



*Olle Johansson inledde
NGFs höstmöte i Växjö.*

*The autumn meeting of NGF in
Växjö on November 5-6, 2001
covered a lot of different topics.
From stress management presented
with a glimpse in the eye to the
development process of a typical
Glafo project, opal glass for
lighting purposes.*

NGFs höstmöte i Växjö 2001

Elisabeth Flygt, Glafo

Det var ett bitvis riktigt uppsluppet höstmöte som samlat drygt 60-talet glasmänniskor i Växjö den 5-6 november. Måndagens föreläsningar inleddes med en stor mängd skratt och glada miner där vi som lyssnande kunde känna igen oss.

Stresshantering

Företagspsykolog Olle Johansson beskrev med stor träffsäkerhet hur olika människor uppfattar verkligheten. Detta beror både på vem man är och vilken situationen man ställs inför.

Vi som lyssnade fick oss inte riktigt till livs det vi kanske förväntat oss av rubriken stresshantering. Istället för att t ex tala om hur man ska planera in mindre i sin kalender talade han om hur vi fungerar och varför det lätt uppstår negativ stress i vardagslivet.

Charter och tåggluff

En framtidsforskare har beskrivit svenskarna så att 90 % är som charterturister som vill ha trygga och förutsägbara liv. Resterande 10 % är som tåggluffarna som har som mot-

to "det ordnar sig alltid på något vis". Kanske är det så att vi idag måste ta till oss tåggluffarnas attityd.

Mycket tid hos människor går åt till att hitta på försvar för det egna beteendet. Man blir stressad av att inte ha kontroll över sin arbetssituation och högarna växer och växer.

Johansson, som skulle kunna extraknäcka som tänkvärd ståuppkomiker, beskrev på ett träffsäkert sätt vardagsituationer ur olika personers perspektiv. Vi fick mängder av exempel med paralleller mellan arbetsliv, privatliv och offentlighet.

Uppriktighet

Många människor beskriver sig själva som ärliga och raka - vem skulle beskriva sig som motsatsen? frågar sig Johansson. Problemet med uppriktighet är att det kan slå över i oförsämdhet och en sådan person måste för balansens skull även orka ta emot andras uppfattningar. Om en uppriktig person kritiserar blir svaret ofta:

- Nu fattar jag ingenting!
- Det där känner jag inte igen!
- Ge mig exempel!

Skam-och-skuld-bältet

Johansson nämnde folklivsforskaren Åke Daun som jämfört värderingar, föreställningsvärldar och handlingsmönster hos olika nationaliteter i forskningsrapporten "Svensk mentalitet".

Daun berättade att vi i Norden tillhör något som han kallar för skam-och-skuld-bältet.

Vi i Skandinavien arbetar med problemlösning. I medelhavsländerna har man en mer omedelbar reaktion och kan dessutom bikta sig.

Exempel på skam- och skuld-uttryck:

- När ska du ta ditt ansvar?
- När ska du börja lyssna på vad vi säger?
- Du bara kör över oss!

Syftet med detta är att lägga skam och skuld på den man talar med vilket inte är någon bra problemlösningsslagmetod säger Johansson.

På arbetsplatsen

På arbetsplatsen är ofta alla de irriterande olikheter vi människor har ett problem. Dvs problemet är att du inte tycker och reagerar som jag gör och vill.

I arbetslivet arbetar man ofta i team vilket gör oss beroende av andras värderingar och personligheter. Alla har olika sätt att beskriva verk-

ligheten och det gäller att kompromissa. För att olikheter ska bli en tillgång får vi inte jämföra oss mot varandra för mycket.

Johansson berättade att arbetslivsforskaren Barbro Lenner-Axelson har konstaterat att 80 % av alla vuxna har syskon. Just syskonrelationen är den mest aggregerade relation som finns.

I intervjuer med Barbro har det kommit fram att mer än hälften av alla med syskon upplever att de har ett komplicerat eller mycket komplicerat förhållande till sina syskon. Det beror på att man fortsatt att jämföra sig mot varandra i hela livet, precis som vi gjorde då vi var små. Vi bevakar varandra och visar brist på generositet. Det gör att vi gömmer oss bakom begrepp som att: "hänga upp sig på principen" och att saker är "dåligt skötta". Det blir en sandlådementalitet som lätt kan uppstå t ex kring tjänstebilar.

Det avgörande är inte hur man har det utan hur man tar det.

Förmågan att tåla orättvisor beror helt på vem det drabbar.

För att klara stress är det viktigt vilken attityd man går in i situationer med. Författaren till Mumintrollen, Tove Jansson sa: "Det avgörande är inte hur man har det utan hur man tar det."

SPC hos Saint-Gobain Isover a/s.

Hans Orehøj från Isover talade om SPC, statistisk processkontroll. För cirka ett år sedan startade arbetet med att införa SPC hos Saint-Gobain Isover i Vamdrup, Danmark. Man har där infört SPC i ett projekt som rör bindemedelsframställning och dosering för att kunna:

- reducera processvariationer
- styra produktionen efter statistiska kontrollgränser
- analysera variationerna och korri-



Hans Orehøj från Isover talade om SPC, statistisk processkontroll.

gera efteråt

- justera processen efter gemensamma principer på alla skift
- justera för variationer i råvaror.

Resultatet är sedan lätt tillgängligt för alla på företagets intranät.

Efter ett års arbete har man uppnått en väsentlig minskning i variationerna på den mätta glödförlusten på den färdiga produkten. Projektet har varit så lyckat att man nu kommer att gå vidare och införa SPC i fabriken övriga produktion. Läs mer om Hans projekt i notisen på sidan 84.

Energiloopen

Sydkrafts program för energibesparing presenterades av Pär Sundberg och Lars Bertil Naucleur från Kalmar. Pär berättade om uttrycket "Energilösningar på dina villkor" som har blivit ett slags valspråk för Syd-kraft. Det här är ett sätt man konkurrerar om kunder på. Man går igenom ett företags energibehov i faser analys, beslut, genomförande, uppföljning och utbildning.

Efter en inledande utredning presenterar Syd-kraft en åtgärdslista som specificerar åtgärd, investering, besparing och vilken "pay-off"-tid en åtgärd har. Det är olika om företaget väljer att göra allt, inget eller en del av åtgärderna. Men vissa bitar som inte kräver någon investering brukar genomföras genast. Man upprättar en åtgärdslista efter ana-



Sydkrafts "Energiloopen" inleds med en systematisk kartläggning av förutsättningarna och avslutas med att de mest kostnadseffektiva förbättringarna genomförs och följs upp.

lysen med ett ekonomiskt och tekniskt beslutsunderlag. Därefter gör man en aktivitetsplan där åtgärderna man kommit överens om följs upp och stäms av mot resultatet.

Lars Bertil presenterade en rad exempel på vad olika företag gjort för att spara energi. Vi fick bland annat höra om Göteborgs Kex som åtgärdade sin varma arbetsmiljö. Man isolerade sina ugnar och kunde på så sätt spara energi till uppvärmningen av ugnarna samtidigt som man inte behövde ventiler bort så mycket värme i fläktsystemen.

Höganäs

Mats Ekenberg från Höganäs Entreprenader AB presenterade företaget, dess produkter och helhetslösningar. Höganäs är ett dotterbolag till Lafarge refractories sedan 1997. De har ca 140 anställda som kan leverera kompletta lösningar inom eld- och syrafastområden till nordisk industri. Man erbjuder en mängd tjänster där kunden väljer hur mycket eller lite av ett projekt de vill ha hjälp med.

Glasindustrin kännetecknas av egen kompetens och en vilja att göra så mycket som möjligt själva om man jämför med andra branscher där det är vanligare att köpa in helhetslösningar. Från behovsanalys till ex-

empel en helt färdig vanna med påplatsen-service inom 24 timmar.

Höganäs har under åren jobbat med många av glasrikets glasbruk. Ekenberg visade exempel på en ny förbättrad degelugn utan stålmantel som är lägre än vanligt, som har utformats åt Orrefors Kosta Boda. Där har man även förbättrat det eldfasta materialet. Det går åt mindre mängd eldfast material än vanligt. Ugnen är ändå så kall att man kan lägga handen på utsidan. I källaren kommer det ned fast glas i spillglaslådan istället för smält vilket gör att det är mycket lättare att hål-



Mats Ekenberg från Höganäs Entreprenader AB.

la rent än tidigare. Dessutom har man lyckats minska energiförbrukningen med 10-15 % jämfört med traditionella ugnar.

Kjell Engmans vardag

Så kom vi till avslutningen på dag ett där Kjell Engman från Orrefors Kosta Boda berättade om sitt liv som designer och det nära samspel han har med dem som förverkligar visionerna i hyttan.

Han skapar utan några förutfattade meningar om vad man kan eller inte kan göra. Engman tar hellre reda på varför det inte fungerade i efterhand än att ta reda på eventuella begränsningar i förväg. I ateljén samsas allt. Under de allra första dagarna som anställd och med egen ny ateljén var det en prydlig uppdelning i konst- och bruksglas. Men snart hopades allt som kan vara bra att ha i ett enda stort kreativt kaos. Även om något skulle vara tråkigt så kan det ju gå bra att använda i något annat sammanhang. Engman tar vara på gamla glasbitar som sågas, blåstras och sätts ihop på nya sätt.

Vi fick se en lång exposé av produkter från starten efter Konstfack till det som håller på att produceras just nu för en utställning på Smålands museum 2002.

NGF 2002

Dag två inleddes med ett kort föreningsmöte för NGF där man konstaterade att årsavgiften 2002 är oförändrad 150,- för personliga medlemmar och 1000,- för stödjande medlemmar.

Årsmötet kommer att hållas den 10-11 juni i Kalmar med middag på slottet. Höstmötet kommer som vanligt att hållas i Växjö den 4-5 november. Alla är välkomna med idéer om vad man vill ha för programpunkter.



Ett axplock av den konstglasproduktion Kjell Engman skapat under årens lopp. Han berättade för deltagarna att han en gång fick frågan hur den hjärna ser ut som skapar alla föremålen. Glasskulpturen nedan visade han som svar, en symbolisk bild av sin konstnärshjärna.





Bo Bergbäck från Högskolan i Kalmar.

Historiskt perspektiv på utsläpp

Bo Bergbäck från Högskolan i Kalmar beskrev en metod som använts för att bedöma historiska blyemissioner från glasbruk i sydöstra Sverige från introduktionen av bly i glasproduktion tills idag.

Tre glasbruk har studerats för att få olika perspektiv. Bostorp (1872-1915) som hade 10-20 anställda och en liten kristallglastillverkning. Alsterbro (1871-1969) med 80-90 anställda har också haft viss kristallglastillverkning och Kosta (1742-) med mer än 100 anställda som har haft, och som har, kristallglastillverkning. Den metod som använts för att rekonstruera emissionerna av bly har delvis baserats på uppskattningar. Osäkerheten tilltar med avståndet i tiden.

Bostorp släppte ut ca 1 ton bly, Alsterbro ca 10 ton medan blyemissionerna till luft från Kosta har varit ca 200 ton. Frågan är hur mycket man kan hitta av detta i närheten av bruken idag. Blyet rör på sig, det transporteras i marken genom ett långsamt läckage. Det kopplar sig till organiska ämnen och transporteras via humuslagret. Det som är mest intressant är vad som finns i de övre två decimetrarna av marken där det finns ett rikt växtliv.

En artikel om detta kommer att publiceras i *Glasteknisk tidskrift* under 2002.

Förorenade områden

Ett föredrag som kändes besläktat med det förra presenterades av Jens Johannisson från Länsstyrelsen i Kronobergs län. Han berättade om den riksomfattande inventering som pågår just nu i hela landet som en del i Regeringens miljömål "Giftfri miljö".

I en första fas ska man inventera förorenade områden som uppkommit pga nuvarande och/eller tidigare verksamhet. Målet är att identifiera, undersöka och sanera alla landets förorenade områden – ett arbete som beräknas vara klart 2020.

Läs mer om detta i artikeln på sidan 61.

Pellets

Kenneth Svensson, VD för Glasma beskrev företaget. Han berättade om det kvalitets- och utvecklingsarbete som pågår.

Glasma bildades i slutet av 70-talet med huvuduppgift att lösa de miljöproblem i samband med mängthanteringen som fanns på de svenska glasbruken. Glasbranschen gick ihop och skapade en gemensam mängstation i Emmaboda glas gamla lokaler i Emmaboda. Idag är man 18 personer och ingår i Kosta Boda-koncernen.



Jens Johannisson från Länsstyrelsen i Kronobergs län.



Kenneth Svensson, Glasma.

I en hög byggnad sker mängblandning och pelletering i två linjer, en blyfri och en blyinnehållande, som går genom våningsplanen. Högst upp blandas råvarorna och genom våningarna ned behandlas mängden på olika sätt så att den längst ned blir till färdiga pelletar. De levereras antingen i "bigbags" till glasbruken, eller i säckar om 25 kg till studioglashyttor.

Ett ständigt arbete med prov och kontroller både på Glasma och Glafo gör att man säkerställer en hög och jämn kvalitet på produkterna. Man arbetar också med ett kompetenshjul bland personalen. Där lär de sig olika grupper av arbetsuppgifter för att få variation i arbetet samt minskad sårbarhet vid t ex sjukdom. För att säkra en hög och jämn kvalitet arbetar man både med ISO 14001 när det gäller miljöstyrning och ISO 9002 som är ett kvalitetssäkringssystem. Detta har lett till att man idag har en mycket hög leveranssäkerhet, hittills i år 100 %.

Man arbetar både internt och externt med utvecklingsprojekt som kan ha sin bakgrund i t ex glasbruken och / eller myndigheters krav. Exempel på detta är gemensamma projekt där glasindustrin, Glafo och Glasma arbetat med att få fram arsenik- och NO_x-fria satser.

Man arbetar idag på ett flertal marknader förutom Sverige, 30-40

% går på export av en produktion på cirka elvatusen ton. 70 % av detta är blyfritt och resten blykristall.

Opalglas för lampor

Lars Gunnar Johansson, Glafo berättade om ett av Glafos projekt som pågått under år 2000. Andra Glafo-projekt kan man läsa om på www.glafo.se och i årsrapporten. Opalglasprojektet beskrivs i en separat artikel på sidan 72.

Tankar om framtidens ledarskap

Så avslutades konferensen på samma sätt som den börjat med skratt och igenkännande av mänskligt beteende. Det var Thomas Önnevik från Fafner – Ledarskap och organisationsutveckling – som på ett mycket expressivt sätt framförde sina tankar om framtidens ledarskap.

Han började med att definiera vad som är ledarskap, nämligen: "konsten att få människor att sträva mot samma mål". Han påminde om att om människor är komplicerade som individer är de det också i grupper. Viktiga punkter i framtidens ledarskap är: ansvar, delaktighet, förståelse, tydlighet och kommunikation.

Trenden idag är att ge ansvar till sina medarbetare och stimulera dem



Thomas Önnevik visade hur det stora ledningskugghjulet bara påverkas lite av ett beslut. Det behöver bara vrida sig ett halvt varv medan de allt mindre kugghjulen i organisationen påverkas mycket mer.

till att ta ansvar, att göra alla delaktiga i planering, beslut och genomförande, att skapa en förståelse för vad som händer i företaget. Den vanligaste formen av ledarskap är föräldraskapet och det finns stora likheter och paralleller man kan jobba med som ledare: lyssna, stödja, uppmuntra, visa förtroende, ha tillit till individens möjligheter och positivt tänkande.

Han ritade upp ett antal kugghjul för att visa hur ledningens beslut påverkar olika led i företaget. Ett litet beslut i en ledningsgrupp kan få stora konsekvenser för dem

längst bort i kedjan. Om ledningen ändrar sig igen så blir det en mycket stor förändring tillbaka till utgångsläget. Då gäller det att man har varit mycket tydlig med varför man håller på med förändringen för att medarbetarna ska vara med på noterna.

Will Schutz har satt upp den så kallade FIRO-modellen för att visa hur grupper utvecklas. Man kan även dra paralleller mellan familjegruppen och arbetsgruppen.

I början när en grupp träffas inträder en tillhörighetsfas som är som en smekmånad. Alla är artiga och trevliga mot varandra och döljer sina sämre sidor. Därpå inträder en kontrollfas där man slår fast vilken roll man har i gruppen. Då börjar det uppstå konflikter och man vågar säga ifrån och retar sig på småsaker. Om man i detta läge som ledare lägger locket på så får man problem och gruppen kan inte utvecklas. Man får i stället "sänka värmen" och balansera gruppen och utnyttja den positiva kraften i att folk säger som de tycker och tänker. Då kan man gå vidare till samhörighetsfasen som är den mest produktiva fasen i ett projekt.



Konferensen avslutades som den började, i skrattets tecken. Thomas Önnevik visade på ett mycket tydligt och lättsamt vis olika icke verbala beteenden och uttryck som en ledare bör ge akt på hos sig själv och andra.

Våga rekrytera olikheter!

Önnevik berättade om Belbin som definierat följande kompetenser som bör finnas i en grupp (ett par punkter kan finnas hos samma person):

- samordnaren
- pådrivaren
- idésprutan
- analytikern
- genomföraren
- fixaren
- lagspelaren
- avslutaren
- specialisten

För vad händer om man bara rekryterar sådana som är likadana som man själv? Man råkar ut för babushkaeffekten (ryska dockorna), alla blir mindre kopior av en själv och man får inte den spridning på kompetenser som behövs.

Framtidens ledare behöver ta alltmer hänsyn till den ickeverbala kommunikationen. Studier visar att vad människor uppfattar av andra till 10-20 % består av det man säger, resten är så kallad icke verbal kommunikation, dvs, kroppsrörelser,

beröring, ögonkontakt, kroppshållning, biljud, revir, dofter, gester och betoning av ljud. Det är alltså en mycket viktig bit i en människas framtoning.

Vi gick från teori till praktik då Thomas på alla möjliga och omöjliga sätt demonstrerade den icke verbala kommunikationen.

Starkt kopplat till detta är den symboliska kommunikationen som handlar om: val av kläder, hår, smycken, val av bil, bostad och bostadsort.

Man kan tänka på ledarskap i olika dimensioner i form av en ledarskapsdiamant. Där är visionen att tänka stort och nytt för att utveckla. *Realismen* – som man måste ha både på kort och lång sikt. Man måste komma ihåg att idéer inte alltid kläcks vid rätt tidpunkt och spara dem till ett mer lämpligt tillfälle. *Etik* – att man ska vara som trädgårdsmästaren och vårda och ge näring så att växterna blommar och att inte vara rädd för den som växer och blir större än en själv. *Mod* – att ta initiativ som leder till utveck-

ling.

Var inte rädd för motstånd sa Önnevik. Kom ihåg att det är i motvind och inte medvind som en drake stiger. Man lär sig ofta mer när det blåser hårt och det är ofta då de mest kreativa idéerna föds.

Han avslutade sitt föredrag med att summera vad som är framtidens: medarbetare, ledare, företag och grupp, och kom fram till att det är barnboksfigurerna "Barbapapporna" för att de är: flexibla, unika, anpassningsbara, kreativa, förändringsvilliga och i olika färger.

Varaktig framgång = utveckling = förändring = lära sig nya saker = att våga.