

Ledelse i nedgangstider

Södra Cell Folla AS i Follafoss har vært ute i hardt vær flere ganger på grunn av et synkende marked med sviktende etterspørsel, endrede eierforhold og stadig større konkurranse på pris og lønnsomhet. Gjentatte permitteringer og nye oppstarter har etterhvert blitt dagligdags i Follafoss. Fabrikkssjef Olav Vold har ledet bedriften de to siste årene og har jobbet der siden 1979. Han forteller han har vært med på mange opp- og nedturer. På tross av dette kan de vise til svært godt arbeidsmiljø og HMS-resultater.

TEKST: GRETHE HOLTAN [FOTO: SÖDRA CELL FOLLA AS]

Södra Cell Folla AS:

Södra Cell Folla AS er en hjørnesteinsbedrift i Follafoss som produserer papirmasse. Follafoss har vel 400 innbyggere og ligger i Verran kommune i Nord-Trøndelag. Bedriften ble opprinnelig startet som sagbruk, men ble i 1909 etablert som tremassefabrikk. I den nåværende fabrikk ble produksjonen startet i 1984. Svenske Södra Cell AB kjøpte bedriften av Norske Skog i år 2000.

Södra Cell Folla AS er den eneste Södra Cell-fabrikk som produserer kjemisk-termomekanisk papirmasse, såkalt CTMP-masse. CTMP-massen har den fordel at svært lite av råvaren går til spille under selve produksjonen. Denne massen blir blant annet benyttet i melkekartonger, mykpapir og trykkipapir. Fordi CTMP-massen har god absorpsjonsevne, egner den seg også til produksjon av for eksempel bleier og bind. Massen selges over hele verden – i hele Europa og helt til Øst-Asia.

SÖDRA CELL FOLLA AS har rekordlavt sykefravær og skadeomfang. De har også klart å bli bedre enn alle andre Södra fabrikker på effektivitet og produktivitet, selv om de har slitt mest med markedet. Skulle man ikke tro at de ville hatt alibi for skrantende arbeidsmiljø og lavere effektivitet? Men hvordan har de klart å bli best når omstendighetene stadig har blitt forverret og grunnlaget for frykt har økt?

Mer skjerpet

Motstanden har gjort oss bedre og mer skjerpet, sier fabrikkssjef Olav Vold. Det har vært viktig for oss å kunne dokumentere egne resultater fordi det forteller oss at det ikke nødvendigvis er oss det er noe galt med. Det har motivert oss å se at våre resultater ikke korrelerer med den sviktende europeiske etterspørselen. Det hjelper å se ting i perspektiv. At det går dårlig for oss har ingenting med vår prestasjon å gjøre. Vi har klart å holde ut til det siste, har kommet oss igjenom alle vanskelige perioder og holdt høy kvalitet og effektivitet.

God bedriftskultur

– Hvordan har dere klart det? Fabrikkssjef Olav Vold oppsummerer det slik: Vi bor på et lite sted der alle kjenner alle. Det har vi tatt med oss inn i bedriftskulturen. Jeg har vært opp-



– Vi har klart å holde ut til det siste, har kommet oss igjenom alle vanskelige perioder og holdt høy kvalitet og effektivitet, sier Olav Vold, fabrikkssjef ved Södra Cell Folla.

tatt av at vi skal fungere bra sammen gjennom trygge relasjoner, åpenhet og plass til alle. Den stabile arbeidskraften har gjort at vi kunne konsentrere oss om effektivitet og nå har passert 550 antall skadefri dager. Vi er stolt av å kunne kjøre døgndrift med kun 5 personer per skift. Selv om fabrikk nå leg-



TAPPER GJENG: Alle de anatte fikk før i år et oppsigelsesbrev. – Selv om vi burde forventet dette, ante vi ikke at det kom til å skje, sier noen av de ansatte.

ges ned, vil vi ta med oss dette fokuset og denne kompetansen, sier han.

– Det er dog tragisk at nok en treforedlingsbedrift i Norge nå bukker under. Konkurransen på det internasjonale markedet med norske rammevilkår og kostnadsnivå er for vanskelig. Det er trist med tanke på effektiviteten, kvaliteten og kulturen vi har bygget opp over mange år.

Min misjon som leder har vært at alle ansatte både vises tillit og gis muligheter til utvikling og nye utfordringer, sier Vold. Vi er avhengige av at alle brikkene passer godt sammen, og at alle opplever at de er like viktige. For det er de virkelig, når fem personer kjører hele fabrikk, så sier det seg selv at alle teller.

Södra Cell Folla AS er en hjørnesteinsbedrift i Follafoss som produserer papirmas-

se. Follafoss har vel 400 innbyggere og ligger i Verran kommune i Nord-Trøndelag. Bedriften ble opprinnelig startet som sagbruk, men ble i 1909 etablert som tremassefabrikk. I den nåværende fabrikk ble produksjonen startet i 1984. Svenske Södra Cell AB kjøpte bedriften av Norske Skog i år 2000.

Södra Cell Folla AS er den eneste Södra Cell-fabrikk som produserer kjemisk-termomekanisk papirmasse, såkalt CTMP-masse. CTMP-massen har den fordelen at svært lite av råvaren går til spille under selve produksjonen. Denne massen blir blant annet benyttet i melkekartonger, mykpapir og trykkipapir. Fordi CTMP-massen har god absorpsjonsevne, egner den seg også til produksjon av for eksempel bleier og bind. Massen selges over hele verden – i hele Europa og helt til Øst-Asia.

– MIN MISJON SOM LEDER HAR VÆRT AT ALLE ANSATTE BÅDE VISES TILLIT OG GIS MULIGHETER TIL UTVIKLING OG NYE UTFORDRINGER.

Sjokk

Södra Cell AB i Sverige besluttet i styremøte 27. august 2012 å avvikle sitt eierskap i fabrikk på Follafoss. Oppsigelsesbrev til alle ansatte gikk ut 26. september 2012. Mange fikk sjokk. Selv om vi burde forvente dette, ante vi ikke at det kom til å skje, sier noen av de ansatte ved fabrikk. Fabrikksjef Olav Vold blir igjen for å i vareta fabrikkbygget i den nærmeste tiden. Ingen vet hva som skjer med fabrikk, om den blir solgt helt eller stykkevis og delt. Har Follafoss mistet disse arbeidsplassene eller vil noen bestå? Dette er spørsmål bare tiden kan gi svar på.

Suksessfaktorer for ledelse i nedgangstider:

1. Forsterk relasjonene i selskapet.

Benytt felles utfordring til å holde sammen. Hold tette og hyppig kontaktmøter. Snakk og diskuter situasjonen.

2. Ærlig kommunikasjon må til.

Nå er det tiden for å være dønn ærlig om hva man tenker, vet og tror om framtiden. Dersom noen blir usikre på om du holder noe tilbake, eller vet mer enn du vil si, mister du troverdighet og kan skape unødvendig frykt og bekymring. Unngå situasjoner der folk lurer på om de blir lurt, og lurer på om det kommer en uventet bombe i nærmeste framtid.

3. Se ting i perspektiv.

Hverken økonomien eller noe annet i verden står stille. Ting endres hele tiden, beregn hvor lang tid det vil ta før endring kommer. Diskuter hvilke muligheter dagens situasjon gir og la hver enkelt selv få ta stilling til aksjon. Det er ikke sikkert at alle stikker fordi fremtiden blir usikker. ▶



FREMTID?: Har Fallafoss mistet alle arbeidsplassene eller vil noen bestå? Dette er spørsmål bare tiden kan gi svar på.

◀ **4. Hold aktiviteten oppe.** Nå er tiden for å rydde, pusse opp og spisse kompetanse, produkter og tjenester vi ikke har fått tid til før.

5. Hold motet oppe. Nå er kurs, motivasjon og kompetanseutvikling viktig. Latter og glede er heller ikke så dumt.

6. Tenk fleksibelt i forhold til konkurransesituasjon. Hva kan vi gjøre? Og hva kan vi teste? Nye samarbeidspartnere, produkt tjenester, distribusjon etc.

7. Få med flest mulig på salgsarbeid dersom det er mulig. Vi kan alltid jobbe mer med salg og markedsføring.

8. Jobb individuelt med hver enkelt i forhold til framtid og muligheter. La folk selv få bestemme når og hvis de vil gi seg. Jobb med CV, kompetanse og muligheter. Eksisterende arbeidsgiver har mye å gi medarbeiderne på dette området. Bevisstgjøring og tilbakemelding til hver enkelt er gull verdt.

9. Utarbeid et felles dokument for selskapets prestasjon og måloppnåelse som hver enkelt kan være en del av i en framtidig jobbsøkerprosess.

10. Forsøk å unngå å vise negative følelser. Dommedagsprofetier hjelper sjeldent noen. ❄

[SKRIBENT : GRETHE HOLTAN]



Grethe Holtan er utdannet MBM fra Handelshøyskolen BI i Oslo og har lang erfaring fra både inn- og utland innen salg, markedsføring, ledelse og strategi. De siste 10 årene har hun fordypet seg som coach og kursleder både for firma og privatpersoner. www.sinius.no

FINNMARK FYLKESKOMMUNE
FINNMÁRKKU FYLKKAGIELDA

**Lederoppgaver
til lands og til vanns**

Jobb og opplevelser – prøv Finnmark fylkeskommune!

ffk.no

Foto: Trym Ivar Bergsmo/Finnmark Reiseliv