

"UTAN ÅTERKOPPLING – INGEN UTVECKLING!"

Fördjupade relationer och strukturerad återkoppling mellan tjänstemän och entreprenörer är något som skogsbruket nu har börjat arbeta med för att öka avverkningskedjans effektivitet, lönsamhet – och arbetsglädje!

Text: SVERKER JOHANSSON | sverker@bitzer.se | Foto: ERIK VIKLUND

Arbetet i skogen blir allt mindre attraktivt. Kraven är höga, tempot tufft och arbetsdagarna långa och ensamma. Många entreprenörers lönsamhet är låg, skogsutbildningarna har allt färre sökanden och näringen – inte minst entreprenörerna – har svårt att rekrytera och behålla kompetent personal.

– För att undvika misstag och ineffektivitet, för att behålla samhällets förtroende för näringen och för att fortsatt vara konkurrenskraftiga måste vi pröva nya metoder för att utveckla avverkningskedjan, konstaterar Bodel Norrby, som tillsammans med Norra Skogsägarna och Holmen Skog sedan en tid testat ett nytt arbetssätt.

Fördjupade relationer

De båda företagen arbetar metodiskt med dialog och samspel i gränssnittet mellan entreprenör och tjänsteman. Men hjälp av Skogforsk har de genomfört utbildningsinsatser för att väcka medvetenhet om den utvecklingspotential som ligger i att fördjupa relationen med varandra.

Övningar i utvärdering och återkoppling

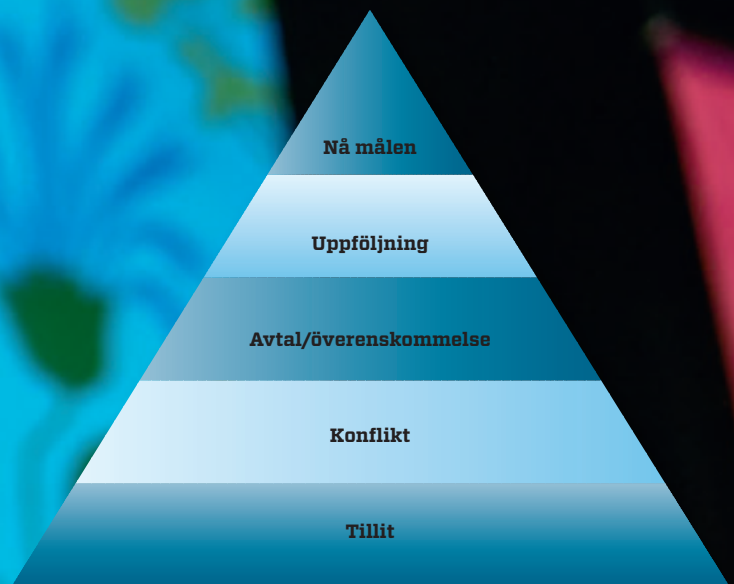
är en viktig del, liksom förmågan att leva sig in i andras situationer. Ansvaret för att utvärdera skogsbruksåtgärden tas av utföraren – istället för att vänta på ett omdöme från beställaren, tar entreprenören initiativet i utvärderingen av maskinlagets arbete. Tjänstemannen å sin sida redovisar en analys av de förutsättningar han eller hon levererat.

– Vi övar med verkliga exempel från deltagarnas vardag, berättar Bodel Norrby. Utgångspunkten är att utföraren är experten när resultatet ska utvärderas i förhållande till ambitioner, mål och förutsättningar

Effektiv metod

Forskning visar att strukturerad återkoppling är ett effektivt sätt att göra en chef till en skickligare ledare, medarbetarna mer effektiva och ansvarstagande samt, framförallt, leveransen bättre. Återkopplingen handlar då inte om beröm eller kritik, utan om en metod för gemensam analys av resultatet och lärdomar kring hur man förbättrar kvaliteten i arbetet.

Med en väl inarbetad, strukturerad åter- ▶



Tillit är grunden för ett bra samarbete. Finns den, tål parterna också att bryta arm om sådant som inte fungerar – och det är grunden för ett affärssamarbete där bägge parter kan nå sina mål. Och i det samarbetet är strukturerad uppföljning en avgörande del!

koppling får man en lärande organisation. Och det bygger i sin tur stolthet och ansvarstagande och därmed en attraktivitet i branschen, menar Bodel Norrby:

– Ledningen i Norra och Holmen har snabbt fattat galoppen, konstaterar hon. De har förstått att de inte använder sin tjänstemannaorganisation effektivt, när de tar ansvar huvudsakligen genom att peka, kontrollera och ställa krav. Och det krävs att någon i ledande position förstår att den här twisten är värdefull. Att den är värd att träna på.

Kommer vi att få se mera av detta i skogsbruket?

– Absolut, det är en lite yrvaken bransch, konstaterar Bodel Norrby. När teknikutvecklingen inte längre räcker för att klara den nödvändiga produktivitetsökningen, inser man nu att det finns en stor kraft i att få människor att utvecklas tillsammans. Och återkoppling är kärnan i all utveckling. Utan återkoppling och utvärdering så utvecklas ingenting.

– Det spelar ingen roll hur många handlingsplaner vi skriver eller hur bra mål vi sätter upp – om vi inte också stämmer av hur det går. Det är först då de där planerna och målen blir meningsfulla.

– Energin sjunker helt enkelt om det inte

” Det spelar ingen roll hur många handlingsplaner vi skriver eller hur bra mål vi sätter upp – om vi inte också stämmer av hur det går.

sker någon återkoppling. Och den måste vara uppriktig, från bägge håll. Öppenheten råder man själv över, medan tilliten kommer som en följd av hur vi agerar mot varandra. Genom att bjuda på sig och vara öppen, så sätter man igång en positiv spiral som leder till ökad tillit.

Och tillit mellan parterna är grundläggande, menar Bodel Norrby. Det är ett fundament som allt annat vilar på om man ska kunna utvecklas tillsammans. Och om man inte återkopplar med en ärlig avsikt, i omtanke om varandra, så sjunker tilliten och uppriktigheten.

Om man inte kan säga till varandra vad som är bra och mindre bra – både när det gäller själva jobbet och förutsättningarna – så sjunker också kreativiteten. Människor törs då inte göra misstag i sin strävan att lyckas bättre. Och då finns det ju snart ingen framgång att mäta.

Du verkar mena att branschen lider av en del brist på tillit?

– Ja, men inte överallt och inte hela tiden. En sjuka, inte bara i den här branschen, är att vilja framstå som starkare och mer felfria än vad vi är. Fast ”bra karl reder sig själv” är inte ett ideal som leder till utveckling. Man kan utvecklas i sin bubbla, men inte lyfta verksamheten tillsammans! Genom återkopplingen öppnar vi upp oss, och låter någon annan se och reagera på våra egna ambitioner. Vi hjälper varandra att se helheten.

Är det bara positiv återkoppling som funkar?

– Nej, det där stämmer inte för experter som erfarna entreprenörer och skogstjänstemän. Det är snarare just det som inte funkar som måste lyftas fram – om en expert ska utvecklas i sitt jobb är det ju det man måste fånga upp! Och det måste göras med omtanke och respekt.



5

STEG MOT ETT BÄTTRE SAMARBETE

- 1 Ökad insikt**
 Öppenhet, nyfikenhet, vilja till insikt om sammanhang, för att tillsammans förstå kakan att växa.
- 2 Tydligt uppdrag**
 Var och en ska vara klar över uppdraget och sin del i det.
- 3 Systematisk återkoppling**
 Utvärdering och återkoppling riktas systematiskt mot utfört arbete.
- 4 Utföraren är experten**
 Utföraren är experten – tar ansvar för att utvärdera sitt eget resultat i förhållande till uppsatta mål/kriterier. Omvänt är distriktschefen experten i distriktets utförda arbete.
- 5 Individens utveckling i fokus**
 Utvärdering och återkoppling (från beställare/chef eller kollegor) ges med omtanke och med individens/gruppens utveckling i fokus.

FOTO: SKOGENBILD



” I vårt senaste utvecklingssamtal la vi förhandlingsdiskussionerna åt sidan. Istället fokuserade vi helt på att hitta smidiga lösningar som gör verksamheten som helhet effektivare.

LEIF ANDERSSON, Kroksjö Entreprenad

”DET BÄSTA SAMTAL VI HAFT”

”Det bästa samtal vi haft”. Så säger entreprenören Leif Andersson om den dialog han just haft med distriktschefen Lars Johansson. Samtalet om hur verksamheten ska utvecklas fördes enligt den nya modell som Skogforsk hjälper Holmen Skog att introducera på Region Örnköldsvik.

Text: ANDERS THORÉN | Foto: KIM SILFVING

– I vårt senaste utvecklingssamtal la vi förhandlingsdiskussionerna åt sidan. Istället fokuserade vi helt på att hitta smidiga lösningar som gör verksamheten som helhet effektivare. Det tjänar båda parter på, menar Leif Andersson som driver Kroksjö Skogsentreprenad och har haft Holmen som uppdragsgivare i snart femton år.

Övningar i utvärdering och återkoppling har varit en viktig del i Holmens utbildningar, och stor vikt läggs vid att träna förstågan att leva sig in i den andres verklighet för att stötta den gemensamma verksamheten. Ansvaret för att utvärdera skogsbruksätgårderna tas av utföraren: i stället för att enbart ta emot omdöme från beställaren, tar entreprenören initiativet i utvärderingen av maskinlagets arbete. Tjänstemannen å sin sida redovisar sin egen analys av sina levererade förutsättningar.

Målet är utveckling

Leif och Lars är bland de första som genomfört en skarp utvecklingsdialog, enligt den nya modellen.

– Precis som Leif säger, så kan en bra dialog vara ett sätt att effektivisera verksamheten. Därför gör vi nu en gemensam satsning för att förbättra våra entreprenörsdialoger. Målet är att samtalen blir öppnare, mer struk-

turerade och leder till effektivitetsutveckling för både entreprenören och oss. Inte minst vill vi att utvecklingen av entreprenörens egen verksamhet ska få större utrymme, säger Lars Johansson, som är chef för distrikt Umeå.

Heldags workshop

Lars Johansson understryker att om man ska lyckas med dessa målsättningar så är det praktisk träning som gäller. Därför erbjuds distrikten hjälp på traven genom en heldags workshop där distriktets tjänstemän och entreprenörer deltar. Efter en introduktion med teori och diskussioner får deltagarna i rollspel form träna på hur dialogerna ska genomföras. Leif Andersson, som var med då koncept testades första gången, är positiv:

– Rollspel kan kanske låta lite flummigt, men det vi tränade på var mycket konkret. Vi diskuterade riktiga avverkningsuppdrag och tog exempel från vår egen verksamhet som utgångspunkt för samtalen, säger Leif.

Bättre struktur

Med den övningen i ryggen träffade Leif någon vecka senare distriktschefen Lars Johansson, för en skarp verksamhetsdialog. Båda är överens om att det samtalet var bättre strukturerat och mer givande än de man haft tidigare.

– Små förändringar kan verkligen göra stor skillnad. Till exempel inleddes samtalet den här gången med att jag som entreprenör i lugn och ro fick redogöra för de frågor som är viktigast för min egen verksamhet. Därefter gjorde Lars samma sak från Holmens utgångspunkt och så fortsatte vi med en konstruktiv diskussion om vilka lösningar som kunde passa oss båda, säger Leif.

Enkelt men viktigt

Enkla men viktiga saker, som rutiner för traktplanering, våghållning, snöröjning och rapportering av körskador diskuterades. För att följa upp det hela planerade man in avstämningarna med ett par månader mellanrum framöver.

– En sak som vi som tjänstemän kan lära oss av den här träningen är att först lyssna omsorgsfullt, istället för att omedelbart gå in i diskussion och styra samtalet. Vid utvecklingssamtalen gäller det att ha en öppen diskussion där båda parter är aktiva, säger Lars Johansson.

Över hela regionen

I vår kommer satsningen på den nya dialogmodellen att rulla vidare med workshops i samtliga distrikt i Region Örnköldsvik. Därefter ska samtal om verksamhetsutveckling successivt genomföras med alla fasta avverkningsentreprenörer, enligt den nya modellen.

– Mitt tips till mina entreprenörskollegor är att ta chansen och vara med på de workshops som erbjuds. Det är väl använd tid, säger Leif Andersson.