempel att följa riktlinjerna och att rapportera fel och brister. För att få en bra arbetsmiljö måste jag som individ också bidra till den.

Marcus Bolin trycker också på vikten av det fackliga engagemanget.

– För oss handlar det om att upprätthålla starka fackliga avdelningar så att vi har bra parter som kan förhandla och samverka lokalt. Det är då vi tillsammans med arbetsgivaren kan få saker att hända. 🔄

Tre viktiga områden för framtiden

Marcus Bolin, förhandlingsombudsman på Pappers, och Åsa Dahlfors, expert och rådgivare inom arbetsmiljö på Industriarbetsgivarna, listar tre viktiga framtidsfrågor när det gäller ledarskap och medarbetarskap:

- **Jobba med "hjulet" i SAM.** systematiskt arbetsmiljöarbete: undersöka, riskbedöma, åtgärda, följa upp och samverka. Det lägger grunden för en god arbetsmiljö.
- **Säkra kompetens- och kulturöverföringen** mellan unga och gamla när industrin står inför stora pensionsavgångar.
- **Sträva efter attraktiva arbetsplatser** så att människor ska vilja söka sig till branschen.



Systematiskt arbetsmiljöarbete beskrivs ofta som ett hjul, SAM-hjulet.

Krisen svetsade samman chefer och medarbetare

Pandemiåret 2020 blev ett elddop för arbetsledare och chefer i skogsindustrin. Lärdomen i en svår situation är att jobba med tillit och en bra dialog mellan chefer och medarbetare, enligt Ledarna.

text Per-Ola Knutas **foto** Ledarna



ärskilt utmanande för chefer och ledare var att balansera ansvaret för den dagliga driften med en smittsäker arbetsplats och att beordra hemgång om en medarbetare uppvisade minsta symptom

och snabbt ta in vikarier, säger Annika Hage Nederström, avtals- och branschansvarig för skogsindustrin inom Ledarna och som nyligen talat med många av fackförbundets medlemmar i branschen.

Hennes kollega Anki Udd, ledarskapsutvecklare på Ledarna, håller med:

– Corona är nog näringslivets tuffaste utmaning i modern tid, speciellt yngre chefer har aldrig upplevt någon liknande kris.

En av de största utmaningarna var att många fysiska möten ställdes in och många kontakter i stället fick ske på distans. En undersökning som Ledarna gjorde bland sina medlemmar efter ett par månader med corona pekade just på detta: att många chefer

tyckte att det var svårt att hantera medarbetarnas stress och oro.

– Det finns så många signaler du kan fånga upp bara genom att passera produktionen och dina medarbetare som inte är möjliga att fånga i digitala möten, till exempel hur de agerar med varandra, säger Annika Hage Nederström.

Deras bild är dock att de flesta företag – och chefer – hanterade den svåra situationen väl. Krisstämningen ledde enligt dem också till en ökad förståelse mellan ledare och medarbetare.

– Man fick laga efter läge, säger Anki Udd.

I ett krisläge som corona är det enligt Ledarna viktigt att gå tillbaka till vad en god relation mellan ledare och medarbetare i grunden handlar om: att det finns en tillit och en bra dialog mellan chefer och medarbetare, och såklart även mellan medarbetarna.

– Ledarskapet i sig förändras inte av erfarenheterna av corona, säger Anki Udd. Gott ledarskap handlar som alltid om att vara närvarande, lyssnande och ta till sig medarbetarnas synpunkter.

Annika Hage Nederström tror dock att vissa förändringar blir bestående.

– När fler möten blir digitala kommer chefer att behöva lägga mer tid på att skapa goda relationer och se till att det skapas förutsättningar för det i verksamheten. 🌱

Chefer om effekter av corona

- Drygt sex av tio verksamheter har ökat andelen distansarbete.
- Sex av tio anser att förändringar under pandemin har bidragit positivt till digitaliseringen.
- Många chefer upplever utmaningar med att hantera medarbetares stress och oro.

KÄLLA: UNDERSÖKNING AV LEDARNA
OCH NOVUS DÅR 1 500 CHEFER
DELTOG (JUNI 2020)



Annika Hage Nederström och Anki Udd, Ledarna.