

# Utveckling av skogsbrukets operativa organisation

- mycket om relationer, roller och gruppdynamik samt lite om teknik och maskiner



*Peter Lindgren (PROSELVA AB), Sten Nordlund och  
Klas Norin (SkogForsk), Jan Persson (SCA Skog AB)*

**Arbetsrapport nr 347  
1997**

---

## **SkogForsk**

### **### Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut**

*arbetar för ett långsiktigt, lönsamt skogsbruk på ekologisk grund. Bakom SkogForsk står skogsbolagen, skogsägareföreningarna, stift, gods, allmänningar, plantskolor, SkogsMaskinFöretagarna m.fl. som betalar årliga intressentbidrag. Hela skogsbruket bidrar dessutom till finansieringen genom en avgift på virke som avverkas i Sverige. Verksamheten finansieras vidare av staten enligt särskilt avtal och av fonder som ger projektbundet stöd. Forskning och utveckling bedrivs inom fyra huvudområden: råvara och marknad, förädling och förökning, skötsel och miljö samt driftsystem. På de områden där SkogForsk har särskild kompetens utförs även i stor omfattning uppdrag åt skogsföretag, maskintillverkare och myndigheter.*

---

Serien Arbetsrapporter dokumenterar långliggande försök, inventeringar, studier m.m. och distribueras enbart efter särskild beställning.

Forsknings- och försöksresultat från SkogForsk publiceras i följande serier:

*SkogForsk-Nytt:* Nyheter, sammanfattningar, översikter.

*Resultat:* Slutsatser och rekommendationer i lättillgänglig form.

*Redogörelse:* Utförlig redovisning av genomfört forskningsarbete.

*Report:* Vetenskapligt inriktad serie.

*Handledningar:* Anvisningar för hur olika arbeten lämpligen utförs.

## Förord

Mycket av det som presenteras i den här arbetsrapporten är inte nytt. Det är inte heller unikt. Vi gör inte anspråk på den slutliga sanningen – vi förmedlar enbart våra intryck. Hypoteser, arbetssätt, slutsatser – kanske känns de igen.

Vi har t.ex. hämtat flera av illustrationerna, gjorda av Nils Forshed, ur Skogsarbetens Redogörelse nummer 10/1985 ”Vägar till effektivare arbetsorganisation i skogsbruket”, som också handlade om arbetets organisation. Sedan dess har mycket hänt, men förvånansvärt nog är det i stor utsträckning samma brister som hindrar en fortsatt effektivisering av skogsbrukets organisationer.

Det unika i vårt arbete är snarast att vi arbetat med dessa brister i verkligheten. Vi har utsatt våra uppdragsgivare och oss själva för analys. Vi har valt att presentera skeenden snarare än fakta och färdiga lösningar. Fast också skeenden är förstås fakta. En del av det vi skriver om är ganska personligt färgat – det gäller troligen inte för alla. Men det är just olikheten i våra tankar, känslor och upplevelser, som gör livet och arbetet rikt. Och komplicerat. Och det är i mångfalden som framtidens och det effektiva företagets möjligheter ligger. Om Du känner igen Dig som läsare är det bra. Om Du tycker att en del av det vi beskriver är självklart är det också bra – då behöver Du bara fundera över hur just Du skall göra för att nå resultat. För det vi beskriver går inte att kopiera. Det är aktionsforskningens dilemma. Men det går att lära av. Vi tycker att vi har varit utförliga, ändå är det mesta inte med.

**Vi har inte skrivit för alla – bara för Dig som är uppriktigt intresserad** av att få reda på hur förändringsarbete kan gå till i praktiken och lite om de teorier som ligger bakom mänskligt beteende. Vi inser också att vi försätter oss i en svår situation. Genom att beskriva det som sker under ytan och i spelet mellan människor – i organisationen och i vår egen grupp – avviker vi från troliga förväntningar på oss att leverera rationella framgångsrecept för utveckling av skogsbrukets operativa organisationer. Ur det perspektivet kan det således förefalla som vi misslyckats med vår uppgift. Själva anser vi oss ha lyckats identifiera något av det viktigaste, nämligen vad som gör att anställda känner sig motiverade och vad som driver dem. Vi tycker därför att det vore synd att låta våra erfarenheter stanna i bokhyllan.

Vi vill också rikta ett tack till alla personer hos våra uppdragsgivare/samarbetspartners som vi kommit i kontakt med. Både för den öppenhet Ni visat och för det förtroende Ni haft för oss som kommit utifrån. Inte minst tackar vi för hjälpen med beskrivningen från Era respektive företag och för att vi får möjlighet att beskriva en del av Er verklighet – det som många kanske skulle anse vara alltför känsligt för att beskriva. Det är vår förhoppning att en del av dessa erfarenheter skall vara till hjälp både för Er själva och andra.

## Författarna



# Innehåll

Sammanfattning .....	5
Resultat .....	5
Projekt .....	7
Bakgrund .....	7
Mål.....	11
Syfte.....	11
Arbetsätt.....	12
Aktiviteter i fas 1 – faktainsamling.....	17
”Hearing” .....	17
Sökkonferens .....	19
Enkät & självstudiematerial .....	24
Enkät: Vad skall vi utveckla i svenskt skogsbruk? .....	25
Minienkäter .....	26
Aktiviteter i fas 2 – Aktionsforskning .....	28
Våra värdföretag – uppdragsgivare .....	28
”Känguruprojektet” – AssiDomän Skog & Trä AB .....	29
”Södra-projekten” .....	42
Lärande seminarium .....	50
Generella slutsatser .....	55
Värdföretagens erfarenheter av projekt SO2.....	55
Projektgruppens slutsatser .....	57
Projektgruppens eget lärande .....	60
Verktyg för förändringsarbete .....	65
Frågor att reflektera vidare över.....	70
Slutord .....	71
Uthållighet mod och kommunikation .....	71
Litteratur.....	72
Bilaga 1 Grundläggande hypoteser för vad som kännetecknar ett effektivt arbetslag uppställda av etablerade forskare .....	75
Bilaga 2 Förslag till operativa förbättringar, uppkomna i ”Känguruprojektet” på AssiDomän AB, Älvsby förvaltning....	79
Bilaga 3 Utdrag ur råmanus till ”Enkät & Självstudiematerial” .....	81
Bilaga 4 a Enkät utsänd med Resultat nr. 1/95.....	83
b Resultat av enkät utsänd med Resultat nr. 1/95 .....	85
Bilaga 5 Arbetsgång intervjuer - Älvsby Skogsförvaltning .....	93



## Sammanfattning

Projektet Skogsbrukets Operativa Organisation, ”SO2”, har ytterst haft till uppgift att effektivisera avverkningsarbetet. Det har inneburit att öka kunskapen kring helheten i skogsbrukets operativa verksamhet, d.v.s. sambandet mellan organisation, ledningsformer och hjälpmedel samt i samarbete med företrädare för det praktiska skogsbruket föreslå och utveckla vägar för hur denna helhet kan förändras mot högre effektivitet. Arbetet skulle bedrivas inom ramen: ”Att verka för bättre organisationsformer – som beaktar behov av effektiv miljövänlig produktion, lönsamhet, hälsa och mening.”

För att bidra till helhetssynen genomfördes ett antal aktiviteter, varav vissa i sig kan betecknas som verktyg för att utveckla verksamhet. Dessa var:

- Ett flertal forskare på SkogForsk inbjöds att lämna synpunkter och önskemål på projektet enligt en speciell arbetsgång (”Hearing”).
- Samverkan skapades med flera olika projekt.
- Personer från olika områden inom branschen och utifrån (t.ex. Greenpeace och SNF) inbjöds att lämna synpunkter och tankar (Sökkonferens).
- Via enkät i SkogForsks Resultatserie ombads intresserade bidra med sin syn på utvecklingen.
- Till ytterligare stöd vad gäller aktionsforskningsdelen anlätade projektgruppen en extern konsult.

För att undvika teoretiserande, vilket präglade den första fasen av projektet, söktes kontakt med ett antal intresserade uppdragsgivare. AssiDomäns Älvsbyförvaltning samt Södras Region Väst medverkade i fas två, vilket innebar att på plats arbeta med deras egen utveckling, utifrån deras verkliga behov.

Arbetet har bedrivits i form av aktionsforskning med tonvikt på kontinuerligt lärande, för såväl uppdragsgivare som konsult – forskarlag. Aktionsforskning innebär bl.a. att forskarna deltar i det system de skall utforska, d.v.s. att gjorda erfarenheter direkt tillförs systemet. Detta kan i sin tur innebära att såväl mål som arbetsgång ändras i förhållande till de ursprungliga planerna. Allt beroende på vilka erfarenheter som görs.

Erfarenheterna från arbetet har således löpande dokumenterats, beaktats och tillförts arbetet (i enlighet med aktionsforskningspraxis).

## Resultat

Resultat av arbetet kan kortfattat beskrivas på följande vis:

Utvecklingspotentialen vad avser att vidare utveckla skogsbrukets operativa organisation ligger i att utveckla de anställdas förmåga till förståelse både av sig själva och verksamheten samt de allt snabbare förändringarna. Speciellt stora krav ställs på cheferna.

- Kraven på kommunikation mellan de anställda (stab – linje) ökar i de allt tunnare organisationerna. Här finns stora brister av såväl teknisk som psykologisk karaktär.
- Kraven på tydlighet i såväl mål som roller (ansvarsfördelning) ökar i takt med att de anställdas, t.ex. maskinförarnas, kompetens höjs. Allt större krav ställs på främst mellanchefer och staber. Här finns mycket att göra.
- Förmågan hos skogsarbetare som finns kvar efter återkommande personalinskränkningar (där kompetensen spelat en viktig roll) att kritiskt granska verksamheten och därmed att ifrågasätta irrationella och/eller motstridiga signaler har stärkts.
- Motstridiga signaler är vanliga och kostar energi, effektivitet och pengar.
- De anställdas kompetens och vilja till kompetensutveckling är hög. Svårigheten är att ha tid att både lära och utöva det nya.
- De tekniska och metodologiska aspekterna vad gäller skogsbrukets operativa organisation ligger långt fram och är väl tillgodosedda i skogsbruket.
- Det är således ytterst viktigt att *ta reda på fakta* och finna former för att *bearbeta dessa*.
- Verktyg för denna bearbetning t.ex. intern och extern konsult samt enkäter och intervjuer för att klarlägga nuläget har testats i projektet. Ett antal verktyg har använts för att hantera de olika uppfattningar och problem som därvid framkommit. Exempelvis att arbeta med dialog. Många av dessa verktyg är fullt möjliga att anpassa och använda i företagen.
- Genom att ge sig i kast med dessa – för många ”svåra” – frågor och bearbeta dem öppet, ökar möjligheterna till såväl effektivitet som hälsa.
- Att använda/samarbeta med konsulter kräver kunskap och visst mått av beredvillighet till självvranssakan. En viktig förutsättning är uthållighet. Det är lättare sagt än gjort.

En svårighet under arbetet har varit de personliga olikheter som funnits mellan såväl konsult – forskare som olika uppdragsgivare. Dessa olikheter ger bl.a. upphov till olika tolkningar av såväl mål som effekter – vilket i sin tur väl speglar den verklighet som företagen arbetar i. Dessa personliga olikheter och svårigheten att hantera dem förekommer alltid i arbete. Som regel bortser man från dem och kopplar brister i resultat till diffusa företeelser i omvärlden, eller så kan de projiceras till enskilda ”syndabockar”.

I projektgruppen och tillsammans med uppdragsgivarna har det varit en strävan att lyfta upp och diskutera dessa underliggande faktorer och gradvis bearbeta dem för att lära av dem. En bestående svårighet i förhållandet konsult – uppdragsgivare är dock att åstadkomma en relation, som har tillräckligt lång varaktighet för att bidra till långsiktigt lärande (detta gäller såväl företagen som SkogForsk, som bägge har krav på snabba resultat).

Ett antal beprövade hypoteser har utgjort en grund i vårt arbete. Trots att de inte till fullo inarbetades i aktionsforskningsdelen och således inte kunde vetenskapligt beläggas, så är vår uppfattning att de klart har styrkts av våra erfarenheter. De är även tidigare belagda i studier av andra organisationer än skogliga. Vi kan rekommendera referenslitteraturen angående dessa teser. Vi rekommenderar även teserna som grund för framtida



aktionsforskningsprojekt och interna ansatser. Hypoteserna är här formulerade som postulat.

- 1. Ett effektivt arbetslag måste ha god mellanmännisklig förmåga, d.v.s. lagmedlemmarna måste ha förmåga att förstå och kommunicera med varandra.**
- 2. Ett effektivt arbetslag måste ha fokus på uppgiften och förmåga att betrakta sig själva utifrån, som individ och som grupp för att därigenom kunna upptäcka när man ägnar sig åt annat än effektivt arbete och korrigera sitt gemensamma ickeproduktiva beteende.**
- 3. Ett effektivt arbetslag utvecklas bäst genom att först göra, därefter genom att reflektera över konsekvenserna både på sak- och processplanet och lära för att korrigera och handla.**
- 4. Ett effektivt förändringsarbete måste vara baserat på delaktighet.**
- 5. Ett effektivt förändringsarbete måste vara baserat på att samtidigt hålla levande såväl en vision (veta vart man skall och se sin plats i det stora sammanhanget), som verkligheten (att kunna se och ta upp det som verkligen sker till behandling).**
- 6. Ett effektivt förändringsarbete kräver ett tydligt ledarskap (vilket inkluderar tydlighet i roller) och underlättas av en aktiv eldsjäl.**

## **Projekt**

### ***Bakgrund***

Skogsbruket har under de senaste trettio åren rationaliserat kraftigare än de flesta andra branscher. Tonvikten har framför allt legat på utveckling av teknik och metoder i avverkningsarbetet (även på senare tid skogsvården). Skogsarbetarna var år 1960 i skogsbruket ca 150 000 och arbetade med motorsåg. År 1996 är de ca 20 000 och utrustade med sofistikerade maskiner värda flera miljoner kronor. I takt med utvecklingen har stor möda lagts på att öka såväl kunskaper som färdigheter. Dagens maskinförare har utan tvekan mycket hög kompetens.

Samtidigt med denna utveckling har ett antal viktiga begrepp dykt upp:

- Målstyrning
- Decentralisering
- Belastningsskador
- Naturvårdshänsyn

De har alla starkt påverkat skogsbruket, fast på olika sätt. Framför allt har de bidragit till något nytt, nämligen behovet av helhetssyn.

**Figur 1.**

**Helheten är mer än summan av detaljerna. Konsten är att kunna ta ett steg bakåt och studera hela systemet där man själv ingår.**

Målstyrning och decentralisering ställer nya krav på både chefer och underställda, från VD till skogsarbetare. Ökande grad av belastningsskador har visat på svårigheten att tekniskt lösa alla problem. Naturvårdshänsyn kan sägas vara ett exempel på hur omvärlden kan påverka verksamheten i en hel bransch och därmed behovet av att lära nytt och tänka om. Samtliga dessa områden och fler därtill påverkar avverkningsarbetet och dess organisation.

**Rationaliseringsutrymme genom mekanisering fullt utnyttjat?**

Under 1980-talet drevs mekaniseringen inom storskogsbruket mycket starkt och framgångsrikt. Storskogsbruket har i dag praktiskt taget realiserat den gamla visionen för drivning: ”Ingen fot på marken och ingen hand på virket.” Ytterligare rationalisering genom minskning av operativ personal skulle möjligen kunna uttryckas som ”Ingen man i maskinen”. Teknik för automatisering och fjärrstyrning finns redan i dag, men skoglig tillämpning är i skrivande stund science fiction.

**Rationalisering genom personalminskning fullt utnyttjad?**

De flesta företagen har under senare år, ofta i olika omgångar, rationaliserat kraftigt, såväl storleksmässigt som personellt. Bevakningar, förvaltningar och regioner har slagits samman till större enheter. 90-talets bevakning påminner om 60-talets förvaltning och 60-talets skogvaktare med sin gedigna lokalkännedom existerar inte i 90-talets storskogsbruk. Skogsbruket har genomfört omfattande organisationsförändringar. Såväl på fältet, som i stamberna har således antalet anställda minskat avsevärt. Detta har inneburit att färre människor skall klara av fler arbetsuppgifter. Trycket både tekniskt och mentalt på de kvarvarande har ökat. Morgondagens skogsarbetare måste alltså besitta såväl lokalkännedom som ”skogvaktarkompetens” för att kvaliteten på svenskt skogsmannaskap skall kunna upprätthållas på lång sikt. Detta löses bl.a. dels genom satsning på kompetensutveckling, dels genom rekrytering av

högskoleutbildade. Lokalkännedom kan visserligen i viss utsträckning digitaliseras och läggas in i ”artificiellt intelligenta” datasystem, men även detta är i dag ännu science fiction och kommer när det blir realitet snarare att öka än minska behovet av organisationsutveckling.

Ytterligare personalnedskärningar är troligtvis möjliga rent tekniskt, men kommer då att bortse från de mänskliga, mentala och sociala behov som är grundläggande hos människor. Man skulle således kunna tänka sig en förskjutning från fysiska belastningsskador hos skogsmaskinförare till psykiska belastningsskador hos arbetsledande personal. Vissa tecken på detta finns redan.

Utglesning av personal innebär *både* att avstånden ökar mellan människor och att de kvarvarande måste ha *fler* professionella relationer för att ”täcka fältet” och få allt gjort som behöver göras. Förutom att uttunning skapar krav på nya effektiva relationer, skapar den ändringar i kvarvarande relationer. Såväl individer som roller byter positioner. Kraven på kommunikationskompetens höjs alltså dramatiskt redan på grund av interna organisationsförändringar. I dagens allmänna turbulens sker dessa förändringar i hela infrastrukturen, där såväl kunder och andra yrkesmässiga relationer som de anställdas privata relationer ”förvandlas”.

Målstyrningen kompliceras alltså av att såväl mål som medel fortlöpande omvärderas. Man kan i dag inte sikta in sig på ett mål och ”låsa ratten”. Vi förutsätter att detta är väl känt i skogsbrukets organisationer och att satsningen på att bygga upp effektiva kommunikationskanaler rent tekniskt och organisatoriskt är självklar och redan påbörjad.

Vår fokusering på den mänskliga samtalsförmågan för att effektivt kunna utnyttja dessa kanaler, bygger på våra erfarenheter att mycket av allt som ”man sagt” skall göras, i verkligheten inte blir gjort.

**Figur 2.**  
”Utan ord...”

## **Organisationsutveckling har många komponenter**

Maskinsystemen och metoderna påverkas av organisationen och vice versa. Hjälpmedel, rutiner och användarkompetens styr varandra interaktivt och måste harmoniera i en effektiv organisation.

Den tidigare nämnda organisationsförändringen medför att såväl stab som distriktschefer och arbetsledare måste decentralisera ansvar och uppgifter ner genom organisationen.

Detta för med sig att ansvar och befogenheter som staben tidigare hade har förflyttats till distrikten. Distriktschefer och arbetsledare måste i sin tur delegera till skogsarbetarna.

För att skogsarbetarna skall kunna ta emot nya arbetsuppgifter har många skogsföretag strävat efter att formera arbetslag eller maskingrupper. Dessa arbetslag byggs upp kring ett antal skogsmaskiner, oftast en eller flera skördare och skotare. Antalet skogsarbetare i laget kan variera, men för att tillåta skiftgång m.m. är antalet oftast mellan tre och fem personer, men man prövar på vissa håll med lag som är över tio personer. Dessa måste kunna klara att köra såväl skotare som skördare samt utföra en rad andra arbetsuppgifter. Två relativt nyttillkomna element att beakta, som också påverkar skogsarbetarna är ”totalt kvalitetstänkande” och ”marknadskunnande och flödesstyrning”, alltså en närmare anknytning skog – såg (uttryckt såväl i den praktiska verksamheten som i företagsstruktur).

### **Flexibilitet och stabilitet – specialister eller generalister?**

Grundtanken är således att laget skall vara flexibelt och kunna klara ett brett spektrum av arbetsuppgifter inom drivningsområdet. I princip skall laget kunna förses med en årsmängd avverkningar, både gallring och slutavverkning, och sedan arbeta självständigt.

Detta ställer krav på både maskiner och personal. För att uppnå en maximal flexibilitet kommer de mest efterfrågade maskinerna att vara de som bäst kan anpassas för både gallring och slutavverkning. Detta riskerar att medföra att maskinvalet blir något av en kompromiss. Det är omöjligt att i dag hitta maskiner som optimalt klarar samtliga roller. Om det är så att skogsbruket kräver flexibla lag kommer detta att ställa krav på hur framtidens maskinpark behöver se ut. Den personella kompetensen påverkas i sin tur av om man satsar på utveckling av små all round maskiner med stor kapacitet eller på billigare maskiner med smalare användningsområden. En allmän viljeinriktning hos såväl bolag som skogsägarföreningar är, att öka maskinutnyttjandet, mätt i m<sup>3</sup>sk/maskin och år, i all avverkning. Skärpta arbetsmiljökrav minskar möjligheten att öka antalet timmar per maskin och år genom utvidgad skiftkörning. Möjligheten att få ut mer volym per tidsenhet försöker man realisera genom utveckling av elektroniska hjälpmedel.

Bättre apteringsdatorer, GPS, GIS och automatisk datainsamling, är under utveckling. Laserteknik, vandrande och svävande maskiner är i dag mer eller mindre i det blå, men i morgon? Laget måste således bestå av medlemmar som är både generalister och specialister – alltså, alla skall inte kunna allt, men verksamheten skall kunna rulla även om en eller flera personer tillfälligt är borta.

### **Behov av ständig utveckling**

*Vägen mot den framtida organisationen är en process som inte har något egentligt slut. Behovet av utveckling kommer att kvarstå eftersom kraven och målen kommer att ändras under resans gång. För att möta detta måste möjligheter till kontinuerlig utveckling på olika sätt byggas in i organisationsstrukturen.*

## Olika brukarekategorier har olika organisationer

Skillnaderna mellan hur de olika skogsföretagen har organiserat sin verksamhet är naturligtvis stora. Organisationen formas bl.a. av vilken verksamhet som bedrivs, vilket betyder att ett renodlat skogsbolag som förvaltar egen skog får en ganska annorlunda organisation jämfört med en skogsägarförening där medlemmarna äger skogen.

### **Mål**

Projektet startades med målbeskrivningen:

”Att inom ramen för SkogForsks övergripande mål, i vår gärning verka för något bättre” (på det sätt vi själva definierar det). Eller uttryckt mer specifikt: Genom att följa och beskriva verkliga förändringsförlopp hos ett antal värdförvaltningar i skogsbruket producera användbar kunskap för våra intressenter. Arbetet skall dokumenteras.

Annorlunda uttryckt, projektet skall resultera i:

1. Hjälpmedel för förändring av den operativa organisationen.
2. Beskrivning av en process för att underlätta en fortlöpande uppdatering av hjälpmedlen samt för att bidra till förståelse av de komplexa samband som kan motverka och stödja förändring.

### **Syfte**

Det ursprungliga syftet var att genom att blanda SkogForsk-kompetenser, från organisationsutvecklings-, drivnings-, produktions- och informations-systemprojekt, få **ett bredare perspektiv på hur den skogliga operativa organisationen behöver utvecklas**. Behovet av implementering av ny teknik skulle särskilt beaktas.

Det innebar också att öka kunskapen kring *helheten* i skogsbrukets operativa verksamhet, d.v.s. sambandet mellan organisation, ledningsformer och hjälpmedel samt i samarbete med företrädare för det praktiska skogsbruket **föreslå och utveckla vägar** för hur denna helhet kan förändras mot högre effektivitet. Arbetet skulle bedrivas inom ramen: ”Att verka för bättre organisationsformer – som beaktar behov av effektiv miljövänlig produktion, lönsamhet, hälsa och mening.”

Projektarbetet klarade efterhand allt tydligare, att den sociala kompetensutvecklingen i dag är mest angelägen att utveckla, som en nödvändig grund för operativ utveckling. Syftet har således alltmer blivit att **utveckla former för kommunikation** inom den skogliga operativa organisationen.

Mål/Syfte kom senare att sammanfattas i följande bild:



**Figur 3.**  
I "traven" ligger den meningsfulla arbetsuppgiften i centrum, på grundvalen av en effektiv organisation, som toppas av god hälsa.

### **Arbetsätt**

För att få en helhetsbild behövs först en kartläggning av vilka omvärldskrav och förväntningar som ställs på skogsbruket, vilka uppgifter skogsbruket har i dag och vad som troligen tillkommer inom de närmaste åren? Det är också viktigt att ingående kartlägga vilka uppgifter storskogsbruket klarar redan i dag.

Arbetsättet i projektet har följt nedanstående tabell.

#### **Principbild för arbetet i projektet.**

<b>Steg 1</b>	<b>Steg 2</b>	<b>Steg 3</b>
<b>Detta skall de klara</b>	<b>Detta klarar de i dag</b>	<b>Detta skall till</b>
Vad vill företaget?	Nuläge	Behov (beskrivna i samsyn)
<b>Förväntningar</b>	<b>Fakta</b>	<b>Åtgärder</b>

**Steg 1. Förväntningar.** Företaget har förväntningar på vad organisation/medarbetarna skall kunna klara nu och i en framtid. Detta kan uttryckas som "Vad vill företaget". Denna bild överensstämmer inte nödvändigtvis med verkligheten.

**Steg 2. Fakta.** För att ta reda på hur det ligger till behövs en faktainsamling uttryckt som "Detta klarar de i dag". Alltså en nulägesbeskrivning av rådande verklighet.

**Steg 3. Åtgärder.** För att komma från nuläget till det önskade läget behöver de två stegen jämföras. Man gör en "gapanalys" över vad som behöver tillföras, i form av kompetens och övriga hjälpmedel. Detta sker i två dimen-

sioner: Vad behövs för att klara dagens arbete och vad behövs för att klara morgondagens? För att få tyngd i denna beskrivning och därmed kraft att genomföra önskade åtgärder krävs att alla inblandade är överens (har diskuterat) behoven.

Parallellt med arbetet med de tre stegen skall den lärande process som resulterar i positiv förändring dokumenteras för att i sin tur ge underlag för insikter och åtgärder.

## **Aktionsforskning**

Projektet har baserats på aktionsforskning,

Aktionsforskning kan sägas vara både en metod för förändringsarbete och en metod för forskning.

För att lära oss mera engagerade vi en erfaren aktionsforskare – Åke Philips – och studerade aktionsforskningens grundläggande teorier samt några praktikfall. Vi försökte därefter överföra vad vi lärt oss i tillämplig form hos våra egna uppdragsgivare.

Frågeställningar: Vad skall förändras och hur skall förändringen gå till? Aktionsforskning kräver en forskare och en konsult, vilka *inte* strävar efter att lösa de praktiska problemen åt de personer som är berörda utan snarare erbjuder ”hjälp till självhjälp”.

Projektet skulle bedrivas som ett ”aktionsforskningsprojekt” där följande frågeställningar var intressanta att belysa:

- Vilka krav bör ställas på en förvaltning utifrån dess uppgift att utföra ett effektivt operativt arbete?
- Vad är ett effektivt förändringsarbete?
- Hur kan en förvaltning förändras så att den av egen kraft stimulerar till och åstadkommer ett kontinuerligt förändringsarbete?

Aktionsforskning, som vi definierat det, bygger på ett antal komponenter:

- Ett eller flera företag, som är villiga att delta som uppdragsgivare.
- Ett arbetslag per uppdragsgivare bestående av en konsult och en forskare samt en drivande ansvarig internkonsult (eldsjäl).
- Definierade utvecklings-(förändrings-)uppgifter ur uppdragsgivarnas praktiska vardag.
- Kontrakt.
- Ett antal väl beprövade hypoteser att relatera till (av erkända forskare).
- Kontinuerlig dokumentation.

I projektet deltog två uppdragsgivare, AssiDomäns Älvsbyförvaltning samt Södras Region Väst. Hos varje uppdragsgivare arbetade en projektgrupp

bestående av dels en konsult, dels en forskare, med något olika uppgifter. Konsultens uppgift var att bidra i företagets förändringsprocess, både genom att iakttä och förmedla intryck och genom att lämna synpunkter på verksamheten, d.v.s. att arbeta som traditionell företags/organisationskonsult. Forskarens uppgift är att iakttä och notera vad som händer i företaget och i samspelet mellan företag och konsult. Forskaren skall samtidigt hålla uppställda hypoteser levande och mot dessa pröva vad som händer i verkligheten.

Dessvärre hade vi inte resurser att arbeta så djupt och så länge som ett renodlat aktionsforskningsprojekt egentligen kräver.

### **Grundläggande hypoteser**

Nedan redovisas vilka hypoteser som varit grundläggande i vårt arbete. Dessa beskrivs närmare i bilaga 1.

### **Hypoteser uppställda av etablerade forskare**

- 1. Ett effektivt arbetslag har god mellanmänsklig förmåga (kommunikation) – Cris Argyris.**
- 2. Ett effektivt arbetslag har fokus på uppgiften och förmåga att betrakta sig själva utifrån, som individ och som grupp – W. Bion.**
- 3. Ett effektivt arbetslag utvecklas genom att göra, reflektera och lära – D.A. Schön.**
- 4. Ett effektivt förändringsarbete baseras också på graden av delaktighet – M.R. Weisbord.**
- 5. Ett effektivt förändringsarbete baseras också på förmåga att samtidigt hålla levande såväl en vision, som verkligheten – Srivastva och Cooperider.**
- 6. Ett effektivt förändringsarbete baseras också på ett tydligt ledarskap och en aktiv eldsjäl – Å. Philips.**

### **Aktionsforskning – lite teori...**

Traditionell forskning baseras ofta på en hypotes som ska prövas, strikta försöksplaner med uppreppningar och kontroller. Forskaren står utanför det system som ska utforskas. Aktionsforskning däremot innebär att använda redan beprövade hypoteser att relatera arbetet till samt att forskaren och den kompletterande konsulten är delar av systemet och kontinuerligt återför sina erfarenheter. Forskaren/konsulten påverkar således systemet. Av detta följer att "försöksplanen" ständigt måste revideras allteftersom nya erfarenheter och ny kunskap genereras.



För att aktionsforskning ska bli fullödig behövs alltså en forskare och en konsult (i lag). Forskarens uppgift är att iakttä och notera vad som händer i företaget och i samspelet mellan företag och konsult. Forskaren ska samtidigt hålla hypoteserna levande och mot dessa pröva vad som händer i verkligheten. Självklart fungerar forskaren också som diskussionspartner till konsulten för att därmed öka effekten i förändringsarbetet. (Vi förutsätter att det system som utforskas befinner sig i förändring.) Med andra ord kan gränserna och rollerna i vissa avseenden vara flytande. Detta kan bidra till viss förvirring vad gäller roller och kontrakt. Forskaren/konsulten involverar sig själv i förändringsprocessen och belyser vad som händer, gör interventioner och tolkar det han upplever sig se. Detta kan också innebära att konsulten studerar sina egna reaktioner och känslor och genom att ta upp dessa bidrar till att belysa pendlingen mellan saknivå och processnivå (d.v.s. de psykosociala skeenden som rör relationer mellan individer och grupper).

Genom att de berörda engageras i såväl själva undersökningsprocessen, som i dess uppläggning kommer de förhoppningsvis att känna den som sin egen. Detta kan i bästa fall innebära att man skapat en "Rutin för ständig utveckling" i organisationen, vilket skulle innebära att arbetet kan övergå från intern operativ aktionsforskning till aktionslärande (eng. action learning), d.v.s. att genom reflektion lära av konsekvenserna av sina handlingar och sedan korrigera. Aktionsforskningsfasen kan därför sägas vara avslutad i och med att forskaren/konsulten inte längre deltar i diskussionen kring de berördas arbetsituation.

*Aktionsforskning bygger alltså, till skillnad från traditionell forskning på ett kontinuerligt "lärande". Detta innebär att skapa förståelse för behov av reflektion, vilket **kräver att man bygger in tid** för detta. Det innebär vidare att såväl mål, som medel och arbetsätt kan förändras under projektets förlopp – beroende av vilka erfarenheter som görs. Detta förhållningssätt ställer stora krav på såväl uppdragsgivare som konsult-forskare (Se vidare under kapitel "Konsultens dilemma").*

### **Nätverksbaserad aktionsforskning**

En av den moderna svenska aktionsforskningens grundhypoteser är att spridningen av forskningen och dess resultat är av största vikt. En ev. vidareutveckling av aktionsforskning som verktyg för utveckling av skogsbrukets operativa organisationer skulle alltså vara betjänt av ett brett anslag hos flera olika aktörer i separata men nätverkskopplade projekt. Som ett led i detta engagerade vi två olika uppdragsgivare (vår önskan var tre), vilket gav möjlighet att ytterligare byta erfarenheter och vidga perspektiven.

### **Projektgruppens filosofi & intention**

Det är viktigt vad och hur vi tänker. Detta påverkar vad vi gör och hur vi gör det. Vi har alla förutfattade meningar. Vår medvetna strävan måste vara att inte låta våra förutfattade meningar styra, utan basera slutsatser och eventuella

förslag på fakta. För detta krävs insamling av fakta från de berörda. Fakta kan te sig olika i olika personers ögon.

Projektgruppen har en egen vision för resultatet, som sammanfattas i målformuleringen: Att inom ramen för SkogForsks övergripande mål, i vår gärning verka för något bättre (på det sätt vi själva definierar det):

Hälsa! Mening! Effektivitet!

Vi inser att vi kommer att påverka de organisationer vi studerar. Vi blir redan vid första kontakten delar i de system vi avser att bedriva utvecklingsarbete i. Det är viktigt att fokusera på de positiva krafterna, utan att för den skull förneka verkligheten. Att tänka mot något bättre är fundamentalt.

## Aktiviteter i fas 1 – faktainsamling

Den aktiva delen av projektet startade den 1 juli 1994 och avslutades i februari 1996. Härefter vidtog dokumentation. Projektet kan sägas ha bedrivits i skilda faser med olika karakteristiska:

1. Konsolidering av projektgruppen, utarbetande av innehåll och projektplan och strategi för genomförande. Faktainsamling bestående av ”Utfrågning av forskare på SkogForsk” (Hearing); Sökkonferens med representanter för omvärld och olika nivåer i skogsbruket; Enkät utsänd med SkogForsks Resultat 1/1996.
2. Praktiskt arbete hos uppdragsgivarna med delvis olika inriktning och uppläggning (beroende på uppdragsgivarnas olika behov).
3. Dokumentation och ”lärande seminarium” med de två uppdragsgivarna.

De aktiviteter som genomförts har nästan samtliga gjorts med två syften: Att få önskade resultat och att pröva om aktiviteten i sig kan användas av företag för att underlätta förändringar.

### ”Hearing”

#### Utfrågning av forskare på SkogForsk

För att få en uppfattning om vilka frågor som var aktuella arrangerade vi vintern 1994 en utfrågning av olika forskare på SkogForsk. Frågan till forskarna var: *”Vilka krav kommer att ställas på framtidens drivningsorganisation, på lag och distrikt/bevakning, med utgångspunkt i ditt forskningsområde?”*

Varje deltagare fick fem minuter att presentera sina synpunkter varefter övriga fick ställa förtydligande frågor under ytterligare fem minuter. I förberedelserna inför hearingen ingick en överenskommelse att undvika dekonstruerande samtalsformer (debatt och diskussion).

Svaren blev ganska skiftande beroende på vilket forskningsområde som respektive forskare tillhörde. Vissa drog ut sina frågor längre och funderade över framtida konsekvenser av sin forskning medan andra presenterade sina mer detaljerade konsekvenser direkt.

Förutom att vi i projektgruppen, som inbjöd till frågestunden, fick bra material att arbeta vidare med, gavs även de deltagande forskarna nya insikter och idéer av värde för sina områden.

## Hearing 94 02 11 – några synpunkter från forskarna

*”Detta skall dom klara”*

**Figur 4.**  
**För att klara forskarnas framtidskrav krävs ett framtida  
vinnarlag. – Att dela med sig, i stället för att konkurrera,  
brukar göra alla till vinnare.**

- God produktion = ”Nöjda kunder” (= uppdragsgivare, omvärld, de själva).
- Produktionen genererar en produkt via en process – som båda skall hålla hög kvalitet.

**Produkten** är främst rundvirke, optimalt apterat enligt särskild instruktion. Levererat till önskad plats på önskad tid. Rent, oskadat. Producerat i kvalitets-säkrad process. Produkten kan också vara trädbränsle.

”Biprodukt” = Hygge som är förnygringsplanerat, störningsanpassat, artanpassat och ”strövanpassat” (för fritidsfolket).

Kvar lämnas utvecklingsbestånd för röjning samt gallring med kort- och långsiktig ekonomi beaktad.

**Processen** skall vara lönsam och ge en maximal skillnad mellan resultat och insats. Hög utnyttjandegrad av arbetande kapital. Flexibel och därmed känslig för lönsamma extrainsatser. Stabil och kunna tåla ”svackor” i efterfrågan. Miljövänlig. Minimala skador på virkestäkten. Mångfald i avverkningsmetoder och -former. Dokumentation för uppföljning och utvärdering av resultatet. Skogsbruket skall bedrivas så att det blir meningsfullt, d.v.s. skogsbruk skall vara en respekterad verksamhet i egna och omvärldens ögon. Det skall vara hälsosamt, d.v.s. utvecklande för individen och laget och inte medföra risk för ohälsa för de anställda. Skogsbruk skall bedrivas uthålligt och vara baserat på skoglig och skogsvetenskaplig kunskap.

### ***”Hur skall detta klaras?”***

(Kvaliteter som måste finnas någonstans i organisationen)

**Aptering.** Grundkunskap om orsakerna till apteringsinstruktionen. Kunskap att använda apteringsdator flexibelt, att snabbt kunna ställa om och byta instruktion.

**Leverans.** Samspelat lag. Senaste infoteknologi, tekniska hjälpmedel samt aktuell kunskap är en nödvändighet. Maskin/personsystemet skall vara väl balanserat och organiserat. God planering och uppföljningsrutiner.

**Virkeskvalitet.** Körskicklighet, produktansvar, bra utrustning. Här nämns också skogsvården, som kräver god planering och där kapacitet för be-

ståndsanläggning och -utveckling finns. Hit räknas också förmåga till miljöanpassning.

**Processkvalitet.** Öppna relationer, ”kaizen” eller ständiga förbättringar, tillräckliga befogenheter. Lärande.

**Lönsamhet.** Ständigt högt engagemang. Arbetstiden koncentreras till utnyttjande av kapital. Maskiner och människor körs i effektiva, skonsamma scheman. Underhåll och service av både människor och maskiner planeras, utförs och följs kontinuerligt upp i arbetet. Ständiga förbättringar.

**Miljöanpassning.** Väl förankrade miljömål. Naturvård. Skogsbiologisk ”allmänbildning” (teknikernivå). Flexibilitet i maskinsystemet. Körskicklighet. Rutiner för gröna bokslut. Utrustning och kunskap för taxering, sammanställning och bearbetning/uppföljning av fältfakta.

**Mening/hälsa.** Insikter om samband mellan beteende och olycksfallsrisker, stress, osämja, etc. Insikt om positiva möjligheter i individ- och lagutveckling. (Branschagerande för ökad respekt för verksamheten hos omvärlden).

**Uthållighet.** Skogsbiologisk kunskap och respekt för helheten. Integritet.

## **Sökkonferens**

För att samla ytterligare fakta och belysa problematiken kring drivningsarbetet på ett bredare sätt anordnades en sökkonferens. Syftet med konferensen var att sammanföra olika grupper för att diskutera skogsfrågor. Syftet var också att intressera ett antal uppdragsgivare att medverka i projektet. Nedan följer några citat ur inbjudan:

*Erbjudande att medverka på Sökkonferens kring temat morgondagens drivningsorganisation.*

*Delprojektet ”Arbetsorganisation drivning” vid SkogForsk inbjuder Dig att delta i en Sökkonferens med syfte att vidga vyerna kring vilka krav som ställs på morgondagens drivningsorganisation (hur avverkningsarbetet i skogen skall gå till) samt att finna de kritiska nyckelfrågor som vi kan behöva fördjupa oss i ytterligare i vårt arbete i projektet.*

## **Bakgrund**

Skogen spelar en allt större roll i olika intressenters ögon. Vi har olika behov i relation till skogen och ställer därmed olika krav. Skogsnäringen, som av tradition förvaltar och brukar skogen, blir alltmer medveten om sin nya roll. Emellertid är inte alla intressenters synpunkter kända och ej heller har dessa nya ”kravs” konsekvenser för verksamheten i fält till fullo belysts.

Vi ser det som ledningens uppgift att balansera olika intressenters krav på vägen från det vi har i dag till det vi önskar i morgon, det vill säga att komma fram till organisationsformer som beaktar behovet av effektiv produktion, lönsamhet, hälsa och mening. Bilden kan ge en antydning om hur balansgången kan te sig.

**Figur 5.**  
**Det är ledarens uppgift att balansera intressenternas krav från dagens kända situation till morgondagens okända.**

### **Mål och process**

Målsättningen med konferensen var att söka de viktigaste områdena att utveckla. Som bakgrund till konferensen kunde ”utfrågningen” av forskare på SkogForsk läggas. En rad olika människor bjöds in för att delta. I stora drag kunde de delas upp i sex grupper: 1. Medborgare 2. Anställda 3. Arbetsledare 4. Förvaltare 5. Kunder 6. Ägare.

Efter inledande föredragning om dialogens möjligheter och företräden framför diskussion och debatt, gjordes en genomgång av skogsbrukets villkor. Sedan deltagarnas egna reflektioner luftats i plenum delades de in i grupper. Varje grupp fick sedan arbeta fram de frågor som de ansåg viktigast att utveckla. Dessa frågor redovisades sedan i hela gruppen och de 12 frågor som flest grupper tagit upp noterades. Varje deltagare fick sedan välja ut två av dessa att arbeta vidare med i två grupparbeten. Deltagarna kom därför att hamna i blandade grupper där dessa frågor behandlades mer ingående.

### **Resultat av sökkonferensen**

Ifrån de diskussioner som fördes under sökkonferensen framkom en rad frågeställningar och synpunkter. Dessa dokumenterades delvis som bilder på väggpapper av en inhyrd tecknare. Detta gör det möjligt att skapa en gemensam bild. Det var även möjligt att från mötet urskilja ett antal områden – viktiga frågor. Som framgår nedan avser vi med resultat såväl konkreta slutsatser och fakta, som frågeställningar att fundera vidare på. De har delats upp i fyra grupper: Medborgare, Kunder/Industri, Ägare och Anställda.

### **Medborgare**

Medborgare är ”den vanliga människan” och konsumenterna. Många anser i dag att det är lättare att påverka ett skeende som konsument än att arbeta politiskt. Därför ser många miljögrupper som sitt främsta mål att påverka konsumenten i en viss riktning, vilket medför att även producenterna ökar sin information för att få chansen att ge sin syn på saken.

För medborgarna kan ett antal grundläggande tankar sammanfattas:

- *Vi har en global miljöoro, vi är allmänt oroliga för miljöförstöring.*
- *Vi måste få säga ifrån.*
- *Naturen måste bevaras, både natur- och kulturvärden.*

Det är viktigt att skogsbruket kan tolka och förstå kraven på rätt sätt så att rätt åtgärder kan sättas in för att möta dem. Det kan t.ex. gälla att kunna bevisa att det skogsbruk som bedrivs är godkänt enligt någon norm. Detta innebär att den som arbetar i den operativa driften måste ha mycket kunskap om vilka möjligheter olika metoder ger och hur dessa kan utnyttjas i dialog med dem utanför skogsbruket.

### **Industrin**

Nya kundkrav på skogsindustrin tvingar denna att skärpa sina krav på sin leverantör, skogsbruket. Dessutom tillkommer krav om enklare samarbete och smidigare handelsrelationer, vilket gör att industrins krav kan handla om:

- *Samarbete direkt med avverkningslagen – entreprenörerna.*
- *Ett jämnt virkesflöde.*
- *Vi vill veta vad det är vi köper och kunna få det bevisat.*

Drivningsorganisationen måste därför kunna veta vad som efterfrågas (råvarukrav) och sedan kunna erbjuda detta till sina kunder. Skogsbrukarna ansvarar också för att skogsmarken inte överexploateras. Detta ställer stora krav på beståndsregister, taxering, planering, uppföljning samt hantering av datorer och kommunikationshjälpmedel.

### **Ägarna**

Ägargruppen ser till verksamhetens långsiktiga överlevnad. Detta innebär att ägarna är måna om att verksamheten skall vara flexibel inför omvärldens skiftande krav.

- *Drivningsorganisationen måste kunna visa att arbetet sker på ett rationellt och långsiktigt sätt, i samklang mellan skogsbrukets och industrins krav.*

### **De anställda**

De anställda har genomlevt flera år av kraftiga omstruktureringar, vilket gör att deras krav fokuseras kring trygghet och arbetsformer. För att skapa den nödvändiga tryggheten, måste ledningen och de anställda på ett genomtänkt och kraftfullt sätt kunna visa hur man vill möta framtiden när det gäller

ansvarsfördelning, befogenheter och andra personalfrågor. (Dagens organisationer kan bara i begränsad utsträckning ställa garantier för kontinuitet. Tryggheten ligger mera i att kunna förstå och möta förändringar på ett effektivt sätt.) Andra centrala frågor är av typen:

- *Vad innebär målstyrning egentligen?*
- *Vilken roll kommer arbetsledaren att få?*
- *Kommer det gröna bokslutet att följas av ett socialt bokslut?*
- *Får fler gå om vi blir effektivare?*

### **Viktiga områden och frågor**

Med kravbilderna i bakgrunden och den tänkta organisationen i blickpunkten framkom en rad områden som är intressanta att undersöka. Ibland områdena återfanns väldigt få renodlade teknikfrågor, i stället fokuserades det på funktionerna mellan de olika verksamhetsdelarna. En tolkning av detta är: ***”Det är samspelet mellan delarna som är det viktiga.”***

Roller och relationer – s.k. social kompetens – framstår som alltmer ekonomiskt viktigt såväl inom organisationen som i samverkan med kunder, entreprenörer och övrig omvärld. Följande områden utkristalliserades från mängden av frågeställningar:

1. **Uppgifter/mål.** Det är viktigt att utforma klara, övergripande, mål för hela verksamheten. Mer precisa mål skall sedan definieras för varje delverksamhet.
2. **Värderingar.** Organisationens värderingar avgör hur omvärldens krav skall hanteras, vilka hjälpmedel och metoder som skall användas, o.s.v. Värderingarna bör vara kända och respekterade av alla i organisationen.
3. **Ledning.** En utvecklad organisation ställer höga krav på sin ledning. Konsultativ ledarstil och målstyrning är begrepp som är aktuella.
4. **Målstyrning.** Begreppet har många definitioner. Målstyrning och decentralisering innebär dock inte en total frihet. Det är viktigt att ramarna markeras tydligt. Vilka mål och mått skall användas i målstyrningen?
5. **Upphandling av tjänster.** I ett skogsbruk där allt större andel av arbetet utförs av entreprenörer blir upphandlingsformen en central del. Det är genom upphandlingen skogsbolaget eller motsvarande kommer att bestämma kraven på och resultatet av arbetet, jämför målstyrning.
6. **Kontroll och mätning.** Som betalningsgrund måste någon form av mätning ske, vilket innebär att rutiner måste utformas för att fånga mått på kvalitet på virke, naturvård m.m. Uppföljning och mätning är självklart även intressant för den egna gruppens ständiga förbättring.
7. **Organisation.** Det finns åtskilliga tänkbara organisationsformer. En organisation måste kunna utveckla sig själv och förändras för att kunna behålla sin flexibilitet. Organisationen skall vara en funktion av uppgifterna!



8. **Belöningsystem.** All belöning behöver inte kunna uttryckas i ekonomiska termer. Det är även möjligt att belöning kan ske i form av frihet att organisera sitt eget arbete.
9. **Kompetens.** Kompetens innebär förmågan att utföra ett visst arbete och består bl.a. av kunskaper, färdigheter, kontakter och värderingar. Skall en i laget ha viss kompetens eller skall alla ha samma?
10. **Ansvarsområden – lagansvar.** Var skall gränsen dras mellan lagets ansvarsområde och arbetsledarens? Hur mycket ansvar skall läggas på laget och hur skall detta belönas?
11. **Kommunikation.** Ett viktigt begrepp som innefattar kommunikation mellan skogen och marknaden likväl som kommunikationen mellan förvaltningens olika funktioner och inom laget.
12. **Hjälpmedel.** En ny organisation kräver ofta nya hjälpmedel. Det kan gälla såväl teknisk utrustning som rutiner och utbildningsinsatser.
13. **Utveckling.** Kan den tekniska och den elektroniska utvecklingen användas för att möta höjda samhällskrav på utveckling av yttre och inre miljöer, kretsloppssystem etc.
14. **Informationsteknologi.** Används teknologin till att konservera gamla rutiner eller kan den användas för att skapa nya, enklare rutiner? Är den till för ökad frihet (flexibilitet) eller för ökad kontroll? På vems villkor skall den utvecklas – på ledningens eller på linjens?
15. **Gröna bokslut.** Skogsföretagen och entreprenörer måste kunna visa hur väl de klarar naturvården inför industrin och konsumenter.
16. **Sociala bokslut.** Liksom det gröna ditot kan det behövas ett socialt bokslut. Företaget visar aktivt att de anställda har en sund och bra arbetsplats. Kommer marknaden att ställa krav på ”etiskt” riktig hantering av de anställda som producerar råvaran?
17. **Kretslopp.** Detta begrepp blir allt vanligare i samhället och är en kommersiellt viktig fråga. Skogsbruket har här stora möjligheter, men hur skall det hanteras?
18. **Certifiering.** En certifierad verksamhet uppfyller fastställda krav, inte bara inom naturvården, utan även produktkvalitet kan ingå. Beroende på vem som utfärdar certifieringen får den olika vikt och innehåll. De flesta ser certifiering som en möjlighet att visa att hela produktionen är sund utifrån samtliga aspekter.
19. **Omvärlden.** Många eftersträvar att inte bara lyssna och följa opinionen, utan kraftfullt delta i opinionsbildningen på egna villkor. Sträva att bli ett föredöme och därigenom påverka omvärlden till en positiv syn på svenskt skogsbruk, både nationellt och internationellt.
20. **Stolthet.** Vi som arbetar inom skogsbruket är stolta för det och arbetar för att vi skall kunna fortsätta vara det.

### ***Erfarenheter***

Förutom att vi fick in ett brett spektrum av omvärldens krav på dagens och morgondagens skogsbruk och en grundlig bearbetning av dessa, så ökade de olika deltagarkategoriernas förståelse för varandras perspektiv. Sällan har vi hört företrädare för Greenpeace och skogsbruket tala och lyssna till varandra så intresserat.

Detta är lite av vad vi lärde. Vi fick också med oss: *En känsla av gemenskap* trots att en del frågeställningar var både svåra och kontroversiella. *En samlad bild. Viktiga synpunkter att ta fasta på och utgå ifrån i det fortsatta arbetet med drivningsorganisation och dess konkreta arbetsuppgifter.*

### **Hur kommer framtidens organisation att se ut?**

För att klara kraven och skapa den flexibilitet och lönsamhet som är nödvändig pågår ett massivt arbete för att hitta de organisationsformer som är mest lämpade. Under utfrågningen och sökkonferensen framkom ganska samstämmigt att det är målstyrda drivningslag som är framtidens organisationsform. Tanken är att arbetslaget skall fungera som en självständig enhet som arbetar efter övergripande mål och med eget resultatansvar. Delegeringen av arbetsuppgifter kommer att gå långt, vilket innebär att laget måste vara kapabelt att utföra åtskilliga av de uppgifter som i dag sköts av olika skogliga tjänstemän. Dessa arbetsuppgifter kommer att ställa stora krav på såväl kompetens, som utbildningsbakgrund och den tekniska utrustningen. Organisationen innebär även att arbetsledarrollen torde komma att ändras dramatiskt.

**Figur 6.**  
"Delegering" och "målstyrning" är välkända begrepp, men svåra att leva upp till.

Ovanstående erfarenheter presenterades i Resultat nummer 1/1995 från SkogForsk – "Skogsbrukets drivningsorganisation kan och måste utvecklas". Bifogad denna låg en skriftlig enkät till *Alla inom skogsbruket som är intresserade av att utveckla dess organisation*. Se nedan samt bilaga 2.

### ***Enkät & självstudiematerial***

I ett tidigt skede av projektet, direkt efter hearingen, började vi sammanställa en kombinerad enkät och självstudiematerial på förvaltningsnivå, med

arbetsnamnet ”Morgondagens drivningsorganisation och framtiden”. Det fanns två syften med det materialet: Att ge den besvarande organisationen ett hjälpmedel för diskussion av viktiga strategiska frågor och att ge oss i projektet fakta från fältet.

Avsikten var att den skulle sändas till samtliga förvaltare, regionchefer och motsvarande i skogsägareföreningar och skogsföretag i Sverige.

Under arbetet med materialet insåg vi att detta var för pretentiöst. Det var mycket begärt att förvaltningarna skulle ta till sig vårt ambitiösa material och vi förstod att vi skulle digna under bördan av att försöka sammanställa eventuella resultat. Det nästan färdiga materialet (sammandrag ur råmanuset redovisas i bilaga 3) lades åt sidan till förmån för en betydligt enklare skriftlig enkät.

**Enkät:  
Vad skall vi  
utveckla i  
svenskt  
skogsbruk?**

Resultat nr 1 1995  
innehöll således en  
enkät med 21 frågor  
om skogsbrukets framtid  
som byggde på erfarenheterna  
från Hearing och Sökkonferens.  
Se bilaga 4 a.

**Figur 7.**

**Resultat nr 1 1995.**

Syftet med enkäten var främst att ge oss på SkogForsk en bild av vad ”fältet” ansåg vara viktiga frågor i dag, men också vilka områden som var viktiga att arbeta vidare med. Samtidigt skulle enkäten kunna vara ett verktyg för företagen att själva undersöka åsikterna i det egna företaget.

**Resultat av enkäten**

Totalt fick vi tillbaka 134 svar – en mycket låg svarsprocent då antalet prenumeranter på resultatnumren är strax under 2 000 stycken. Även om det är de mest engagerade personerna som svarat, d.v.s. de som tänkt igenom

framtiden och sin egen situation, ges inte någon statistiskt säker bild av förhållandena i svenskt skogsbruk. Enkätens resultat och en analys av den finns i bilaga 4 b.

Några av de synpunkter vi funnit representativa redovisas nedan:

- *En medveten satsning på kvalitet i alla led.*
- *Svenskt skogsbruk måste utnyttja och driva miljöfrågorna ännu hårdare.*
- *Hela lagets kompetensnivå måste vara på hög nivå och hela tiden vidareutvecklas.*
- *Samhällets krav får ej styra skogens utveckling!*
- *Skogsarbete måste få ökad status, för att locka unga välutbildade människor till våra arbetslag.*
- *En fortsatt (och nödvändig) decentralisering begränsas av kompetensbrist hos våra skogsarbetare/entreprenörer/åkare.*
- *Viktigt att hantera belöningsystem på ett sätt som uppfattas som riktigt och rättvist av lagmedlemmarna.*
- *Såväl individens som lagets kompetens måste hela tiden utvecklas på en hög nivå. Det finns en oro över att inte räcka till i framtiden.*

## **Minienkäter**

Enkäten från resultatnumret användes även hos våra praktikvärdar. Syftet var att pröva att använda ”minienkäter” som ett återkommande verktyg för internt utvecklingsarbete, dels för att med dess hjälp avläsa förändringar, dels för att lyfta fram viktiga frågeställningar till fördjupad intern bearbetning. Hypotesen var: ”Minienkäter är ett kostnadseffektivt hjälpmedel för en lärande organisation.” Detta baserades på följande:

- Billig. Den färdiga enkäten kan fyllas i på 5–10 minuter. Sammanställning och enkel bearbetning som görs i ett kalkylprogram (här Excel) tar inte mer än ett par timmar. Att utarbeta relevanta frågor torde inte heller ta i anspråk mer än någon timme av t.ex. ett förvaltningsmöte och kan i sig ha ett värde för organisationens lärande. Den är även lätt att uppdatera/utveckla till aktuellt läge.
- Koncentrerar de för organisationen viktigaste aktuella frågorna och ”tvingar” all personal på alla nivåer att *ta ställning* till dem.
- Fångar *tidigt* eventuella *stora* utslag av missnöje, förändringar, menings- skiljaktigheter etc.
- Öppnar för dialog kring olika tolkningar av såväl frågor som svar.

En minienkät ger inga direkta svar på ”hur det är” eller ”vad som behöver göras”. Den kan ”bara” hjälpa till att lyfta fram de frågor som är angelägna att arbeta vidare med för att höja organisationens effektivitet.

En förutsättning är att organisationen är inriktad på att bygga upp ett eget mönster för lärande.

På Södra Skog deltog endast sju personer från två skogsbruksområden. Dessa besvarade enkäten både före och efter projektet. Däremot deltog de inte i urval och formulering av frågorna, vilket är minienkätens hörnsten.

På AssiDomän bearbetades enkäten och genomfördes med samtliga anställda på två distrikt under ledning av distriktschefen och med stöd av internkonsulten. Enkäten användes endast före projektstarten. En anledning till begränsningen sägs vara ”enkät-trötthet” i AssiDomän. Även på Södra framfördes skepsis mot enkäters värde för att skapa förändringar i verkligheten.

**Figur 8.**  
**På många håll är man ”enkät-trött”... Kanske är detta beroende på att enkäter ofta hanteras över ens eget huvud?**

## **Aktiviteter i fas 2 – Aktionsforskning**

### **Våra värd företag – uppdragsgivare**

I detta arbete har vi arbetat med en förvaltning hos AssiDomän och en region hos Södra skogsägarna. AssiDomän kan sägas representera skogsbolaget, vilket förvaltar ett stort eget skogsinnehav medan Södra representerar skogsägarföreningen med sin mängd skogsägare och medlemmar. Gemensamt för företagen är deras syfte att få fram virke ur skogarna, vilket gör att även åtskilliga likheter finns.

Följande beskrivning är starkt förenklad och är mest till för att få en bild av vilka nivåer och funktioner som finns representerade inom en förvaltning eller en region.

En förvaltning består av en stab och ett antal distrikt. Chef för hela förvaltningen är förvaltaren, ”F”. Till sin hjälp har ”F” en stab som består av ett antal specialister bl.a. för skogsvård, för ekonomi, för personalutveckling (i vårt fall tillika teknisk assistent) en s.k. Resursutvecklare, ”R”.

Stabens uppgift är främst att stödja utvecklingen på förvaltningen genom utredningsuppdrag samt vardagsrationalisering inom sina kompetensområden. I vissa fall levererar staberna också data till de centrala staberna.

Förvaltningen har en ganska stor del egen skog. Huvuduppgiften är att bruka dessa skogar långsiktigt samt förse det egna bolagets industri, som är uppdragsgivare, med billig och värdefull råvara.

En region ser något annorlunda ut. Regionchefen har ofta en mindre stab och skogsbruksområdena har ett högt utvecklat eget förvaltningsansvar, eftersom deras personal har de direkta kontakterna med medlemmarna som är uppdragsgivare. Uppgiften är, förutom att köpa och avverka medlemmarnas virke till konkurrensmässiga priser och därmed bidra till ett lönsamt skogsbruk, även att öka föreningens kollektiva styrka. Då skogsägarföreningen saknar egen skog är man helt beroende av medlemmarnas leverans-trohet. Detta gör att planeringshorisonten ofta är mycket kort. Egna industrier skall medverka i dessa mål, men agerar inte sällan enligt samma normer som bolagens industrier.

### **Citat från slutgenomgång med AssiDomän, Älvsby skogsförvaltning**

”Att decentralisera innebär att ge människor ute i företagen makt. Om detta kombineras med långtgående rationaliseringar och utgallring av personal, i avsikt att effektivisera, ökar inte bara produktionskapaciteten, utan också förmågan till kritiskt tänkande hos den kvarvarande personalen”.

Man ställer långtgående och ofta berättigade krav på cheferna (de motsägelser som finns i varje organisation blir tydligare i glesa organisationer).

Behovet av klarhet ökar, både avseende ledarskap och mål. De som ofta kommer i kläm är mellanchefer och staber – fast på olika sätt.

För att fortsätta utvecklingen och återupprätta det ofta vacklande förtroendet hos de anställda krävs

1. insikt om hur det förhåller sig,
2. att ord måste följas av handling och
3. ärlighet och villighet till självprovning.

## **”Känguruprojektet” – AssiDomän Skog & Trä AB**

### **Bakgrund**

*Nuläget – som det beskrevs hösten 1994 samt forskarlagets kommentarer citeras*

1989–1990 slogs Älvsbyns revir samman med delar av Malå revir. Samtidigt slogs Arvidsjaur revir samman med Arjeplogs. Dessa två nya, numera förvaltningar, slogs samman till Älvsby skogsförvaltning årsskiftet 1992–1993. Detta har inneburit att tre olika företagskulturer numera finns inom förvaltningen, vilka härstammar från f.d. Domän respektive Assi. En uppenbar kulturkrock låg i att Assi arbetade helt marknadsmässigt, medan Domän trots allt var ett statligt verk. Det har varit en stor förändring att omforma företaget från statligt verk till ett marknadsmässigt bolag. Sedan 1990 har fyra stora rationaliseringar genomförts, vilket innebär en per år! Dessutom har nya krav ställts på skogsbruket i form av miljödiskussion, marknadsmässighet och samefrågor.

Man har rationaliserat mer än de flesta andra skogsföretag, inte minst på personalsidan (personalstyrkan har minskat från 310 personer till dagens 110). Distrikten är mycket stora och leds av distriktschefer (f.d. kronojägare) med ofta ingen eller få biträden. En mycket tunn organisation har gjort att mycket av chefers och förmäns tidigare uppgifter har lagts ut på avverkningslagen. Dessa kan bestå av 4–6 personer, där vissa medlemmar har specialuppgifter. Assi råvaras köpverksamhet av virke från privata skogsägare lades över på förvaltningen i augusti 1994.

De kraftiga omstruktureringarna har också inneburit att man från centralt håll i koncernen gjort stora insatser för att förena de olika kulturerna i Assi, NCB och Domän. Företaget har blivit kundorienterat, internationellt och ställer stora krav på professionalitet och snabbhet och självklart också lönsamhet. Organisationen har skakats om och många har lämnat. Andra har fått ändrade roller och arbetsuppgifter. De kvarvarande har arbetat under stark press både mentalt och fysiskt. Centralt styrda enkäter har genomförts för att mäta attityder och inställning hos de anställda. Åtskilligt arbete har lagts ner på organisationen, vilket bl.a. resulterat i att en rad konsulter arbetat inom förvaltningen. Resultatet har dock varit gott och man bedömer att förvaltningen ligger 1–2 år före i utvecklingen jämfört med andra AssiDomän-förvaltningar och andra företags jämförbara förvaltningar.

Som hjälpmedel i förändringsarbetet har två dokument utarbetats: ”Mål och strategier” och ”Våra roller i staben och distrikt”. Dessa dokument är en sammanfattning av den dialog som på förvaltningens eget initiativ genomförts mellan samtliga stabsmedlemmar och distriktschefer. Tanken är att varje distrikt och arbetslag ytterligare skall bryta ner innehållet till sin egen verksamhet. Detta har till viss del gjorts. Som ett gemensamt måldokument för hela AssiDomän-koncernen fungerar foldern ”Fröet”. Här presenterar företagsledningen sin syn på mål och värderingar. Tanken är att övriga måldokument skall gå vidare i denna anda. Skriften spaltar upp några grundvärderingar som bör genomsyra företaget, *förnyelse, kundnära, öppenhet och vilja*.

Under de gångna åren har stora förändringar skett för både staben och arbetsledarna. I detta förändringsarbete har en hel del misstag begåtts, men på det hela taget anser man att sammanslagningen med Assi har gått bra. Förvaltningen hoppas att organisationen nu kan få tid att hitta sin struktur.

”Det torde inte vara överdrivet att påstå att förändringstakten och ambitionerna varit högre än de anställda i alla avseenden förmått klara av. Detta sagt mot bakgrund av låg bemanning, högt produktionstryck och nya idéer (t.ex. gröna bokslut och naturvårdshänsyn). Några av de områden som ofta kommer i kläm vid snabba förändringar är brister i kommunikationen (främst mellan stab och linje), oklara roller och osäkerhet skapad av skillnader mellan vad som sägs och verkligheten. På Älvsby skogsförvaltning har trots detta viljan att utveckla varit en drivfjäder för att kämpa vidare.”

#### ***Det som är bra (enligt förvaltningsledningen)***

Förvaltningen och företaget kännetecknas av bra information. Detta tar sig uttryck i en egen tidning och att man även har en egen informatör som bl.a. informerar ute i skolorna. Samtalsklimatet är bra. Det är ”raka rör”. Förvaltningen har en genomarbetad målsättning och strategi. Den stora förändringen är klar, nu kan arbetet koncentreras på lagen och arbetsledarna. Det finns uttalade policier för entreprenörer.

Förvaltningen ligger steget före vad gäller organisationsutveckling.

- Den ligger i mitten av ett s.k. kärnområde nära industrin.
- Stora samordningsmöjligheter med industrin.
- Spjutspets inom GIS-teknik.
- Långtgående delegering. Mål och roller samt strategidokument.
- Hög effektivitet. Organisationen måste dock hinna ikapp.
- Lojal personal.
- Facket fungerar bra med ett bra samarbete med förvaltningsledningen.
- Planeringssamtal genomförs.



### ***Dagens problem (enligt förvaltningsledningen)***

Dagens skogsarbetare är trygg. Medelåldern ligger mellan 45 och 55 år, vilket innebär att man inte tycker att förändringsarbete är så intressant.

Engagemanget finns, men det gäller att locka fram det. Hur skall framtidens skogsarbetare se ut och vilken utbildning är relevant? Hur skall laget se ut? Man upplever att man i dag har för långa skift och för lite folk. Skiften är dock inte längre för den enskilde nu än förr. Skillnaden är att man nu även kör kvällspass, fast med fem personer i stället för som tidigare fyra. I ett skede med stark kompetensutveckling är det lätt att känna sig otillräcklig, på grund av att ambitionerna är så höga.

Lönemodellen går i dag mot individuell lönesättning för tjänstemän och arbetsledare. Även skogsarbetarna har viss individuell del, d.v.s. bonusen. Denna kan betalas ut som gruppbonus eller enskilt. Premien är tänkt som stimulans för att utföra ett bra arbete. Detta mäts med hjälp av ett värderingsinstrument, ”muttern”.

Individuella poäng sätts för varje person enligt ett program som finns på varje distrikt. Lönemodellen är dock inte helt genomförd, vilket innebär att det är ytterligare en sak som måste tryckas ut. Entreprenörer betalas i princip lika som egna lag. Förvaltningen ställer lika hårda krav på entreprenören som på de egna förarna.

Arbetsledaren, distriktschefen, har ofta en svår situation. Det är svårt att sitta ensam ute på ett distrikt.

- Åldersstrukturen mellan 45 och 55 år.
- Lite trög organisation.
- Dåliga datasystem, inte ordentligt testade. Angeläget problem, segt och irriterande.
- De flesta är dåliga på att ge positiv feedback.
- Man ser problemen före möjligheterna.
- Attitydförändring måste till, acceptans för målen.
- De anställda har inte varit tillräckligt delaktiga, för många order kommer uppifrån.
- Inte tillräckligt raka rör.
- En tidigare enkätundersökning anses ha givit en för negativ bild.

”Det material och den bild förvaltningen gav av sig själv var imponerande och präglades av målmedvetenhet och kapacitet. Det skulle emellertid visa sig att, som så ofta är fallet, att de bilder och de ambitioner man hade i staben inte helt stämde överens med verkligheten.”

### ***Åtgärder och hinder för att nå förvaltningens mål (enligt förvaltningsledningen)***

De flesta är i dag mycket produktionsinriktade, vilket gör att man inte har tid för samtal och utvecklingsarbete. Det är därför mycket viktigt att motivera och skapa ett intresse för förändringsarbetet. Det är även vanligt att man har

fördomar t.ex. gentemot entreprenörer. Dessa frågor behöver diskuteras och former finnas för vidare arbete.

En mental förberedelse behöver skapas på förvaltningen. Utvecklingsarbetet ligger just nu i startgroparna och det är viktigt att alla känner att de kan påverka. Initiativet måste därför komma underifrån.

Förvaltningen är stor och består av ett flertal kulturer. Organisationen har aldrig hunnit att sätta sig. Ingen har haft tid att ta åt sig utbildning och känna efter.

Alla känner inte varandra dels p.g.a. storleken, men också p.g.a. att folk inte hunnit att träffats. Historiskt har Domän varit toppstyrt, där man inte vågat fråga närmaste chef. Chefen har inte velat släppa ifrån sig uppgifter. Detta har naturligtvis hämmat utvecklingen. Förvaltningen har levt i en turbulent miljö och i ständig förändring. Det är viktigt att folk kan få känna framtidstro.

Utbildningsinsatserna har ofta känts meningslösa, produktionen har varit viktigare, vilket har medfört att vissa åkt och jobbat i stället för att sitta på skolbänken. (Rikare skog var dock bra). Frågan blir då om det är fel på utbildningen eller på företagsklimatet? Utbildningsinsatserna måste komma då det är angeläget så att deltagarna känner att de behövs.

Informationen fungerar inte så bra inom vissa distrikt. Det är dock mycket olika mellan distrikten. Informationen går ut till kontaktombud (skogsarbetare), vilket är ett system som fungerar. Informationen finns ofta tillgänglig någonstans, men måste sökas upp.

Ett problem är förnöjsamheten och bristen på engagemang, vilket till viss del kan förklaras av den dåliga åldersspridningen. Det är viktigt att utveckla laget så att det blir engagerat. Det dåliga engagemanget kan vara en effekt av omorganisationen.

### **Arbetsätt och kronologi**

- Våren 1994. Idén om att stödja utvecklingsarbete på företag uppkommer hos SkogForsk. Kontakt med Älvsby förvaltning tas via AssiDomäns huvudkontor.
- Hösten 1994. Startmöte i Älvsbyn. En referensgrupp utses med flera medlemmar från Skogs som vi träffar samtidigt som vi redogör för en tänkt arbetsgång (se nedan). Projektets hypoteser presenteras och diskuteras. Vi betonar att det är viktigt att studera både de öppna fakta som kommer fram och konsekvenserna av detta och de känslor som uppstår i projektets olika skeden, eftersom dessa ofta också innehåller värdefull information som kan vara viktig att beakta och bearbeta. Förvaltningsprojektet döps till Känguruprojektet.
- Resursutvecklaren, ”R”, lägger grunden för vidare arbete internt på förvaltningen. Intern information bl.a. genom personaltidningen, Guoxiken,

som är en levande, aktuell, personlig och populär förvaltningstidning. I denna rapporteras sedan löpande erfarenheterna från Känguruprojektet.

- Två distrikt anmäler intresse för fördjupat samarbete.
- Djupintervjuer genomförs med distriktscheferna (DC) för de två distrikten (Intervjumall i bilaga 5).
- Vår enkät som skickades ut med Resultat modifieras och utformas i samarbete med bl.a. de två distriktscheferna. Namnet blir Känguruenkäten. Syftet är att mäta stämning och åsikter inom en rad områden, före och efter projektet.
- DC genomför enkäten på sina respektive distrikt. ”R” genomför den på hela förvaltningen.
- Vinter 1995. Enkätsvaren från de två distrikten sammanställs och analyseras.
- Djupintervjuer görs med maskinförare på de två distrikten varvid särskild hänsyn tas till frågor som enkätsvaren utpekat som speciellt intressanta.
- Intervjuer enligt samma mall som med DC görs med vissa stabspersoner.
- Maj 1995. Referensgruppsmöte där erfarenheter från enkäter och intervjuer presenteras.
- Intervjumaterialet sammanställs och skickas till samtliga berörda och orsakar viss oro, p.g.a. av den ibland ganska raka kritik som vissa utsätts för. Svaren meddelas anonymt.
- Löpande hålls flera interna arbetsmöten (fem arbetsgrupper) där olika frågor bearbetas och konkreta förslag presenteras.
- Augusti 1995. En ”personalövning” med alla tjänstemän, 31 personer, hålls i 1 1/2 dag på internat i syfte att ”reda ut” de relativt infekterade frågor som rör samarbete stab – ledning – fält (rolloklarheter och kommunikation) under ledning av konsulten. Resultatet blir konkreta samarbetsprojekt som förs upp i vars och ens planering och budget. Dessa projekt kommer sedan att finnas med som en punkt i utvecklingssamtalen med ”F”.
- Återföring av erfarenheter görs löpande till ”F” och ”R”.
- Hösten 1995 avslutas det rena projektarbetet och förvaltningen arbetar vidare på egen hand, bl.a. med att föra arbetet vidare ut mot nivåerna distrikt och lag.

**Förslag till arbetsgång i löpande verksamhet på Älvsby skogsförvaltning (startmöte).** Citat ur protokoll:

”Arbetet med den löpande verksamheten länkas till SkogForsk-projektets mål:

Nuläge --- SkogForsk proj SO2 (Drivning) ---> DRIVNING.

Effektivitet definieras som – Miljövänlig produktion – Hälsa – Lönsamhet – Mening.

Var och vem: Två distrikt, ett lag på varje distrikt (till att börja med) samt ett antal andra nyckelpersoner.

Vad: Exempel på frågeställningar: Vad vill, kan och får lagen?

Rollfördelning: AL – lag? Omvärldsimpulser? -----> Detta leder till Det som behövs för att komma vidare

Hur: Enkät (till alla) vid start och slut  
Intervjuer (enligt ovan)  
Studera och medverka  
Stöd åt den som så önskar

Återföring: Löpande återföring av intryck till berörda --> för omedelbar användning internt i verksamheten

Roller: Ansvarig på förvaltningen: R  
Referensgrupp på förvaltningen  
Konsult från SkogForsk  
Forskare från SkogForsk

Spridning: Information och erfarenheter av allmänt intresse har SkogForsk rätt att sprida till övriga skogsbruket  
Förvaltningen svarar för intern spridning.”

## **Resultat**

Alla intryck vi som konsult/forskare fått på förvaltningen har löpande förmedlats tillbaka till ”F” och ”R”. Samtidigt har vi diskuterat hur arbetet fortsättningsvis skulle läggas upp. På förvaltningen har man sedan lagt upp arbetet efter eget huvud och genomfört vad man ansett vara riktigt, huvudsakligen på egen hand.

De intryck och resultat vi fått av intervjuerna sammanställdes på två sätt. Dels i sammanfattad form, vilket presenteras nedan, dels i form av citat från de intervjuade. Dessa, som utgör en flera sidor lång och i vissa avseenden ganska kritisk lista, presenterades för ”F” och ”R” och gav upphov till en ganska kraftig reaktion. Detta berodde bl.a. på att påståendena upplevdes som ensidiga och orättvisa, samt att det inte gavs möjlighet att gå i svaromål.

Projektarbetet avslutades med ett seminarium där dessa erfarenheter och reaktioner bearbetades och resulterade i positiva och konkreta åtgärder.

### ***Rapport från utvecklingsarbetet – Känguruprojektet***

Vid ett referensgruppsmöte den 8 maj 1995 beskrev vi vad vi kommit fram till i projektet och ställde samtidigt frågan hur man skulle gå vidare.

#### ***Sammanfattning av intervjuer (starkt generaliserade)***

- Älvsby förvaltning fungerar i stort sett väl. Medarbetarna är kompetenta.
- De flesta anstränger sig för att göra ett gott arbete.
- Produktionen är hög.
- Lojaliteten är hög.
- Det gnisslar i organisationen.
- Stora avstånd mellan medarbetarna.
- Utrymmet för spontanitet och utveckling är litet.
- Visioner/utvecklingsmål saknas.
- Hög psykisk och fysisk belastning.

#### ***Speciella frågor – Chefsrollen***

- Arbetsklimatet har hårdnat. Rädsla för att inte få behålla jobbet, rädsla för att kritisera och förändra.
- Omsorgen om skogen har minskat.
- DC hamnar mer i kläm nu än tidigare. Oklara roller och lojalitetskonflikter.
- Högt kvalificerade lag ställer stora krav på chefen – d.v.s. man förmår analysera motstridiga signaler i organisationen, vilket resulterar i ifrågasättande av kompetens, lön, inriktning och ärlighet.
- Befogenheterna matchar inte ansvaret. Begränsat handlingsutrymme inom vissa frågor.
- Målen är inte tillräckligt konkreta, vissa är för högt satta.
- För mycket information.
- Chefen saknar stöd i flera viktiga frågor.
- Ifrågasättande av staben.
- Det finns inga vikarier för cheferna.

#### ***Speciella frågor – Arbetslagen***

- Lagandan bra.
- Oförstående till förändring!
- Vi lever under dödshot – förlora jobben, bli utbytta av entreprenörer.
- Arbets-/resursbalansen inom lagen. Det finns inte tid att utföra planering m.m. eftersom avverkningsarbetet har högsta prioritet.
- Vem väljer lagmedlemmar – kan lagmedlemmar bytas ut lika lätt som man byter en maskin?
- Besluten måste vara väl underbyggda, t.ex. vad gäller permitteringar, maskininköp.
- Bättre insikt i det egna lagets ekonomi.
- Hur fördelas utbildningsplatserna? Alla får inte utbildning. – ”De som av någon anledning får utbildning och blir specialister blir lite finare och får också mer betalt. Klyftorna ökar i laget.”
- Vilka befogenheter har laget?

- Vilka arbetsuppgifter är viktiga?
- För dålig information.
- Detaljpetande.
- Felhantering av beslut.
- Ryckighet.
- Långt till staben.
- Det sociala ansvaret är ibland dåligt.
- Laget behöver egentligen ingen arbetsledning, men någon behöver samordna och vara spindeln i nätet.
- Misstänksamhet mot PU-samtal.
- Det är långt från koncernledning till lag.
- För lite tid för framtidsplaner och utveckling.
- Pengarna styr.
- Hjälps ej åt över gränserna.

**Figur 9.**

**Tid är en bristvara på alla nivåer. Men att inte regelbundet få träffa sin chef har kanske större betydelse för effektiviteten än vi tror.**

***Övergripande frågor***

- Bolagiseringen har inneburit ökad slutenhet. Mer affärshemligheter.
- Regelstyrningen har ökat.
- Avståndet från staben till linjen är mycket långt.
- Ryktesspridning.
- Stort glapp mellan visioner och verklighet.
- Hur fungerar egentligen målstyrning i verkligheten.
- Hur fungerar ledningsgruppen?
- Förenklad administration nödvändig.
- Utvecklingsområden: GIS-hantering, GPS-teknik.
- Hur skall utvecklingen bedrivas? Vem har ansvar och finns det tid för utveckling? Initiativ behöver tas av DC. Initiativen måste stödjas!

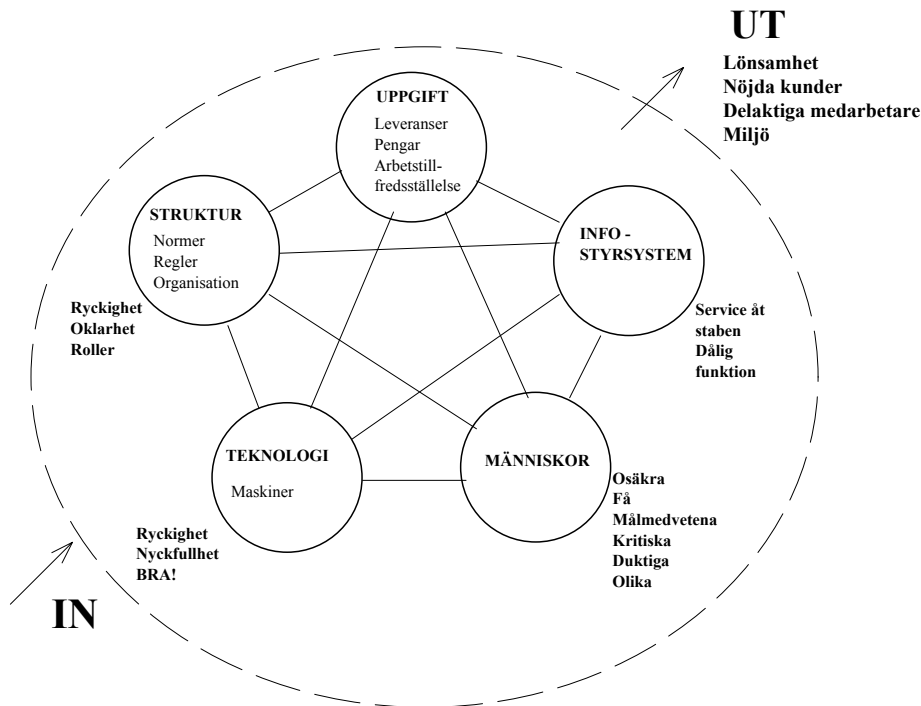
- Vi har skapat en organisation som är ohållbar för DC.
- Den pressade situationen leder ibland till dåligt underbyggda och förhastade beslut.
- Fångas signalerna upp om vad som är bra och inte bra?
- Uppgifterna:
  - Släppa eller inte släppa?
  - Ta för sig eller inte ta för sig?
  - Viktigt – oviktigt?
  - Stöd – inte stöd?
  - Bråttom – inte bråttom?

### ***Förbättringar***

Personalens förslag till konkreta förbättringar finns i bilaga 2.

### **Konsult/forskares förslag på övergripande åtgärder**

- Klargör roller och ansvar (Målstyrning) för löpande verksamhet och för utveckling.
- Välj utvecklingsområden ur materialet med hjälp av medarbetarna.
- Prioritera utvecklingsområden ur ovanstående val och på basis av för förvaltningen och affärsområdet strategiskt viktiga frågor.
- Organisera för utveckling av medarbetare och verksamhet på linjens villkor. Utveckla läroprogram. Stötta lokala initiativ.
- PU-samtal – Utveckla en gemensam syn och träna i hur de ska användas.
- Var varsam med att tynga förvaltningen med centrala initiativ – använd det ni har nytta av!



Figur 11.

Vid arbetet med intervjuerna användes en organisationsdiagnos, Pentagrammet (efter Jan Johansson och Peter Larsson) som medger en beskrivning av verksamheten i fem olika dimensioner som alla samverkar och påverkar varandra. En förändring i en dimension kommer således att ge utslag i alla de andra. Bilden ovan är ett exempel på en situationsbeskrivning med hjälp av Pentagrammet.

Det beslöts att materialet skulle delas ut till alla. Flera interna arbetsmöten (fem arbetsgrupper) hålls under våren där de olika frågorna bearbetas under ledning av ”R”. Syftet är att ”Utifrån materialet (enkätsvar samt intervjuer) föreslå ett åtgärdsprogram för de tre viktigaste frågorna bestående av område, mål, ansvarig, när/var och uppföljning.”

### *Personalövning i augusti 1995*

Som tidigare nämnts hade det utdelade materialet skapat viss oro och miss-stämning hos flera medarbetare i staben. Detta behövde bearbetas. Det rådde osäkerhet om vad som skulle hända och hur de inbjudna 31 tjänstemännen skulle reagera. De fem arbetsgrupperna skulle också presentera sina förslag.

En viktig uppgift var att skapa förståelse för olikheter och respekt för varandra samt att ”reda ut” vad som låg bakom en del av det som kommit fram i intervjuerna. Dagarna skulle sluta med konstruktiva genomförbara förslag.

I korthet såg programmet ut sålunda:

#### **Dag 1.**

- ”F” inleder: Varför är vi här? Vad har vi för mål med dagarna?
- Presentation av det förhållningssätt som präglar dialog: Respekt, lyssnande, att undersöka, att bygga på varandras tankar, m.m.



- Grupperna presenterar sina resultat under 10 minuter. Frågor (ej kritik) sker under fem minuter. Det är väl genomarbetade och genomtänkta förslag som inger respekt när de presenteras. Exempel: Köpverksamhetens mål på kort och lång sikt; Våra roller och mål; För hög arbetsbelastning.
- Gruppsamtal för att föreslå de viktigaste frågorna att fördjupa ur materialet. Dessa sätts upp i en matris.
- Deltagarna går till det ämne/grupp han/hon tycker är viktigast att prata om. Två pass genomförs.
- Reflektion och samtal i plenum om det viktigaste i gruppsamtalen.
- Grupparbete: Vilka krav har staberna på distrikten? Vilka krav har distrikten på staberna?
- Presentation av vad som kännetecknar effektiva grupper och grupper som inte är effektiva (enligt Bions teorier), d.v.s. att deltagarna i en grupp p.g.a. av underliggande omedvetna motiv hamnar i improduktiva grupp beteenden (Beroende; Kamp – flykt; Parbildning).

## Dag 2.

- ”F” presenterar A-Ds nya mål i vilka bl.a. distrikten ses som centra för utveckling.
- Presentation av vad som händer i decentralisering och förändring: Avstånd mellan enheter (stab – linje) och osäkerhet ökar samtidigt som kommunikation lätt försämras.
- Presentation av stabs olika roller: Från att vara ledningens förlängning till att förtjäna sin plats genom att stödja linjen genom konsultativt arbete.
- Arbete i distriktsvisa grupper där distriktschefen är klient, d.v.s. den som behöver stöd och hjälp. Två uppgifter: *Vad* behöver distriktet? Hur skall detta åstadkommas? Övriga, bl.a. stabsmedlemmar arbetar utifrån: Hur kan vi bäst stödja och bidra till att klienten kommer fram till *vad* som är viktigt och hur kan vi bidra till att åstadkomma detta? Det förväntade resultatet är konkreta handlingsplaner som beskriver: Vad skall åstadkommas? Vilka skall bidra? Hur skall det göras? När skall det sättas igång respektive vara klart?
- Projektförslagen presenteras (projektnamn – mål). Exempel: Datautveckling – Effektivare administration och skoglig planering; Distriktspersonalen intrång i datavärlden – Personalen skall kunna föra löner och produktion på data på ett enkelt sätt; Tillförlitligare sortimentsutfall i avverkningsplanerna för att tillfredsställa krävande kunders behov; Förbättrat planeringsunderlag – Att med hjälp av representativ stickprovstaxering samla data till en objektsbank av avverkningsobjekt; Hackers 95/96 – Behärska/känna till program som berör distriktet; Arbetsfördelning – Att fördela arbetsuppgifter inom lag och inom distriktet; Källan – Att dagligen veta volym och sortimentsfördelning på avverkat virke.

**Kommentar:** ”Genom att arbeta sig igenom olikheter och börja förstå varandra ökas möjligheten för konstruktivt samarbete. Genom att arbeta med

verkligheten (distriktschefens situation) och belysa det konkreta behovet av olika kompetenser (mot bakgrund av gemensamma mål) får alla vara nyttiga och behovet av samarbete blir tydligt. De olika projekten har senare budgeterats och diskuteras i de årliga utvecklingssamtalen med "F". Under hösten 1995 genomfördes utbildning i utvecklingssamtal."

### **Processerfarenheter och diskussion**

- **Konstruktivitet och handlingskraft på förvaltningen.** "Detta är en förutsättning. Härtill har man utsett en ansvarig "R" som har stor frihet att verka ute på distrikten. Tack vare ett konsultativt förhållningssätt har "R" förtjänat sitt förtroende och är välkommen att bistå i frågor som rör personalutveckling. Att "R" därtill har ansvar för den tekniska delen underlättar troligen eftersom detta är en av tradition accepterad stabsfunktion. "R" har därtill målmedvetet utvecklat sin konsultativa kompetens och kan arbeta som "fullfjädrad" internkonsult, d.v.s. självständigt arbeta med verktyg och hålla seminarier ute på distrikten."
- **Delaktighet.** "I företaget finns en tradition av demokrati och samarbete med facket. Det blir självklart att skapa en referensgrupp i vilken ingår tre skogsarbetare, som också har stort inflytande både på uppläggning och för att föra ut budskap till linjen. Deras acceptans är en förutsättning. Trots goda föresatser lämnades referensgruppen därhän vid ett antal tillfällen. Orsaken är enkel. Det tar tid och det är långa avstånd när man skall samlas. Emellertid skapade detta stundtals osäkerhet, motstånd och misstänksamhet. Ett exempel på där det är verkligheten som gäller och inte det som sägs. Detta innebar att mer tid fick läggas senare på att reda upp vissa frågor. Ett generellt dilemma för många organisationer vad avser delaktighet, är att det finns en hierarki, d.v.s. en tjänstemannagrupp, som har behov av att troligen omedvetet markera sin position. Ledningen stödjer detta – troligen också relativt omedvetet – genom att, som i t.ex. Känguruprojektet, i vissa fall arbeta med enbart tjänstemännen. Det logiska skälet är att "man lätt blir väldigt många". Skogsarbetarna var t.ex. inte med på personalövningen. Följden blev emellertid att mycket merarbete uppstod, vid sidan om den sakliga informationen och arbetet, nämligen att bearbeta frågor som "varför var vi inte informerade", o.s.v. Att vara tydlig i rollfördelning och uppgifter är således ytterst viktigt samt att klargöra vad delaktighet och demokrati står för."
- **Vilja att arbeta sig igenom svårigheterna.** "Det material som blir följden av ett antal personliga djupintervjuer uppfattas ofta som laddat, inte minst när det återförs i form av citat. Orden får ofta en stark känslomässig laddning, uppfattas som orättvisa eller felaktiga, att man tar chansen att "hoppa på", o.s.v. Det naturliga och den lätta vägen är att avfärda materialet antingen som varande felaktigt (ledningens verklighet är ju en annan) eller att konsulterna gjort ett dåligt arbete och bara stimulerat de intervjuade till att prata om det negativa. I alla företag så har ledning och anställda olika bilder och uppfattningar. Det är naturligt. Många gånger är kulturen sådan att dessa olikheter inte, trots "raka rör", tas upp till diskussion (rädsla för repressalier, att bli betraktad som besvärlig, o.s.v.). Speciellt gör detta sig gällande i företag under

förändring. Ofta kan emellertid mycket av det sagda upplösas och bli underlag för konstruktiva åtgärder om det bearbetas gemensamt i en anda av respekt och intresse av att ta reda på ”hur och varför”. Det gäller alltså för ledningen, vilket inkluderar stabspersonalen att vilja och våga gå vidare. En nyckel till framgång är då att lyssna. Man skall heller inte glömma att hierarkin också här gör sig påmind, på alla nivåer. Chefen, ”F” hamnar lätt i ett ”elfenbenstorn”. För att utveckla förmågan till reflektion över vad som händer i det egna företaget är det ofta nödvändigt med en utomstående persons hjälp. Det är svårt för någon i systemet att plötsligt börja analysera vad som händer just p.g.a. hierarkin. Dessutom behövs både kunskap och träning. Ingenting säger emellertid att detta inte kan utvecklas internt. Sammanfattningsvis kan sägas att förvaltningen tack vare viljan att gå vidare också, åtminstone temporärt, rensade luften till förmån för en bättre förståelse av varandra och därmed möjlighet till produktivt arbete.

Varje steg är viktigt, men arbetet blir aldrig färdigt!”

- **Konsulten, forskaren, uppdragsgivaren samt rollfördelning.** ”Det tar tid att lära känna varandra. Det tar tid att förstå vad som hänt tidigare på förvaltningen (många andra konsulter och centrala initiativ och direktiv). Det är svårt att klargöra skillnaden mellan konsultens roll (som skall vara aktiv) och forskarens (som skall vara passiv åhörare och svara för dokumentationen). Detta fick också till följd att forskaren inte alltid var inbjuden. Aktionsforskning är något nytt. Konsulter är man van att arbeta med. Kontrakt är viktigt men behöver kontinuerligt tas upp till diskussion. Den ekonomiska uppgörelsen påverkar detta (vem skall betala vad). Det är svårt att ibland vara med och ibland inte vara med. Beror det på att konsulten inte gör nytta? Beror det på att konsulten inte är omtyckt? Relationerna mellan de olika befattningshavarna tar lång tid att komma underfund med. Vilka befogenheter har de? Vad vågar/kan man göra och säga, o.s.v.? Detta visar bara något på komplexiteten i arbetet. Som konsult/forskare kan vi bara förstå en mycket liten del av det som händer och vi måste hela tiden vara medvetna om att vi bedöms och att vi i realiteten inte har någon makt. Vår uppgift är att föra tillbaka det vi ser för att förvaltningen skall kunna arbeta vidare utifrån sin egenart. En svårighet är också att inte ta över – ”det vore bra om ni kunde föreslå vad vi skall göra”. Konsten blir att försöka stå fri. Vilket ändå till syvende och sist praktiskt taget är en omöjlighet – vi blir ju definitionsmässigt delar i det utökade systemet.”

## **”Södra-projekten”**

Forskarens kommentarer citeras.

### **Bakgrund**

Ett första möte hölls i november 1994 med regionchefen och några av områdescheferna på regionen. Idén med aktionsforskning presenterades översiktligt och Södra redogjorde för generella utvecklingsmöjligheter. Beslut togs att erbjuda minst två skogsbruksområden att delta i projektet vid nästa regionmöte.

I februari 1995 hölls startmöte med de två områdeschefer, som beslutat delta i projektet och biträdande regionchefen – Södras projektledare.

”Kontrakt” togs i form av en allmän överenskommelse att; ”Vi kör!” och att nästa steg var att besöka respektive skogsbruksområde på plats. Konsulten skulle inleda med kontaktsamtal på tu man hand med berörda tjänstemän för att underlätta konsultuppdraget.

Under mötet framkom en bisats om bristande förankring av grundläggande värderingar i företaget, men man ansåg att ”stora frågor skall inte behandlas på låg nivå”. De övergripande relationerna skogsbruk/industri/medlemmar berördes som bekymmersamma, men lades också utanför projektets ram.

”När projektet nu är avslutat förefaller det dock som om det hade varit klokt att även ta upp de frågor som är så ”stora” att man bedömer att man inte kan göra någonting åt dem.

Bara att ta upp och diskutera dem och ta ställning, är viktigt för gruppens interna värdegemenskap. Det borde även vara i koncernens intresse – om gruppen enas om andra värderingar än vad man upplever att koncernen har – att man upprättar dialog med en koncernföreträdare för att klargöra om gruppen har missuppfattat koncernens värderingar, eller om det är viktigt att ompröva såväl gruppens som koncernens värderingar. Om ett skogsbruksområde upplever att det skiljer mellan egna och koncernens värderingar kan man förmoda att fler skogsbruksområden känner likadant. Det måste vara linjens ansvar att ge återkoppling till ledningen på hur organisationen uppfattar grundvärderingarna och hur man upplever att koncernen lever upp till dessa. Ledningens ansvar är att lyssna och uppmuntra till denna återkoppling. Brister i dessa avseenden torde hämma utvecklingen och goda ansatser riskerar att förtvina. Viktiga frågor att ställa sig är således vad som hindrar återkoppling (”rädsla”<sup>1</sup>) och hur effektiv återkoppling kan uppmuntras?”

---

<sup>1</sup> Vi ger ordet ”Rädsla” en mycket vid mening. ”Rädsla” kan vara närvarande, även om berörda inte ”känner sig rädda”. Enligt flera psykoanalytiska skolor (Franke, Hoff, Keppe

## Falkenbergs SBO

### *Inledning*

Två tänkbara projektmål identifierades vid första mötet (i februari 1995):

- A. Utveckla skogsbruksområdets interna organisation (tjänstemännen)
  - Funktionellt/geografiskt.
  - Utveckla medlemskontakt – ”Uppfånga/skapa & uppfylla/överträffa förväntningar”.
- B. Utveckla maskinorganisationen.
  - Snabbare skotning.
  - Skiftkörning med markpass och mellanzonsfällning.

Under A sades bl.a. –”Ökad medlemsanslutning är enda vägen till ökade volymer – men svårt! –Mandat finns från regionen att organisera som man vill och skaffa vad man behöver. Hög värdegemenskap med regionen, men sämre ’högre upp’. Tillgänglighetspremie och resursdelning mellan olika skogsbruksområden är önskvärt/nödvändigt.”

Under B konstaterades att tjänstemännen kan peka med hela handen och få till organisationen som de vill, men man vill gå en mjukare väg med vår hjälp (“gisslan”?).

En storentreprenör och två skotarägare, totalt 7–8 bra förare utgör drivningsorganisationen.

Maskinorganisationen (B) blir projektets steg 1. Vision för denna bestämdes vara klar 28 april och presenteras för förarna 10 maj. Steg 2 avsågs här bli dialogen mot skogsägarna.

”Intrycket var att Falkenbergs skogsbruksområde var mer hierarkiskt än Vårgårda. Detta intryck stärktes under projektet som varande ”Hallandskultur”. Motsvarande patriarkaliska attityd verkade gälla även gentemot medlemmar och entreprenörer (dock ingen nedvärdering – attityden var stödjande och välvillig). Relationerna inom skogsbruksområdet bedömdes som bra, med reservationen att gruppen var så ny, att eventuella misshälligheter knappast kunde hunnit uppstå. En jämförelse med SO2-projektets grundhypoteser (se sid. 14) gav att förmågan att kommunicera verkade bra, liksom delaktighet, ledarskap och eldsjäl. Det fanns ett starkt fokus på uppgiften (”vi är enormt prestationsinriktade”). Förändringsviljan, så som vi definierade den, verkade vara låg – (man ville skapa nya mål och arbeta mot dem på invant sätt). Det verkade som om kreativiteten fick vika för operativiteten.

Två intressanta frågor att belysa var ”brister i gemensamma värderingar” och förekomsten av ”rädsla”. Detta gjordes inte, men det hade troligtvis varit meningsfullt att granska påståendet i gruppen. Finns det verkliga konflikter eller är de endast speglingar av rädslan för att bli betraktad om oprofessionell respektive att inte vara flexibel? Kan man hitta former som gör det möjligt att ta upp frågorna och därmed undanröja dem?”

### ***Maskinbemanning***

Konsulten träffar i juni två förare, storentreprenören samt de tre tjänstemännen på skogsbruksområdet – ett ”förmöte” för att bemanna entreprenörmaskinerna. (Flera förare befann sig i Tyskland, varför beslut måste bordläggas.) En preliminär vision för den färdiga organisationen upprättades i form av en ”mind-map”.

Efter semestern träffas skogsbruksområdestjänstemännen, entreprenören, fyra förare samt konsult/forskare (plus en tjänsteman från annat skogsbruksområde, som inte deltar i projektet).

Mål: Att komma fram till en gemensam uppfattning om bemanningen av maskinerna, för att nå bästa alternativ för medlemmen.

”Om arbetsrotation: ”Olika kul” – ”Da’n är mer förstörd när man vaknar och skall skota”.

Ingen är sugen på rotationsschema. Man överenskom att köra scheman med markskift vid behov (i gallring med mellanzonsfällning, när huggarna försvinner). En ny gallringsskördare fick grundschema med lördagsskift.

”Två problem löstes alltså smidigt utan särskilt tunga konsultinsatser. Skogsbruksområdet hade däremot haft hjälp av projektet så att de kunde ”göra jobbet själva”.

”Skogsbruksområdet anser att regionens spelregler är O.K. Internkonkurrensen med angränsande områden på rätt väg. Man behåller sin ’röriga’ interna organisation – ”funkar och känns bra”. Öppen dialog. Tydlig OC. Accepterad hierarki.”

Detta delprojektet avslutades här. Strax efter detta gick virkesmarknaden över styr. Förarna fick åka till Tyskland igen. Stormfällning gav tillfällig sysselsättning. I övrigt blev det totalstopp för avverkning.

Den minienkät som delades ut inledningsvis och efter projektet, visade också en negativ trend, som delvis kan bero på att fas två kom precis i den akuta krisen med virkesmarknadens kollaps.

”Det kan också ha varit så att vi ’tog det säkra före det osäkra’ och lyfte fram en till synes hanterbar fråga, fast det kanske fanns större och viktigare att arbeta med.

Att projektet inte tog sig an de stora frågorna kan bero på ’rädsla’ även hos konsult och forskare. SkogForsks budget gav inga vida ramar för en djupgående interaktion, som sannolikt hade behövt bli långvarig (se kap. Konsultens dilemma) Mandatet från Södra signalerade inte heller att detta projekt var ägnat de stora frågorna. Centralt pågick andra processer för att

hantera dessa. Konsult/forskarteamet var inte heller intrimmat och saknade gemensam erfarenhet att hantera situationer och processer som kan få en okontrollerbar egen kraft.”

## **Herrljunga SBO**

### ***Inledning***

Mars 1995

SBO-tjänstemännen (3 st.) projektledare, forskare och konsult. Snabb genomgång av roller i projektet (alltför snabb visade det sig senare). Projektledarens nya roll i vardagsjobbet berördes också som oklar efter omorganisationen. Södra Skogs ledning har inte lyckats reda ut begreppen.

Regionens mål med projektet är att frigöra inspektorstid för medlemskontakter, genom att delegera till effektiviserade drivningslag.

Skogsbruksområdet ser inga stora tidsvinster att göra i avverkningsledningen. ”Redan i minsta laget” (Oro att mista makt till lagen – ”snart köper de själva”.) Skogsbruksområdet vill hellre skära i administration, bl.a. genom att inskaffa ny bättre teknik.

Problemet var dåligt mandat från regionen att investera i den erforderliga tekniken och kompetensutvecklingen. Samtalet centrerades alltmer till kulturkrocken mellan ”gamla Halland” och ”gamla Västergötland”. Härur formulerades projekttiden:

Bra dialog 1. med regionen 2. med entreprenörerna 3. med medlemmarna.

För att klarlägga: värderingar, mål, roller, mandat, befogenhet och ansvar. Bygga ömsesidigt förtroende. Första steget: ”orealistisk” SBO-vision – ”Så här vill vi kunna jobba vid jul” (Struktur enligt Six-box-modellen).

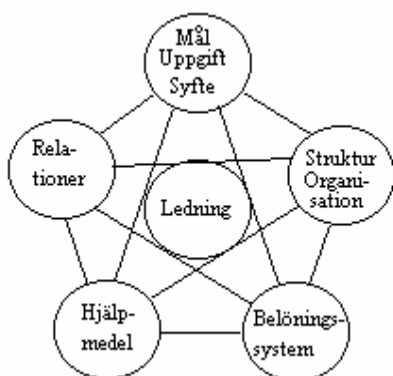
Skogsbruksområdet jobbar med det till 4 april då vi kommer tillbaka och färdigställer.

***Forskarens kommentarer:*** ”SBO-medlemmarna är kreativa och operativa, självständiga och teaminriktade. Mycket bra dialog. Grundhypoteserna (sid. 14) redan rätt bra uppfyllda. Svårt bedöma ledarskapets tydlighet liksom förmågan hålla levande vision och verklighet och se sig själva utifrån. Goda möjligheter att beforska grundhypoteserna.”

### ***Visionsformulering***

April 1995 (Samma deltagare som förra gången).

Skogsbruksområdet hade en vision framtagen huvudsakligen av OC, men förankrad bland övriga. (Dokumentet var handskrivet enligt six-box. Vi berörde semantik om mål, medel, indikatorer.) ”Bättre förr – missnöje” tog mycket energi även denna gång.



**Figur 12.**  
Enkel principskiss över six-box-modellen, som är en struktur för organisationsanalys, utvecklad av Marvin Weisbord. (Jämför Pentagrammet, figur 10)

**Sammanfattad vision:**

- Ledning:** Stark och tydlig. Ledande och stödjande – icke styrande.
- Belöningsystem:** Koppling belöning/orsak. Mandat belöna sig själva. ”SBO-pott att fördela själva”, ”övervinster” till interna investeringar (*teknik*)
- Relationer:** Förtroende! (*ömsesidigt gentemot; -ledning, -medl. - entreprenörer - sågverk - grannskogsområden.*)
- Hjälpmedel:** IT, Data - mjuk- & hårdvara, Stabsstöd, Benchmarking, Upphandlingsformer, Vision.
- Mål:** Redan OK.
- Struktur:** 50 % heltids storentreprenör, 50 % flexibla maskiner med andra uppdragsgivare. Mer entreprenörsdelaktighet för mindre flaxighet – ”tolksnöreeffekt”.

Bitr. RC stödjer här, men; ”utan möjlighet att stödja i regionledningen – utan makt och funktion”.

Visionen skissades av konsulten på mind-map.

**Forskarens kommentarer:** ”Visionen bra från början, utvecklades mycket under dagen med konsultens hjälp. Hindrades ändå av energiläckage från frustration över kommunikationssammanbrott med regionstaben. Man tordes inte sikta på stjärnorna – ”Vad gör vi om vi får tummen ner på det här?” Hittills har vi bara bedrivit ”reaktionsforskning”. Aktionsforskningen blir intressant först om hur dom lyfter till att bygga visionen bortom ”visionen”.

**Figur 13.**  
Visioner kan uppfattas som orealistiska men stimulerar till reellt agerande om ledaren går i spetsen.



### ***Presentation av Vision 96 01 01***

Maj 1995 Deltagare som tidigare samt RC och en tidigare tjänstledig SBO-medlem.

Mind-mapen återskapades. Konsulten ledde processen vid väggtavlan och såg till att folk upprepade sina tidigare argument, ofta nu utvecklade sen sist. Allt kom med. RC tog till sig både ris och ros på ett mycket positivt sätt, erkände kulturkrocken och sin egen förändringströghet. Inbjöd skogsbruksområdet att kliva fram och framföra sina åsikter kraftfullare. Enighet om grundprinciperna. Tolkningsskillnader i detaljer finns kvar men ligger nu på bordet.

RC och biträdande RC hade i bilen till mötet inlett dialog om sina roller. Båda ville fortsätta denna, men besvärades av oklarhet i Södra Skogs signaler. (Södra har tydligen också flera bollar i luften med avseende på organisationsutveckling – attitydenkät, partnerskapsprojekt, videoserie om målstyrning etc.)

RC bokade en dag för personliga samtal med alla på skogsbruksområdet.

Skogsbruksområdet var nöjda med dagen. ”Punkten om relationer med regionen känns klar” ”Om det här håller i verkligheten är det ju jättebra!” Nästa punkt; ”Var kan tid frigöras?” bokades till den 10 augusti.

### ***Tidseffektivisering***

Augusti 1995 (Skogsbruksområdet, projektledare, forskare och konsult).

Vi hann knappt börja med frågan ”Vad är problemet?” (med avseende på tidseffektivitet). Första svaret var ”För mycket virke anmäls”. Andra svaret: ”Fortfarande osmidig relation till regionen.”

”Därmed var vi tillbaka i förra gångens ”avslutade” ämne. Med tanke på att det varit semester mesta tiden se´n sist, kändes det som man hade orealistiskt bråttom att få resultat.” Man utvidgar relationsbristerna till omgivande skogsbruksområden och till Södra Skogs ledning. Konsulten lirkar över till dagens ämne. – Tidsanvändning – Vad är besvärligt? Vi hamnar nu i mer vardagsoperativa ”sakorienterade” frågor om intern organisation, handläggning, infovägar etc. Konsulten initierar individuella övningsprojekt för effektivare tidsanvändning. Efter visst motstånd i början – ”dålig erfarenhet av projekt” – tar kreativiteten fart.

Efter lunch presenterades projekten;

- Tidsstudie – ”Vad gör jag på dagarna?”
- Revision av gamla skogsbruksplaner.
- Strukturering av planhanteringen.
- Datorstödd rutin för virkesstyrning.

Samtliga mycket ambitiösa åtaganden som strukturerades i syfte, mål, resurser, tidsramar och avrapportering.

Härmed avslutades detta delprojekt. Ett uppföljningssamtal med OC angav följande resultat:

Samtliga projekt gav goda effektiviseringsresultat. Då dessa projekt var slutförda hade även relationerna mellan skogsbruksområdet och regionen ”satt sig” och man kunde nu hantera dessa utan ångest.

### ***Minienkäter på Södra***

Enkäten delades ut före och efter projektet. Skillnaderna mellan svarstillfällena var små på båda skogsbruksområdena och ofta motsägande mellan arbetsställena.

”Gemensam negativ förändring gällde för värdegemenskapen och kommunikationskvaliteten, vilket kan vara en reaktion på att dessa frågor lyfts upp under projektet. Kraven och förväntningarna kan ha höjts mer än uppfyllandet, vilket inte behöver betyda att uppfyllandet har blivit sämre. Positiv gemensam förändring utvisades med avseende på att kvalitet värderas vid upphandling av entreprenörstjänster, att kretsloppstänkandet utgör en möjlighet och att skogsbruk är en respektabel verksamhet.”

Båda skogsbruksområdena hade fler positiva än negativa förändringar. Båda hade också positiva svarsmedelvärden redan före projektet.

## **Resultat**

### ***Fakta***

I Falkenberg dokumenterades en vision för verksamheten i six-box modell. Drivningsresurserna schemalades. Frågor om skogsbruksområdets interna organisation och medlemskontakter bearbetades initialt i projektet, men fördes inte till målformulering och projektarbete.

I Herrljunga dokumenterades och förankrades en vision för verksamheten i six-box-modell.

Fyra individuella projekt för tidseffektivisering planlades och slutfördes.

### ***Processerfarenheter***

Även om projektet inte orkade uppnå ”aktionsforskningstyngd” blev många viktiga aspekter på verksamheten luftade och belysta. Alla deltagare imponerade med sin vilja och förmåga att satsa på förändringsarbete. Att objektivt mäta projektets resultat är inte möjligt. Yttre faktorer skapar i dag väldiga förändringar och båda skogsbruksområdena hade egen kapacitet att ”överleva” turbulens. Redan beslutet att delta i ett utvecklingsprojekt och det material med projektets grundläggande teorier och hypoteser som utdelades före projektarbetet torde dock ha stimulerat gruppernas förmåga att tänka om och att tänka fritt. Samtalen med konsulten förde också mycket tydligt grupperna mot sina mål. Projektet avslutades inte heller förrän efter det seminarium som hölls med båda skogsbruksområdena och en grupp från

AssiDomän (se sid. 50). Subjektivt upplevde vi där att alla deltagare föreföll ha tillägnat sig både kunskaper och insikter ur projektarbetet.

Sammantaget anser vi att projektet uppnådde sitt mål att ”verka för någonting bättre”.

Organisationerna förbättrade sin kommunikation och ökade sannolikt känslan av mening, som enligt vår grundhypotes leder till ökad hälsa, effektivitet och lönsamhet.

### ***Verktyg***

De verktyg som användes i Södraprojektet var:

- Visionsformulering.
- Six-box-modell.
- Projektarbeten.
- Transaktionsanalys.
- Minienkäter.

## **Lärande seminarium**

**Med projektdeltagare från Södra Skog och AssiDomän, på Steningevik  
18–19 mars 1996**

En utgångspunkt i projektet var att skapa möjligheter för de två inblandade uppdragsgivarna att mötas och utbyta erfarenheter, både kring de faktiska frågorna om hur verksamheten bedrivs och vilka svårigheter man står inför, samt kring hur man bedriver förändringsarbete i stort och i SO2-projektet i synnerhet (vad kan vi lära av vårt arbete). Därför inbjöds till ett "Lärande seminarium" i mars 1996, vilket också kom att bilda avslutning på SO2-projektets aktiva fas.

### **Citat ur inbjudan**

***"SO2, skogsbrukets operativa organisation – ett lärande seminarium" på  
Steningevik den 18 och 19 mars 1996***

Seminarier kommer att utgå från dialogen – utbyte av tankar och erfarenheter över gränserna. Det kommer vidare att vara upplagt så att Ni ute från förvaltningarna både har möjlighet att berätta om Er själva och ställa frågor till de andra. Vi kommer också att anordna konsultationer med varje förvaltning (alltså 2 st.) för att fördjupa oss i viktiga frågor. Vi från SkogForsk kommer att ge tankar om vad vi har sett och hur vi tolkar det samt slutligen ta upp ett samtal kring förhållandet konsult – klient med avseende på lärande och roller.

För att detta skall fungera har vi självklart förväntningar på oss själva, men också några på ER! Det vore därför bra om Ni kunde förbereda följande:

1. Förvaltningspresentation <30 min
  - a. En kort presentation av förvaltningen med tonvikt på vad Ni gjort och framför allt åstadkommit inom ramen för vårt projekt och därtill angränsande områden.
  - b. Vilka är förvaltningens tre viktigaste frågor – vad brottas Ni med inför framtiden?
2. Individuell uppgift

Varje deltagare förbereder individuellt: Vilka är mina tre viktigaste frågor (inom ramen för förvaltningens verksamhet)?

3. Konsultation i forum (2 st.)

En av de deltagande arbetsledarna förbereder ett problemutvecklingsområde ur sin vardag med anknytning till den operativa organisationen (Det svåraste problemet i dag i min vardag på arbetet – utmaningen – det som tar energi). Kring detta kommer konsultationen att röra sig.

Konsultationen går till på följande sätt:

Arbetsledaren sitter med två konsulter (det andra företags förvaltare samt en av SkogForsks konsulter) och en observatör (den egna förvaltaren) i centrum. Övriga sitter i ring runtomkring och lyssnar.

- Arbetsledaren (klienten) presenterar sitt ämne för konsulterna, ca fem min.
- Konsultationen pågår i 60–90 min varvid observatören är tyst.
- En analys av konsultationen med tonvikt både på process och sak, ca 30 min, görs i konsultationsgruppen.
- Åhörarna diskuterar parvis ca 15 min – Hur löser man problemet? Hur ser vi på problemet? Vilka tankar och associationer har jag fått när jag lyssnat?
- Allmän dialog kring: Vidgad syn på problemen; Centrala frågor att arbeta med; Psykodynamiska förlopp – kommunikation (det som sägs och det som inte sägs), ca 60 min.

Före konsultationen kommer grunderna för konsultation och ett konsultativt förhållningssätt att presenteras – instruktion och teori.

Vi ser fram emot två innehållsrika dagar med både djup och yta, allvar och glädje och framför allt med sikte på att vi alla skall lära oss något för framtiden.”

## Något av det som hände

Vi inledde med att presentera oss med ”vad som är viktigt i mitt liv”.

Oförberedda och spontana nyckelord om vad som egentligen driver oss:

Samarbetsklimat	Leva i nuet	Balans i arbete/fritid
Att utvecklas personligen	Utvecklas	Virke Skog
Sociala kvaliteter på jobbet	Organisationsmålen	Människor som möjlighet/problem
Balans i relationen arbete/fritid	Trevligt att jobba tillsammans	Förändring
Förändringar	God mat	Familj
Flyt i jobbet	Sex Lycka Spänning	Hundar
Hänga med (i t.ex. data- elektronikutveckling, IT)	Ledarskap	Utmaningar
Sälja idéer	Växande	Insikter för högre kvalitet på fritid, familjeliv och arbete
Konsultativ kompetensutveckling	Människor	Genombrott
Familjeliv	Motion	Balans
Sociala kontakter	Livskvalitet	Nya utvecklingsområden
Gröna planer	Balans i förändringarna	Jakt
	Utveckla arbetsrollen	
	Fritidskvalitet	

- Skillnader mellan dialog (genom ord) och debatt (slå ner) respektive diskussion (skära sönder) presenterades. Se Dialog, nedan.
- Den ”reflekterande praktikern” i en ”lärande organisation” bedriver och utvecklar lärande baserat på erfarenheter (action learning). Det handlar mycket om att fånga upp och använda allt sunt förnuft som finns i organisationen. Testa nya grepp i praktiken och se vad som händer.
- Konsultationer. Seminariets kärna var en konsultation med en klient från vardera företaget (områdes- resp. distriktschef). Två konsulter (det andra företagets regionchef respektive förvaltare plus en av konsulterna från SkogForsk) hjälpte denne att utreda sin ”värsta huvudvärk”. Den egna chefen agerade observatör med uppgift att sitta tyst under konsultationen och ge sina reaktioner efteråt. Övriga deltagare följde konsultationen som åskådare/åhörare och fick bearbeta sina intryck i par följd av ett samtal i plenum.

Före konsultationerna gavs en teoretisk bakgrund. Olika konsultstrategier beskrevs, med tonvikt på dagens utvecklingskonsult, som hjälper klienten att själv komma på sina egna lösningar. Strategin är att lyssna till klienten tills han börjar lyssna på sig själv. Att lyssna är dock skilt från att sitta och hålla med om allt klienten säger. När konsulten upplever att klienten går runt i cirklar kan han således ”konfrontera” klienten med den upplevelsen så att denne själv inser vad han håller på med.

De två konsultationer skulle fokusera både sakplanet och processplanet.

- Sak är det konkreta – teknik, problem och resurser.
- Process är mera abstrakt – människa, organisation, relation. Ibland ofärdiga tankar och känslor. Känslor kan dock vara konkreta och därmed innehålla viktig information. Innehållet i konsultationerna refereras inte, men ett citat från en av deltagarna är intressant: ”Först långt efteråt tordes jag sätta mig in i klientens situation så som vi hade talat om den. Först då *kände* jag vad han talade om! Under konsultationen förskansade jag mig i en observatörsroll, som skulle registrera ”objektivt” vad som hände på såväl sak- som processplanet. Nu inser jag att om jag skall delta aktivt som observatör i en sådan här konsultation, så behöver jag eftersträva att ”känna in” åtminstone klientens och helst även konsultens tankar och känslor”.

### ***Individens engagemang***

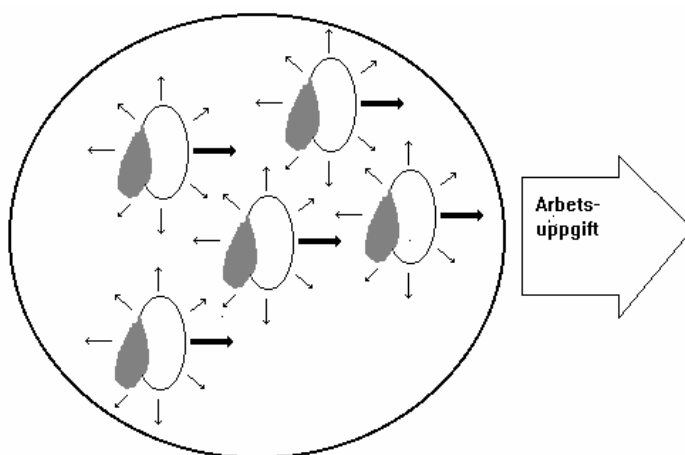
Under ett kvällspass presenterade var och en sina tre viktigaste individuella frågor rörande jobbet. Nedan följer några exempel på vad som rör sig i det inre av skogsbrukets aktiva utövare:

- Effektivitet = trivsel = lönsamhet
- Kvoter. Virkespriser. Resultat.
- Gröna planer kompetens. Datakunskap. Samarbete inom skogsbruksområdet.

- Meningsfullt/trivsamt kontorsarbete. Avgränsa arbete/fritid. Möta framtiden.
- Förtroende (medlemmar). Turbulens/flexibilitet (entreprenörer).
- Arbetsglädje.
- Skapa bra arbetsklimat på regionen(Södra). Bra struktur på värderingssamtal. Levande värderingssamtal på skogsbruksområden.
- Nöjda medlemmar. Plantor – När/Var/Hur. Partnerskap med entreprenörer.
- Mäta resultat i turbulensen. Virkesflödet. Betalnings-/kontraktsformer.
- Nytankande om medlemsnytta. Trygghet/Just in time? Produktion/Konsumtion – vad styr? Entreprenörsrelationer. Etik – skogsmannaskap.
- Skogsbränsle/lönsamhet.
- Kundanpassning, flöde. Helt nya organisationsstrukturer. Hur utveckla när all tid går åt till att hålla näsan över vattnet?
- Organisation (framtid)? Delegering (fortsatt). Rollfördelning.
- Ny kultur – riva gränser. Skapa delaktighet i kedjan Kund/vi- relationer.
- Ledarskap som leder till vettig dialog.
- Information/kommunikation. Tid för egen utbildning. Entusiasmera.
- Harmoni – skog/brukare/kund. Dynamiskt tänkande. Integritet.
- Avståndet stab/fält. Utrymme för individuell utveckling i en hårt pressad situation?
- Hänga med i datorutveckling. Marknadsföra oss – internt/externt.
- Kommunikation – teknik – ledning/linje (vad och hur).
- Kunder – såg/skog i praktiken. Kultur – förnyelse – öppenhet, ”gilla läget” – relationer inne/ute. Uppskattning – lön, ris och ros, uppföljning.

### **Gruppens engagemang**

Nisse Forsheds välbekanta bild av skogsmännen som bogserar skogen, (figur 13) byggdes på med den stora cirkeln – gruppen, som innehåller mindre cirklar – individer, med viljepilar åt olika håll. Att gruppen behöver att individerna aktiverar en pil som pekar åt gruppens håll.



**Figur 14.**

Varje individ har var sin "rygsäck" som innehåller vår historia. "Minnet" med medvetet, undermedvetet och omedvetet i en enda röra. Ibland kan man bli tvungen att snöra upp och städa i den, men oftast räcker det bra att acceptera att den finns där.

### ***Återblick på projektets konsult/klientrelationer***

Dessa skulle redovisas under rubrikerna, Dåligt, Svårt och Bra:

**Svårt:** Ovana att driva sådana här projekt. Sätta tydliga mål. Styra processen. Det blir inte som man tänkt sig – kontrollbehovet finns alltid med. Svårt frigöra sig från ”ryggsäcken”. Svårt med samspelet att driva process när initiativet kommer från konsulterna.

**Bra:** Idébank för vidare arbete. Närmast oss varandra i övningar. Fokusering på ledarskap. Sideeffekter. Bra var att projektet tillhandahöll struktur och att konsulterna kunde skogsbranschen och dess språk = trovärdiga. Projektförberedelserna fick igång ett gäng så att de gjorde arbetet själva innan konsulten och forskaren hann dit. De fick också stöd att förankra.

**Dåligt:** Referensgruppen i Älvsbyn åsidosatt. (Detta kopplades till ovanan vid projektförmen). Återkopplingen från konsulterna har delvis saknats. (Oklara roller både internt och externt bland såväl ”konsulter och forskare” som bland ”projektledare och eldsjälar”). Ödmjukhet inför – och distans till – behovet att ”ha rätt”. Att projekt tenderar ta slut när de börjar bli heta.

### ***Vad fick vi ut av dagarna och våra projekt?***

**Lärdomar:** Konsultation – strukturera problem. Informationen mellan stab och fält kan fortfarande bli bättre. Oförankrade lösningar från arbetsgrupper blir lätt motarbetade. Remisshantering är ett minimikrav för delaktighet. Konsultativt arbete behövs på alla nivåer. Dialog i stället för debatt/diskussion. Vinna/vinna som förhandlingsmål. Områdeschefsmöten med vidare förankring hos inspektörerna. ”Regionkonferenserna är monologer.” Dialog fält/industri. Kontrollbehov blockerar – lita på folk som accepterat målen! Beslutsprocesser tar tid! Behovet av tydliga mål! Hur driva projekt – avsluta och hänga på nytt. Behov av struktur – ”ordning och reda”. Nya perspektiv.

**Insikter:** Det finns både det som skiljer och förenar de två organisationerna. Hur en konsult kan lägga upp arbetet. Internkonsultation är en möjlighet. Konsultkompetensen behöver utvecklas i staben. Nya idéer och projekt (födda under seminariet). Acceptera historien (”ryggsäcken”) men skapa ny kultur och nya rutiner. Värdet av delaktighet.

**Handling:** Leta upp interna expertkompetenser som ges konsultativ utbildning. Dessa bildar ett internt konsultnät (regionchefen ser till att information om detta nås av alla). Ledarskapsutveckling. Information/marknadsföring – hur och om vad – utvecklas. Skapa och revidera gemensamma mål.

### ***Verktyg***

Hur kan vi stödja utveckling (för att öka effektivitet, hälsa och mening)

- Grupper – delaktighet från början.
- Eldsjälar – för specifika frågor – söks överallt.
- Remiss.
- Enkäter.



- Metaplan (brainstorming-metod).
- Konsultativt arbetssätt.
- Benchmarking (att studera goda exempel) – även internt.
- Nätverk.
- Deltagarlistan, utfrågning, sökkonferenser, teorier – hypoteser, dialog, process/sakintegration, är också exempel på verktyg som berördes under seminariet.

## **Generella slutsatser**

### ***Värdföretagens erfarenheter av projekt SO2***

**Viktiga utvecklingsområden samt eget lärande, sett ur uppdragsgivarens perspektiv**

#### **AssiDomän Skog & Trä AB, Älvsby skogsförvaltning**

##### **Erfarenheter av projektet Skogsbrukets Operativa Organisation**

Efter omfattande organisationsförändringar har förutsättningarna för den operativa organisationen markant förändrats.

En gles organisation innebär att de som är kvar ifrågasätter saker och ting. Detta innebär i sin tur att kraven ökar på att varje chef kan motivera och uppfatta tidiga signaler från medarbetarna så att man gemensamt kan forma mål för verksamheten.

Projektet har tydligt påvisat vikten av samförstånds lösningar och att den operativa chefens roll är nyckeln till hur fältorganisationen lyckas nå de tuffa krav som ställs.

Om chefen lyckas få ömsesidigt förtroende och engagemang tillsammans med sina medarbetare kommer en naturlig delegeringseffekt att uppstå där alla är delaktiga och tar lika stort ansvar.

#### ***Viktiga utvecklingsområden***

1. Klargöra roller och ansvar (målstyrning)
  - för löpande verksamhet
  - för utveckling
2. Välja utvecklingsområden
  - ur material med hjälp av medarbetarna (Metaplan, se under ”Verktyg”)

3. Prioritera utvecklingsområden
  - ur ovanstående val på distriktet och på basis av för förvaltningen och affärsområdet strategiskt viktiga frågor (Metaplan och Growing closer<sup>2</sup>)
4. Organisera för utveckling
  - av medarbetare och verksamhet
  - på linjens villkor
  - av lärprogram
  - samt stötta lokala initiativ
5. PU-samtal – utveckla en gemensam syn och träna i hur de skall användas.

### ***Eget lärande***

Dagens organisation har visat på vissa brister som också kommit fram i projektet, bl.a. konsten att kommunicera mellan människor, om hur olika arbetsuppgifter skall lösas och med vilka medel. Eftersom organisationen förändrats från att ha varit hierarkisk till att vara en linjeorganisation har många ställts inför faktum att arbetet radikalt förändrats.

Stabsarbetarna skall i linjeorganisationen fungera som konsulter till både förvaltningschef och distriktschef. Denna roll är mer komplicerad än den tidigare operativa rollen och kräver andra kvaliteter som t.ex. god samarbetsförmåga för att lyckas i sitt arbete.

Medarbetarna i fältorganisationen har fått en ny roll som innebär fullt ansvar för all verksamhet. Denna nya roll har tagits på stort allvar och man kan märka svårigheter (och ovana) i att använda ”konsulter” från staben samt att förankra den operativa verksamheten på ett sådant sätt att alla medarbetare känner delaktighet och tar sin del av ansvaret för att nå de högt satta målen.

Att tänka på ett annorlunda sätt samt att kontinuerligt förankra beslut i linjen är den operativa chefens viktigaste uppgift. Med alla medarbetare engagerade kommer den till synes glesa organisationen inte att vara så gles som man tidigare trott.

### **Älvsby skogsförvaltning**

*Eje Andersson*, förvaltare och *Torgil Granström*, resursutvecklare

---

#### **<sup>2</sup>Growing closer**

Ett arbetsnamn som blivit ett begrepp och en tidning i AssiDomän Skog & Trä och som började med tvådagars seminarium där alla anställda och entreprenörer träffades för att öka förståelsen för varandras arbete i värdekedjan skog-såg. Grupper blandades från skog och såg och bara i Norrbotten har ca 550 personer genomgått seminariet vid 14 olika tillfällen. Under seminariedagarna framkom många kloka synpunkter på ändringar i AssiDomäns sätt att arbeta som nu analyserats och där vissa förändringar också är genomförda. Nya projekt har startats upp i mindre grupper där dock målet är detsamma, nämligen att utveckla och effektivisera hela värdekedjan så att våra kunders krav kan tillfredsställas med högsta kvalitet.

## **Södra Skog, Region Väst**

### ***Erfarenheter av projektet Skogsbrukets Operativa Organisation***

- Fältorganisationen tycker sig ha fått bekräftat att man är på rätt väg mot ”Framtidens effektiva och flexibla skogsbruksområde” men att ännu mycket återstår att göra.
- Viktigt att SBO-chefen är spelande lagledare, ”coach”, för att nå den rätta teamkänslan på skogsbruksområdet.
- Regionsledningen förväntas leva upp till de tre t-na att:
  - ha tid
  - vara tillgänglig
  - visa tillit
- Vi har fått bekräftat att det tar tid att smälta samman en hopslagen region, där delarna kommit från delvis olika samarbetskulturer.

### ***Viktiga utvecklingsområden***

- Bättre klargöra ansvar och befogenheter på olika organisationsnivåer.
- Förankra och göra alla medarbetare delaktiga i fattade beslut.
- Förbättra informationsflödet inom hela organisationen samt göra den snabb och relevant.
- Effektivisera/förändra ledningsgruppsmöten.
- PU-samtalen måste utvecklas ytterligare.
- Skogsbruksområdena måste involveras mera i affärsverksamheten.
- IT-tekniken måste fullt ut anammas och omfatta alla medarbetare, här finns en enorm utvecklingspotential.
- Aktiviteter som skapar vi-anda, engagemang och ”belöning”.

Södra Skogsägarna ek för, Region Väst  
*Börje Einarsson*, bitr. förvaltare

## ***Projektgruppens slutsatser***

### **Hypotesprövning**

Av de grundläggande hypoteserna för vad som kännetecknar ett effektivt arbetslag uppställda av etablerade forskare kan vi bara konstatera att de i mycket stor utsträckning gällt i vårt arbete. Låt oss formulera dem som postulat:

1. Ett effektivt arbetslag måste ha god mellanmännisklig förmåga, d.v.s. lagmedlemmarna måste ha förmåga att förstå och kommunicera med varandra.

2. Ett effektivt arbetslag måste ha fokus på uppgiften och förmåga att betrakta sig själva utifrån, som individ och som grupp för att därigenom kunna upptäcka när man ägnar sig åt annat än effektivt arbete och korrigerar sitt gemensamma ickeproduktiva beteende.
3. Ett effektivt arbetslag utvecklas bäst genom att först göra, därefter genom att reflektera över konsekvenserna både på sak- och processplanet och lära för att korrigeras och handla.
4. Ett effektivt förändringsarbete måste vara baserat på delaktighet.
5. Ett effektivt förändringsarbete måste vara baserat på att samtidigt hålla levande såväl en vision (veta vart man skall och se sin plats i det stora sammanhanget), som verkligheten (att kunna se och ta upp det som verkligen sker till behandling).
6. Ett effektivt förändringsarbete kräver ett tydligt ledarskap (vilket inkluderar tydlighet i roller) och underlättas av en aktiv eldsjäl.

Vi vill hävda att arbete med att utveckla dessa påståenden i det verkliga livet, förutom att medverka till att skapa balans i de anställdas liv både i det privata och i företagen, också är en väg till långsiktig framgång.

### **Hypoteser, påståenden och frågor uppställda av projektets medlemmar**

- **Förändringsarbete är en konsekvens av vilja till förändring.**
- **Förändringsarbete i grupp kräver utvecklad kommunikation.** Utvecklad kommunikation kräver trygga relationer. Trygga relationer kräver öppenhet. Öppenhet kräver tillit (paradox).
- **En nyckel till tillit/öppenhet är värdegemenskap.** Värdegemenskap kräver inte att alla har i detalj samma värderingar. Däremot bör gruppen finna sina gemensamma värderingsrötter och därifrån försöka förstå individuella motiv.
- **Framgångsrikt förändringsarbete förstör inte.** Det som redan är bra får inte ändras till något sämre. Observera vad som är positivt!
- **Framgångsrikt förändringsarbete utförs av alla.** Bra förändringar som drivs igenom av en delgrupp kommer att vittra sönder. Delaktigheten måste vara total hela vägen. Grupper/individer som lyfts in i en process som de inte varit med om att inleda, deltar inte fullt ut. Den långsammaste förändraren i gruppen måste väntas in eller lämnas!
- **Framgångsrikt förändringsarbete går inte för långsamt.** Eldsjälarna slocknar eller brinner upp om det går för trögt.
- **Framgångsrikt förändringsarbete fortsätter.** En obruten serie små framsteg är långsiktigt bättre än enstaka utvecklingsprång.
- **Framgångsrikt förändringsarbete bygger integritet.** Ingen behöver göra våld på sina innersta principer för framgång.

- **Framgångsrikt förändringsarbete dokumenteras.** Förändringen sker här och nu, förankrat i framtid och historia.
- **Drivning kan effektiviseras genom att sätta fokus på organisationen, roller och relationer.**
- **Initiativ som kommer *även* underifrån ger effektivare utveckling än om initiativen *bara* kommer uppifrån.**
- **Rädsla hämmar utvecklingen och rädsla frodas utan levande kommunikation.**
- **Staber behöver utvecklas mot konsultativt arbetssätt.**

### **Linje/Stab – Roller**

Det kvarstår ett stort arbete med att förändra framför allt stabernas roller till att bli konsultativa. Deras stora uppgift i framtiden är att stödja linjen att bli effektiv – staben måste förtjäna sin existens genom att vara nyttig. Samtidigt måste linjen förstå att utnyttja staberna på ett klokt sätt – att lära sig att upphandla konsulttjänster. Viktigt är då att ledningen blir tydlig i krav och förväntningar.

### **Konsultation**

Konsultation och konsultativa färdigheter (i den bemärkelsen vi använder orden) innebär att bidra till att göra det möjligt för klienten/uppdragsgivaren att själv finna sina lösningar, eftersom det bygger på tron att de flesta redan har svaren, alternativt att de i samverkan med andra kan finna dem. Ett konsultativt förhållningssätt kan läras in, men det bygger på respekt för den man arbetar för. Konsultativa färdigheter kommer att krävas av **alla** i det framtida företaget. Det gäller alltså inte alls enbart staberna utan i lika hög grad arbetsledningen, vars huvuduppgift blir att bidra till skogsarbetarnas lösande och utveckling av sina framtida uppgifter.

### **Delaktighet och delegering**

Det finns fler fallgropar än man tror. Ovan har vi givit en mängd exempel på vikten av delegering och delaktighet i såväl praktikfall som verktyg. En klok hantering av dessa två frågor är en nödvändighet. De allvarligaste misstagen kan vara värda att påpeka:

- Att inte vara tydlig över var gränserna går för mandatet i delegatet (vad som är förhandlingsbart och påverkbart)
- Att inbjuda till delaktighet och sedan inte bry sig om det.

Vanligt sunt förnuft är inte alltid så lätt att praktisera, men konsekvenserna av misstag blir dyra och ofta omöjliga att upptäcka.

**Figur 15.**  
**Det gäller att balansera fördelning av ansvar, befogenheter och belöning.**

## **Information**

Information finns i överflöd. Konsten är att välja rätt. Att orka hitta rätt. Hit hör naturligtvis också kommunikation, vilket i det här sammanhanget är att uppöva förmågan att lyssna och se till att mottagaren har uppfattat rätt. Det handlar mer om mänsklighet och mänskliga behov än om teknik.

## **Behov av trygghet**

Inledningvis nämndes behovet av balans mellan huvud, kropp och själ. Det blir allt svårare att tillfredsställa vid snabba förändringar och hårdnande krav. Det kan dock vara på sin plats att peka på behovet av att utveckla en stödjande atmosfär i företaget – för att människor skall orka med. Trygghet kan kanske inte erbjudas i ordets ursprungliga bemärkelse, men stöd och någon att tala med (kanske chefer eller medarbetare) kommer att bli allt viktigare. Och vem skall då stötta högste chefen? Utvecklingssamtal är ett hjälpmedel, som inte bara har en ensidig dimension av att utveckla för högre kompetens och prestation, utan lika väl kan ha en stödjande funktion. Utvecklingssamtal förefaller vara ett outvecklat hjälpmedel där det kan finnas mycket att vinna på att utveckla de anställdas förmåga på alla nivåer.

## **Förändring och olikheter**

En svårighet under arbetet har varit de personliga olikheter som funnits hos såväl konsult – forskare som olika uppdragsgivare. Dessa olikheter ger bl.a. upphov till olika tolkningar av såväl mål som effekter – vilket i sin tur väl speglar den verklighet som företagen arbetar i. Dessa personliga olikheter och svårigheter (att se, värdesätta och bearbeta dem) förekommer alltid i arbete. Som regel bortser man från dem och kopplar brister i resultat till diffusa företeelser i omvärlden eller så kan de projiceras de till enskilda ”syndabockar”. I projektgruppen och tillsammans med uppdragsgivarna har det varit en strävan att lyfta upp och diskutera dessa underliggande faktorer och gradvis bearbeta dem – lärande. En bestående svårighet i förhållandet konsult – uppdragsgivare är dock att åstadkomma en relation, som har tillräckligt lång varaktighet för att bidra till långsiktigt lärande (detta gäller såväl företagen som SkogForsk, som bägge har krav på snabba resultat).

## ***Projektgruppens eget lärande***

### **Projektion**

I psykologin är projektion ett etablerat begrepp för hur människan lägger egna – omedvetna – karaktärsdrag och beteenden på andra. Projektiv identifikation

är när man fångar upp och – omedvetet – identifierar sig med vad andra projicerar på en.

I en ledare-/medarbetarrelation, kan detta exempelvis innebära att medarbetaren projicerar sin makt/kraft på ledaren. Medarbetaren känner sig då ”felaktigt” makt/kraftlös och ledaren lika felaktigt kraftfull och mäktig. Dessa upplevda tillstånd leder till att ingen av dem har förmåga att agera utifrån sin verkliga kapacitet.

### **Projektets och gruppens utvecklingsprocess**

Vår egen förmåga att bryta igenom våra omedvetna blockeringar har varit begränsad. Ytligt sett har arbetet inom SO2 gått bra. Vi har gjort goda och givande punktinsatser när vi kraftsamlat mot objektiva delmål. Men det har också funnits en annan sida. Vi har i vissa lägen haft svårt att samarbeta. Vi har haft olika motiv och målbilder och dragit åt olika håll. Vi har med andra ord fungerat som en alldeles vanlig arbetsgrupp.

Så här i efterhand kan vi se att vår förmåga att läsa av våra egna projektioner och projektiva identifikationer inte har varit tillräckligt bra. Att utreda orsak/verkan – samband kan dock inte göras i efterhand. Har vi påverkats av oklara signaler från interna och externa uppdragsgivare? Har vi smittat våra värdföretag med vår egen osäkerhet? Dessa frågor bearbetas lättast om alla inblandade parter accepterar vikten av att arbeta med sin egen utveckling. Denna förankring blev aldrig komplett, vilket var en brist.

Projektgruppen har själv under arbetets gång drabbats av omorganisations-effekter. Projektet utgjorde organisatoriskt ett delprojekt under projekt drivningssystem. Delprojektledaren titulerades koordinator. Denna funktion innehades inledningsvis av Peter L. som efter något år startade egen firma och fortsatte att delta i projektet som konsult. Koordinatorskapet övertogs av Jan P. som efter något halvår övergick i SCAs sold. Jan fortsatte en tid att delta på distans medan koordinatorskapet flyttades över på Sten N. Alla projektdeltagare hade andra järn i elden och endast vid de tillfällen då vi hade gemensamma interventioner med någon utomstående part, lyftes SO2 fram till högsta prioritet samtidigt på alla fyra händer. Detta inträffade vid utfrågningen, sökkonferensen och det avslutande seminarier. Gruppens interna arbete mellan dessa specifika insatser stördes stundtals av kommunikationsbrister, både mellan medlemmar och mellan gruppen och dess interna uppdragsgivare. Aktionsforskningsarbetet kom snarare att inriktas på kommunikationskompetens än på kommunikationsteknologi. Gruppen lyckades alltså inte väva in IT-handhavande, vilket orsakade viss oro. Bemanningen kan sägas ha utgjorts av två erfarna utvecklingskonsulter och två ”lärlingar”, som fick åta sig forskarrollen. Om konsultrollen medför personliga dilemman, så gör också forskarrollen det.

## Konsultens dilemma

Aktionsforskning bygger, till skillnad från traditionell forskning på ett kontinuerligt ”lärande”. Detta innebär att skapa förståelse för behov av reflektion, vilket kräver att man bygger in tid för detta. Det innebär vidare att såväl mål, som medel och arbetssätt kan förändras under projektets förlopp – beroende av vilka erfarenheter som görs. Detta förhållningssätt ställer stora krav på såväl uppdragsgivare som konsult – forskare.

En konsultinsats kräver ofta:

- **Kontinuitet** – att bestämma sig för att leva med varandra – trots att det omedelbara resultatet kanske inte alltid verkar motsvara kostnaderna.
- Klarhet i roller och kontrakt. Dessvärre uppstår, trots de bästa intentioner, det motsatta, oklarhet i roller och kontrakt. Detta kan oftast spåras tillbaka till oklara **förväntningar**. När vi redovisar vad vi vill få ut av projektet, säger vi inte allt. Ledning, personal och konsult kan ha personliga motiv, som är omedvetna eller som inte känns så snygga att pränta ner i svart på vitt. De motiven kan ibland vara motstridiga. Det kan kännas att de finns, men de kan inte hanteras på sakplanet. Om vi tog risken eller hade förmåga att lägga alltsammans på bordet, skulle allt gå fortare.
- Konsulten kan råka bli **gisslan**, utan att någon ens märker det. Om det finns två parter i en osynlig konflikt, kan det vara en genväg till resultat om den opartiske konsulten omedvetet stödjer ena sidan. Men det är ofta kortsiktigt. Det kan alltså vara klokt att redan från början klargöra på vilken sida konsulten står i händelse av en intressekonflikt.
- **Öppenhet!** Att säga det som klienten inte vill höra är inte det lättaste. Detta förtroende måste förtjänas, vilket kräver kontinuitet. Dessvärre är det många gånger just det klienten inte vill höra som leder till resultat.
- **Bekräftelse** uteblir ofta i utvecklingsprocesser. För att veta hur ett arbete skall fortsätta, behöver konsulten få veta vad som är bra eller dåligt. En bra konsult utför ofta sitt uppdrag så att klienten gör arbetet och får äran själv. Att be om återföring kan lätt tolkas som en önskan att få erkänsla. Även om detta naturligtvis spelar in så handlar det i själva verket om möjlighet att lära för att korrigera och göra ett bättre arbete i framtiden. Det gäller naturligtvis inte bara konsulten. Det gäller också i relationen till forskaren, som på ytan inte ens gör någon direkt ”nytta” utan enbart kan betraktas som en black om foten. På motsvarande sätt kan folk i fronten göra ett bra arbete utan att få erkänsla för det. Detta tillhör vad man inte talar om och risken är att ”alla” känner att ”otack är världens lön” trots ett lyckat projekt. Öppenhet krävs alltså även här.

## Forskarens dilemma

Ett exempel från en fallstudie

”Skogsbruksområdet accepterar inte regionens spelregler. Är dom villiga att kompromissa? Kan relationen mellan SBO och stab lida av dålig personkemi mellan X och Y? Har Z ”hamnat fel” i nya organisationen? Hur rapportera till



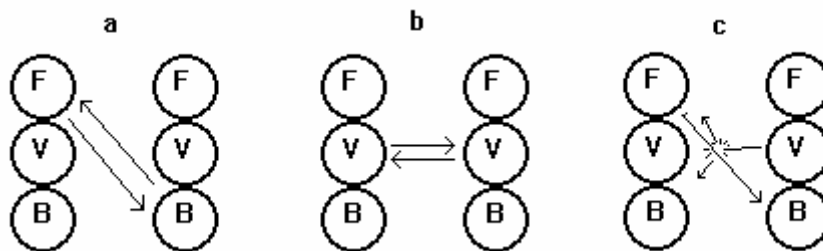
RC? Jag känner alltmer att pudelns kärna ligger mer på regionnivå än inom skogsbruksområdena. Inom regionkontoret, uppåt mot Södra Skog och mellan olika skogsbruksområden. Här ligger möjligheten till verklig aktionsforskning, ”men Södra är redan igång med annat. Varken dom eller vi riktigt mogna att dra igång en så omfattande intervention och interaktion som skulle krävas. Vi har inte resurser och kanske inte rätt kompetens”.

Forskaren kände dock ett behov att hantera sin egen känslomässiga reaktion. Denna grundades på forskarens identifikation av egna tillkortakommanden och projicering av dessa på Z:s situation. Men; ”Jag skall ju vara objektiv forskare och inte lägga mig i konsultens arbete”.

Forskaren lyckades dock intala sig att en rapport till RC om forskarens personliga reaktioner under ”forskningsarbetet” ligger vid sidan om konsultens arbete med skogsbruksområdena. Egentligen ville forskaren bara slinka bakom ryggen på konsulten för att få säga vad han behövde säga. Han ”visste” ju att en skrivning som han kompromissat fram med konsulten säkert skulle bli mer korrekt – men inte längre vad han behövde säga.

Forskaren ringde först runt till skogsbruksområdena och Z. På skogsbruksområdena löpte projekten bra, men Z lät uppgiven för egen del. ”Har pratat med ’dom’ men det är hopplöst! Vi är ju bara tre stycken föredettingar så det är väl enklast för ’dom’ att låta tiden gå.”

Vi hade tidigare någonstans talat om hur RC kunnat ha en familjär kultur i den mindre regionen, men att den nog nu var för stor. Forskaren formerade därför sina ”personliga subjektiva intryck” kring den transaktionsanalytiska modell som visar nivåerna barn, vuxen och förälder.



Fi

gur 16.

Transaktionsanalys är en teknik för att förenklat beskriva och förklara mänskliga relationer. ”Föräldrajaget” – F – är hemvist för moral och höga ideal och kan vara allt från stödjande till förtryckande. ”Vuxenjaget” – V – är från logiskt rationellt till ”tråkigt effektivt”. ”Barnjaget” – B – är känslostyrt på gott och ont. Modellen pekar alltså på behovet att integrera alla nivåerna och att söka ”rätt nivå” i varje relation och situation. I arbetslivet bör vi oftast sträva efter att låta vuxenjagets mogna omdöme leda och balansera vårt agerande.

Grovt förenklat påstod forskaren att ”gamla Västergötland” hade en kultur av vuxen contra vuxen-transaktion (b) medan ”gamla Halland” hade en positivt stödjande förälder contra barn-transaktion (a). (Här framhölls att ingen värdering av modellerna kan göras på den grunden.)

Före fusionen löpte transaktionslinjerna parallellt och friktionsfritt i båda regionerna. Efter fusionen går de i kors mellan region och ”gamla Västergötland” (c). På slutet lyfte forskaren fram Bitr. RC situation – i några få rader, men ganska starka ord. Analysen uppfattades positivt hos regionen och av forskaren själv som fick tillfredsställa sitt behov att agera i enlighet med sina egna grundprinciper. Däremot uppskattade inte konsulten forskarens agerande som han ansåg hade stört. En defensiv överenskommelse resonerades fram, att det fanns fog både att skriva om rollerna och att göra dem tydligare under spelets gång, men att vi måste försöka respektera dem tills de är reviderade. Ingen såg, att vi här låg som närmast reell aktionsforskning och hade kunnat ena oss offensivt om att försöka få ett förnyat kontrakt med regionen. Vi tittade inte heller på oss själva i transaktionsanalys. Vi har själva haft svårt att hålla våra linjer parallella. Den ömsesidiga respekten sattes aldrig på spel mellan forskare och konsult.

### ***Skillnader i uppfattningsperspektiv splittrar en omogen grupp***

Man får inte glömma att nybildade grupper är omogna oavsett vilka kvalifikationer medlemmarna har. Vår projektgrupp bör ha haft relativt hög individuell mognad med avseende på förändringskapacitet, kommunikationsförmåga och teoretisk kompetens om gruppdynamik etc. Ändå har gruppen inte lyckats uppnå ”samhörighetsfas”. (Se figur 17.) En slutsats av detta är, att alla måste gå hela vägen varje gång. Att individerna i en grupp har genomgått många gruppdynamiska processer och ”kan” gruppmognad, innebär inte att gruppen kan hoppa över någon fas i ”utvecklingshjulet”. Likaså måste en mogen grupp som förändras börja om från början och gå hela varvet runt igen. Detta vet vi redan intellektuellt, men i praktiken försöker man ändå oftast omedvetet gena i svängarna.

**Figur 17.**  
**Ett exempel på ett**  
**”utvecklingshjul”**  
**är FIRO-teorins**  
**mognadsfaser i**  
**grupputveckling.**

### ***”Det finns dock inga genvägar!!”***

Både egna och uppdragsgivares mer eller mindre medvetna önskemål om genvägar ingår i konsult/forskares dilemma, men i aktionsforskning utgör de även redskap för att finna hållbara utvecklingsvägar. Genom att betrakta sig själva och sina reaktioner, kan konsulten/forskaren spegla skeenden även i den ”beforskade” organisationen. Genom att aktionsforskaren återför och testar sina personliga erfarenheter i den större organisationen kan denna skapa

eget lärande. En svårighet i detta arbete är att kontinuerligt omförhandla och uppdatera projektplanen – t.ex. roller, mål, medel.

### **Verktyg för förändringsarbete**

Verktyg är ett hårt ord och för tanken till t.ex. en skiftnyckel, som hjälper mig att bli starkare för att betvinga eller lösa ett problem med kraft. Att utveckla drivingsorganisationen och effektivisera skogsbrukets operativa organisation för också lätt tankarna till relativt solida och kraftfulla verktyg. Frågan är bara, vad är det vi egentligen letar efter? I många kampsporter är det inte frågan om att betvinga utan att mjukt följa med motståndaren, som är det effektivaste medlet för att få honom på fall, d.v.s. för att uppnå det önskade resultatet. Vad gäller en förändring och effektivisering av den operativa organisationen är det på ett likartat sätt. Här gäller det ofta att ”lösa upp” motsättningar mellan människor och grupper, som ofta bygger på fantasier och dåligt faktaunderlag. Att frigöra människors inneboende kreativitet, kan låta som en klyscha, men är inte desto mindre intressant att fundera över. Vad innebär det? Är människor kreativa? Har vi någon nytta av det? Är det värt besväret? Vilka risker finns? Och så vidare.

Det finns många modeller vid förändringsarbete. Vi har tidigare berört några. Den enkla: Nu – Sedan. Olika former av organisationsdiagnos, enkäter, o.s.v. i all oändlighet. Gemensamt för de flesta modeller, oavsett deras på ytan enkla formel, är att det krävs handlag och förståelse för att lyckas att hantera dem. För de verktyg vi väljer att kortfattat presentera nedan gäller samma sak. De kan verka väldigt enkla och uppenbara. Var mans egendom. Men det krävs handlag och kunskap för att hantera dem. Det är också uppenbart, och våra erfarenheter i det här projektet understryker, att *det är genom att lösa upp som vi kan nå framgång* i utveckling av det operativa arbetet i skogsbruket.

**Figur 18.**  
**Ibland hör vi**  
**inte vad vi säger.**

## Dialog

Dialog är ett begrepp som blir allt vanligare som samtalsform. Dess form utvecklas löpande. Vi är vana vid ordet debatt, som betyder ”slå ner”. Vi är också vana vid ordet diskussion, som betyder ”sönderdela”. Ordet dialog betyder ”att skapa mening genom ord”. Dialog kan ske mellan flera personer, två personer och till och med som en inre dialog, alltså inom en människa. De flesta samtal vi är invecklade i eller lyssnar till utmärks av kamp. Så också inom företagen. Dialogen är annorlunda.

Dialogens möjlighet är att även heta och motstridiga viljor kan kommunicera – lyssnande, lärande och uppbyggande – om man respekterar varandra och accepterar att det är som det är. Att bli helt och hållet hörd och respekterad kräver också att vi inte stannar på en nivå av rationell och logisk överenskommelse ”som karlar brukar”. Det vi gör måste kännas riktigt och därför måste vi också prata om vad vi *känner* i dialogen – lyfta fram det man inte pratar om.

Dialogen är ett verktyg för att fördjupa frågor och göra människor synliga och skapa delaktighet. Dialog är inte till för att rangordna och fatta beslut. Diskussion och debatt har således sin givna plats. Det står dock utom allt tvivel att om dialogformen användes oftare skulle mycket stå att vinna. Dialog behöver tränas. Initialt kan också här en handledare underlätta.

Ett antal utmärkande motsatspar formuleras enligt följande figur:

<b>Debatt/Diskussion –</b>	<b>Dialog</b>
Försvara	– Skapa nytt
Ha rätt	– Undersöka
Veta	– Lära
Befästa/svaret	– Fråga/frågan
Skillnad	– Likhet
Makt	– Respekt
Hierarki	– Jämlikhet
Den starkastes uppfattning blir gräns	– Bygga på det som är för att nå längre
Långa tal	– Kortfattad
Stängd	– Öppen
Vinna	– Dela

**Figur 19.**  
**”Dialog” kan vara både ett förhållningssätt och en metod för utveckling.**

### **Hearing – utfrågning**

En utfrågning – ”Hearing” – kan rekommenderas som verktyg i utvecklingsprojekt. Erfarenheten kan enkelt uttryckas på följande sätt: Då ett större eller mindre antal professionella personer ombeds vara konkreta i såväl krav som frågor och sammanfatta detta under kort tid skapas ett rikt utbyte av kvalificerad information. En förutsättning är ”dialog”, som i detta sammanhang innebär att undvika att gå i svaromål eller debatt. Endast förklarande frågor tillåts. Formen kräver strikt disciplin och en tydlig handledare.

### **Sökkonferens**

Sökkonferensen i sin fullständiga form innebär att söka information i viktiga frågor av så många olika ”intressenter” som möjligt. Stor vikt ligger i förberedelserna med att välja goda representanter för intressentgrupperna. Ledningens helhjärtade stöd är en förutsättning. Ofta arbetar man under flera dagar i grupper som diskuterar bl.a. historia, nutid och framtid. Principen är delvis densamma som vid arbete med Metaplan (se nedan), d.v.s. allt det som kommer fram i gruppernas arbeten dokumenteras på väggarna och kan sorteras på olika sätt efter behov. Sökkonferensen har framtiden i fokus. Den kräver noggranna förberedelser, har en strikt struktur samt kräver vid stort antal deltagare två handledare, som vid sidan om strukturen också har till uppgift att hantera processen. Som regel tillåts inga förberedda inlägg utan deltagarna deltar med sina egna erfarenheter. Formen för samtal bygger på

dialog. Sökkonferensen bidrar till att belysa nya frågeställningar (uppstår i kombinationen av tidigare icke kända data) samt ger ofta deltagarna en stark känsla av delaktighet (att bli hörd men inte värderad). Det kan finnas frågor som inte går att besvara eller där stark oenighet kvarstår. Dessa olikheter konstateras och frågan tillåts leva vidare obesvarad eller utan att enighet uppnås.

I vårt fall gällde konferensen omvärldens krav på dagens och morgondagens skogsbruk och genom att belysa och bearbeta olika deltagares erfarenheter så ökade också de olika deltagarkategoriernas förståelse för varandras perspektiv. Projektets sökkonferens varade en dag, vilket inte medger optimal fördjupning eller möjlighet att följa ovannämnda struktur.

### **Några reflektioner kring projektets sökkonferens**

Det är lätt att i efterhand fundera i banor som: Det var ju trevligt och färggrant och så ... men vad blev det egentligen av det här? Det här var väl ingenting nytt? Varför gjordes ingen sammanfattning? Gjorde jag någon nytta? Hade andra någon nytta av det jag bidrog med? Var det värt besväret?

#### ***Sökkonferens = att söka nytt***

Att söka nytt, att söka det okända och göra gemensamt är några av hörnstenarna i sökkonferensen. För att detta skall vara möjligt behöver vi söka hos andra än hos oss själva, experterna. Vi behöver vidga våra vyer. Och för att klara av att mötas i denna strävan behöver vi ett nytt språk och ett nytt förhållningssätt – dialogen. I det avseendet lyckades sökkonferensen över förväntan. Det fanns, som vi uppfattade det, väldigt lite försvar. Det kan vara värt att fundera över vad som krävs för att skapa motsvarande förutsättningar på hemmaplan.

#### ***Att leva med många uppfattningar***

Vad händer då när vi blandar många med, som vi lätt tror, olika uppfattningar och utgångspunkter? Jo, vi upptäcker ofta att vi har väldigt mycket gemensamt. När vi därtill tillåter oss att *känna*, som individer, ökar känslan av gemenskap. Ur den kommer respekten för varandra och förmågan att konstruktivt och öppet se ur varandras perspektiv. Förmågan att hantera svåra frågor ökar! Vi sitter i samma båt, d.v.s. verkligheten består av allas sanningar eller bilder – inte bara av den egna ("den rätta"). Här finns, i det perspektivet, en rikedom av möjligheter.

#### ***Den enskilda detaljen kan vara avgörande***

Det kan också vara så att det är den lilla detaljen, som förändrar ett perspektiv eller fördjupar en problematik. Därför gäller det att vara vaksam. Här gäller kvalitet, inte kvantitet. Ur mängden av information (som både kan verka bedrägligt bekant och överväldigande) finner således var och en sina egna svar. En av deltagarnas till synes enkla påstående om att *ju mer kompetenta*

*och decentraliserade lagen blir, desto mer krävs av ledarna, är ett exempel på ett enkelt påstående med vittgående konsekvenser.*

### ***Nätverket = förtroende***

Att veta vad människor har för synpunkter och bakomliggande värderingar, skapar respekt och trygghet. Det är genom att dela med oss av våra tankar, som vi kan bygga nätverk. Dessutom vet vi inte i förväg när vi behöver varandra eller varandras kunskaper och erfarenheter.

### ***Second loop learning – att lära genom att ta en runda till.***

Vi vågade inte vara så pretentiösa att vi föreslog att konferensen skulle vara över längre tid än en dag. För att möjliggöra ett effektivt fördjupat lärande hade detta varit önskvärt. För att uppnå detta fördjupade lärande hade det då också varit viktigt att ställa ytterligare frågor, som t ex: Vad får vi för tankar av det material som sitter på väggarna? Hur går vi vidare? Varför tänker jag/Du som vi gör och hur ser våra underliggande värderingar ut? Hur fungerade jag i sammanhanget? Vad ska jag göra hemma? Vad blev min sammanfattning? Alltså att arbeta vidare i ytterligare en reflekterande runda?

### ***”Det gick lite fort mot slutet” – eget ansvar***

Balansgången mellan att ordna så att alla får vad de tror att de ska få, inte uppta dyrbar tid i onödan, och att så många som möjligt ska vara med och aktiva hela tiden, är svår. Ambitionen att ge så mycket som möjligt stöter också mot kravet på begränsad tid. Å andra sidan ställer det här tydligt den enskildes ansvar i förgrunden. Vill jag få ut något så har jag stort eget ansvar!

Detta är lite av vad vi lärde. Vi fick också med oss: *En känsla av gemenskap* trots att en del frågeställningar var både svåra och kontroversiella. *En samlad bild.*

### **Minienkäter**

På många håll är man ”enkät-trött”. Det är inte så konstigt. Det vimlar av enkäter, som ofta har centrala avsändare och vars resultat presenteras i vidlyftiga ordalag och inte förs ner tillbaka till de som svarat för att de skall kunna bearbeta resultaten. Ett krav för att enkäter skall kunna få genomslagskraft i praktiken är att de återförs för att både ta ställning till och för att agera utifrån. Det innebär att en del av anonymitetsskyddet behöver tas bort. De minienkäter som vi använt är enkla instrument i vilka de som skall använda resultaten bidragit till att formulera frågorna (AssiDomän).

Resultaten blev inte bara stabens egendom utan också arbetsledarnas med krav på handling. Minienkäter kan alltså göras enkla och verkningsfulla utan alltför stor fantasi – de utgår från relevanta frågor, delaktighet samt krav på att diskutera och använda erfarenheterna i det praktiska arbetet. Självklart kan de användas för att ta temperaturen på organisationen eller enheten och

användas vid återkommande tillfällen, men risken finns att de samtidigt tappar i stringens. De får inte bli stabens eller konsulternas påhitt!

### **Metaplan**

Ett arbetssätt där man gör alla delaktiga. Deltagarna tar ställning till ett antal frågor eller påståenden inom ett speciellt ämne, t.ex. ”Hur kan vi förändra vår nuvarande arbetssituation till något bättre?” De skriver ner sina svar/åsikter på papperslappar som sätts på en tavla eller vägg där alla kan se dem. Genom att deltagarna själva strukturerar lapparna kan de på egen hand bidra till att prioritera och exempelvis utveckla en åtgärdsplan för de prioriterade områdena. Alla är delaktiga och har god överblick. Den totala bilden blir gemensam (gemensam referensram). Metoden är snabb och effektiv samt ger en god inblick i hur arbetet framskrider. Den kan användas på alla nivåer, men kräver en handledare i initialskedet. Ingenting hindrar att en arbetsgrupp senare på egen hand använder metaplanmetoden.

### **Frågor att reflektera vidare över**

Ett arbete av den här arten ger sällan entydiga svar. Snarare uppstår nya frågor av högre komplexitet. Nedan följer några frågor och påståenden, som vi bedömer som viktiga för ledningen i skogsföretagen att fundera över:

- En uttunnad organisation konserverar sig själv. Det finns inte tid och kraft att ta tag i utvecklingsarbete.
- Ledningen behöver ge klara signaler på att utvecklingsarbete är viktigt.
- Nyckeltal måste användas med försiktighet och utvecklas, liksom underliggande kvalitetskriterier. Det händer lätt att målstyrningen koncentreras till ett fåtal nyckeltal (t.ex. kr/m<sup>3</sup>) som är lätta att mäta.
- Ett maskinlag tål bara ett visst mått av andra uppgifter än maskinkörning. Får laget för många nya uppgifter minskar kvaliteten i utförandet.
- En satsning på en specialist inom varje lag gör att nyheter och förändringar tar lång tid att få ut samt att det lätt blir kostsamt.
- En lagspecialist utnyttjar sin utbildning alltför sällan.
- Ett system med lagspecialister gynnar inte utvecklingen av demokratiska arbetslag.
- Hur mycket kan man sänka livskvaliteten hos personalen innan det börjar kosta pengar?
- Hur känner man igen symptomen hos en alltför uttunnad organisation?
- Vad förlorar man på en alltför tunn organisation?
- Vad är egentligen ett ”målstyrt arbetslag” (kriterier)?
- Hur skapas åtagande för ett effektivt och kontinuerligt förändringsarbete?



## Slutord

Det är en intrikat och naturligtvis omöjlig uppgift att fullödigt skildra två så skilda skeenden som arbetet i de här två företagen representerar. Att därtill ge tydliga och entydiga förslag om vad som behövs för att utveckla skogsbrukets operativa organisation innehåller en direkt motsägelse. Vi hoppas att det framgått av vår skildring att det som krävs för att utveckla ett företag eller en begränsad del därav är framför allt att arbeta med den rådande verkligheten. Det ger att verktyg och rekommendationer måste anpassas och förändras efter behov. Vårt sätt att beskriva våra erfarenheter har därför varit att så långt som möjligt relatera och citera de faktiska skeendena och vad som tecknats ner och sagts under projektets gång.

### *Uthållighet mod och kommunikation*

Det framstår också med önskvärd tydlighet att det vid sidan om kunskap behövs både **uthållighet** och **mod** för att lyckas. Det står också utom allt tvivel att de viktigaste områdena att utveckla i den operativa verksamheten är **relationer, roller och tydliga mål samt förståelse för de gruppdynamiska aspekterna av förhållandet individ – grupp** – allt för att skapa effektivitet i företagen.

Att även kompetens- och fortsatt teknisk utveckling behövs ser vi som en självklarhet.

## Litteratur

- Andersson, G. 1993. Skiftschema för arbetslag – Idémateriel för laget och arbetsledaren. SkogForsk, Resultat nr 2.
- Argyris, C. Strategy implementation: An experience in learning. Ur Organizational Dynamics.
- Argyris, C. 1991. Teaching smart people how to learn. Ur Harvard Business review. Maj–juni 1991.
- Argyris, C. & Schön, D. A. 1988. Reciprocal Integrity: Creating conditions that encourage personal and organizational integrity. Ur Srivastva, S. & Associates. Excutive Intergrity. Jossey-Bass Publ.
- Bion, W. R. 1961. Experiences in groups and other papers. Routhledge. ISBN 0-415-04020-5.
- Cooperrider, D. L. & Srivastva, S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. Ur Research in Organizational Change and Development. Vol.- 1. Sid 129–169. ISBN 0-89232-749-9.
- Eriksson, G. 1995. Internkontroll. SkogForsk, Resultat nr 3.
- Filipsson, J. & Petersson, M. 1994. Maskinförarens utbildnings- och informationsbehov. SkogForsk, Resultat nr 4.
- Gustavsson, L. Petré, E. Pettersson, B. 1985. Vägar till effektivare arbetsorganisation i skogsbruket. Skogsarbeten, Redogörelse nr 10.
- Hirschhorn, L. 1992. The workplace within – psykodynamics of organizational life. The MIT Press. ISBN 0-262-58101-9.
- Larsson, M. & Skutin, S.-G. 1996. TQM i praktiken på Lycksele förvaltning, SCA Skog AB. SkogForsk, Resultat nr 20.
- Lidén, E. 1996. Entreprenörer i skogsbruket 1986 – 1993. SkogForsk, Resultat nr 13.
- Lindgren, P. 1994. ”Bästa skog” SkogForsk, Redogörelse nr 9.
- Lindgren, P., Nilsson, T., Norin, K. & Thor, G. 1993. Vi växer i skogen. SkogForsk, Redogörelse nr 5.
- Norin, K. & Lindgren, P. 1996. Nya samverkansformer – Konsultativa utvecklingsgrupper. SkogForsk, Resultat nr 11.
- Persson, J. & Lindgren, P. 1995. Skogsbrukets drivningsorganisation kan och måste utvecklas! SkogForsk, Resultat nr 1.
- Philips, Å. 1988. Eldsjälar – akademisk avhandling vid Handelshögskolan i Stockholm. ISBN 91-7558-262-6.
- Pontén, B., Almqvist, R., Engsås, J., Lidén, E., Eriksson, G. & Hagberg, J. 1996. ”Alfs nyheter” Skogsbrukets yrkesnämnd.
- Rioch, M. J. 1992. Wilfred Bions teorier om grupper. Ur Grupprelationer – en antologi om förhållandena mellan individ, grupp och organisation. Natur och kultur. ISBN 91-27-01289-1.

- Schön, D. A. 1983. The reflective practitioner – how professionals think in action. New York Basic Books.
- Skutin, S.-G. 1993. Målstyrning av virkesflödet – användning av Lokalt Informationssystem. SkogForsk, Resultat nr 1.
- Thor, G. & Skutin, S.-G.. 1995. Total kvalitetsledning i skogsbruket. SkogForsk, Redogörelse nr 5.
- Weisbord, M. 1992. Discovering common ground: how future search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision, and collaborative action. Berrett-Koehler Publ. Inc. ISBN 1-881052-08-7.
- Weisbord, M. & Janoff, S. 1995. Future search: finding common ground for action in organizations and communities. Berrett-Koehler Publ. Inc. ISBN 1-881052-12-5.
- Westin, J. 1994. Lokalt Informationssystem – ett hjälpmedel för ständig effektivisering. SkogForsk, Resultat nr 12.



## Grundläggande hypoteser för vad som kännetecknar ett effektivt arbetslag uppställda av etablerade forskare

### 1. Ett effektivt arbetslag har god mellanmänsklig förmåga (kommunikation) - Cris Argyris.

Argyris har i sina studier kommit fram till att chefer, när de löser svåra tekniska och mänskliga problem ofta bäddar in tre olika typer av paradoxer.

- a) Det sätt de resonerar på avseende tekniska och mänskliga frågor leder samtidigt till både produktiva och kontraproduktiva konsekvenser.
- b) De är omedvetna om detta eftersom de inte förmår lägga märke till sitt eget sätt att resonera när det gäller svåra beslut.
- c) De är avskurna från sitt sätt att resonera på grund av de färdigheter de har förvärvat för att lösa svåra problem. Dessa färdigheter leder ofta samtidigt både till framgång på kort sikt och motgång eller misslyckande på lång sikt.

### Dominerande teori I

Vårt beteende är baserat på tidig programmering, d.v.s. på de teorier vi bär med oss om hur saker och ting fungerar. Vi använder dessa utan att tänka på dem. Programmerade enligt teori I strävar vi efter att vinna och inte förlora, att hålla total kontroll och att trycka ned negativa känslor.

### Teori I

Styrande värderingar	Handlingsstrategier	Konsekvenser
Kontrollera syftet med mötet eller situationen.	Försvara dina åsikter för att kunna kontrollera och vinna.	Bristande kommunikation.
Maximera (egen) vinst och (andras) förlust.	Självbekräftande processer.	Självuppfyllande profetior.
Undvik negativa känslor.	"Rädda ansiktet" för dig själv och andra.	Stegrande misstag.
Var rationell.		

Vi menar att dessa förhållanden också gäller lag och lagmedlemmar. För att undvika att fastna i dessa paradoxala fällor behöver vi förändra vårt sätt att se och resonera.

**Vi måste alltså gå från Teori I till Teori II.** För att klara det krävs TRÄNING! Det innebär dels god förmåga att kommunicera – dialog, dels insikter om hur vi påverkas och påverkar beslutsprocessen med detta beteende samt förmåga att diskutera dess konsekvenser på ett värdeneutralt sätt. Detta innebär att kunna reflektera över och ifrågasätta sina egna och andras förutfattade meningar tillsammans med andra (Double-loop learning). Praktiskt innebär det bl.a. att lägga märke till skillnaden mellan vad jag tänker och vad jag säger och att kunna tala om detta.

## Teori II

<b>Styrande värderingar</b>	<b>Handlingsstrategier</b>	<b>Konsekvenser</b>
Utgå från giltig information Gör fria och välgrundade val. Var motiverad för, och känn förpliktelse till, dessa val. ansiktet-beteende”.	Förfäkt dina åsikter samtidigt som du öppet diskuterar och testar dem. Ta risker, undvik ensidigt	Minskade självuppfyllande, självbekräftande och själv- stegrande processer. Effektiv problemlösning.”rädda- ansiktet”.

### ***2. Ett effektivt arbetslag har fokus på uppgiften och förmåga att betrakta sig själva utifrån, som individ och som grupp – W. Bion.***

Enligt Bion har grupper ofta svårt att rationellt arbeta mot de mål, som man officiellt är satta att nå. Det uppstår av olika skäl ångest hos gruppmedlemmarna. När detta händer skyddar man sig omedvetet genom att anta ett eller flera handlingsmönster, vilka alla leder bort från den centrala uppgiften. Man faller omedvetet in i det, som Bion kallar ”a basic assumption” eller grundläggande (felaktigt) antagande. Det kan uttryckas som en känsla av ”som om” (as if) gruppen vore till för något helt annat. Ofta handlar det om att lätta på ångesten genom att fly från uppgiften, t.ex. ”som om gruppen vore till för att ha trevligt”. Bion skiljer mellan olika typer av defensiva känslolägen: Beroende, kamp-flykt och parbildning. Samtliga gruppmedlemmar medverkar omedvetet i spelet. Botemedlet är insikt om Bions teorier, att med jämna mellanrum stanna upp och analysera känsloläget samt att hålla fokus på uppgiften. Alla grupper rör sig ut och in mellan fokus på uppgiften och som-om lägen. Genom TRÄNING kan förmågan ökas att i större utsträckning undvika att fastna i de defensiva beteendena och bli mer effektiva.

### ***3. Ett effektivt arbetslag utvecklas genom att göra, reflektera och lära – D.A. Schön.***

D. A. Schön har myntat begreppet ”the reflective practitioner” - den reflekterande praktikern. I korthet går det ut på att allt vi gör får effekt. Om vi väljer att reflektera över varför och hur effekten uppstod och hur den stod i relation till vårt eget beteende blir vi ”reflekterande praktiker”. Detta kan också göras i grupp. I ju högre grad vi väljer att reflektera över orsak-verkan i vårt arbete och i ju högre grad vi blir medvetna om vårt eget beteende (självkänedom), desto effektivare kan vi bli både som individer och i grupp.

### ***4. Ett effektivt förändringsarbete baseras också på graden av delaktighet – M.R. Weisbord,***

Marvin Weisbord har under en lång följd av år studerat och arbetat med delaktighet. När människor blir delaktiga på ett autentiskt plan, d.v.s. på riktigt,

ökar deras vilja att bidra. Detta innebär att de får vara med och framföra sina åsikter och att de blir tagna på allvar, d.v.s. man lyssnar på vad de har att säga. Därigenom har de också varit med och skapat förutsättningarna för handling, vilket inte nödvändigtvis innebär att just deras åsikter leder till handling. Weisbord har medverkat i utvecklingen av ”sökkonferenser”, i vilka så många intressenter i en fråga som möjligt medverkar för att ge en allsidig belysning och för att söka de områden inom t.ex. en verksamhet, som är viktiga att arbeta vidare med. Sökkonferensen präglas av dialog, d.v.s. respekt för alla åsikter samt ett genuint intresse för sökandet (att bygga vidare på varandras idéer), vilket i sin tur ofta leder till meningsfulla och i reell mening förankrade beslut.

**5. Ett effektivt förändringsarbete baseras också på förmåga att samtidigt hålla levande såväl en vision, som verkligheten – Srivastva och Cooperider.**

Srivastva och Cooperider, som är två samtidiga amerikanska forskare talar om vikten av visioner och drömmar – som vägvisare och som attraktiva att arbeta för. Värderingar är en viktig ingrediens i visioner. De har också myntat begreppet ”appreciative inquiry” som fritt kan översättas med ”uppskattning av verkligheten”. Ett mångbottnat begrepp, som bl.a. går ut på att ta reda på fakta och se verkligheten som den är, göra det gemensamt med de berörda och undvika att fördöma. Snarare ska strävan vara förståelse, respekt och en känsla av att *av det vi vet kan vi lära och gå vidare*.

**6. Ett effektivt förändringsarbete baseras också på ett tydlig ledarskap och en aktiv eldsjäl – Å. Philips.**

Åke Philips har bl.a. skrivit en doktorsavhandling om hur viktiga s.k. eldsjäl- lar är, d.v.s. människor i företagen som har engagemang, kraft, mod och vilja att driva förändring. Dessa personer behöver inte befinna sig i chefs- ställning, men *måste* ha ledningens stöd.





### Förslag till operativa förbättringar framkomna i "Känguruprojektet" på AssiDomän AB, Älvsby skogsförvaltning

- Apteringen och kunskapen kring apteringsdatorn.
- Mer egen planering i bestånden.
- Kontakt med åkaren.
- Klargör lagets befogenheter ibland.
- Miljöarbetet måste fortsätta och här vill vi lära oss mer.
- Laget skulle kunna skriva egen lön.
- Planera för ståndortsanpassning, bra för laget – avverkningen kan stänga i slutet av maj.
- Viktigt att utveckla.
  1. Naturvården, kompetens, intresse
  2. Förståelse för skogskapitalet
  3. Kundens efterfrågan.
- För att göra egna maskinrapporter krävs det utbildning.
- Får distrikten möjlighet att köpa kan det innebära att distrikten får en möjlighet att spara skog.
- Utveckling måste ske inom samordningen skog-industri.
- Vi måste hänga med i GIS-utvecklingen och administrativ utveckling.
- Kan detta göras på distrikten?
- GPS-system m.m. kan tillföras. Bättre koll på återbeskogningen och plantprovenienser.
- Lyft ur en DC så han kan hålla på med kontinuerligt utvecklingsarbete under en projektperiod.
- Mer samarbete över distriktsgränserna.
- Förplaneringen kan förbättras. Det ska finnas ett buffertlager för att klara snö m.m.
- Bättre flödesplanering i stort. Skogen ska räcka jämnt över hela säsongen.
- Plantering och skogsvård måste bli bättre. Vi måste själva bli duktigare.
- Uppföljningen skulle vara per maskin och objekt.
- Lagen skulle kunna ta fram vissa nyckeltal och jämföra det med målsättningar. Typ: Kostnader avverkning; Intäkter; Skogsvård
- Staben syns inte ute. Gubbarna skulle kunna komma på studiebesök på staben. Kan åka ut och berätta om budgeten etc. - visa årets resultat distriktsvis o berätta vad staben kan hjälpa till med.
- Säkerhetsändare vid nattarbete.
- Egen budget och koj dator. Har fungerat tidigare.
- Ergonomi.
- Absolut vattentäta skott mellan förvaltningarna.  
Att allmänheten informeras om skogsbruket är viktigt.
- I laget har bara en den tunga kompetensen.
- Bränning.

- Utveckla kundrelationerna och avsättningen på virke kan göras mer lokalt.
- Utbilda personalen i naturvård även säsongsanställda.
- Vilken skog vi ska ta i framtiden måste avgöra maskinval vid köp! Kurs om vad som styr maskinvalet vore bra.
- Varför inte anordna gallringsdagar med en instruktör? Bra att diskutera kvalitetsfrågor och metoder.
- De flesta vill veta vad de har för uppgifter i morgon.
- Förr gjordes en prognos för varje lag om utfallet per månad. Det skulle lagen själva kunna göra numera. Kojdator...
- Poängsättningen är luddig – här behövs klarare regler.
- Ett stort problem är kontakten med gubbarna. Alla borde träffas oftare..”

### Utdrag ur råmanus till ”Enkät och självstudiematerial”

”...I syfte att få reda på vilka viktiga områden som måste utvecklas för att uppnå framtida effektiva drivningsenheter är det nödvändigt att ta reda på vilka förväntningar som finns angående framtiden och vilka förutsättningar som finns i dag. Det är med andra ord i skillnaden mellan i morgon och i dag vi ska söka de viktigaste områdena att utveckla. För detta ber vi om Er hjälp...

Självstudiematerial – Att ge Din organisation ett hjälpmedel för diskussion av viktiga strategiska frågor... Vi utgår från att Du som förvaltare (eller motsvarande) har huvudansvaret för att balansera olika intressenters krav på Er organisation och verksamhet, bilda Dig en uppfattning om hur Du vill att organisationen ska se ut i framtiden och skapa förutsättningar för att organisationen når de mål Ni satt upp...i arbetet med enkäten ser vi det som en självklarhet att ledningsgruppen eller motsvarande är delaktig och en stor fördel om övriga anställda är involverade...framtiden och samtidigt bidra till ökad klarhet kring vilka nyckelområden Ni måste koncentrera Er utvecklingsverksamhet...

Resultatet kommer att visa sig på två sätt. Ni kommer att upptäcka att diskussionerna med medarbetarna föder en mängd nya frågor och bidrar till att öka precisionen i utvecklingsarbetet. Med andra ord; Genom att arbeta Er igenom materialet får Ni direkt nytta i verksamheten...Vi avser också göra en sammanställning (där de enskilda enheterna inte kommer att kunna spåras) för att finna de mest angelägna frågorna att arbeta vidare med, samt komplettera med en analys. Detta material kommer att publiceras.

Frågorna är uppdelade i sju stycken avdelningar eller kapitel:

- Del 1: ”Vad?” – Om och invärlden
- Del 2: ”Hur?” – Uppgifter och Mål
  - Hjälpmedel
  - Struktur
  - Belöningsystem
  - Värderingar
  - Ledning..

För att forma ett företag måste alltid dessa delområden beaktas. Samtliga områden är beroende av varandra, vilket innebär att en ändring av t.ex. en värdering kommer att påverka vilka mål företaget har.

Frågorna ska besvaras utifrån hur Ni uppfattar att Er förvaltning/region el. motsvarande uppfattar respektive agerar i nämnda frågor. För att Ni ska få fullt utbyte av studiematerialet och för att vi ska få ett användbart jämförelsematerial är vi tacksamma om Ni besvarar alla frågor!

**Del 1:** Om- och invärlden – delas in i fyra grova kategorier:

1. Medborgare 2. Kunder 3. Ägare 4. Anställda

- Vikta de fyra intressentgruppernas betydelse för verksamheten i stort, som Ni uppfattar att det är i dag och som Ni uppfattar att det kommer att vara år 2000!...”

För varje intressentgrupp gjordes 12 st. påståenden som enkätsvararna ombads bedöma hur väl man ansåg att de uppfylls i företaget i dag och om 6 år d.v.s. år 2000. Därefter skulle kraven prioriteras från 1 till 12, enligt dagens synsätt och enligt det synsätt som kommer att gälla år 2000. Sedan skulle man ange vilka 3 faktorer av de 12 angivna som är viktigast att leva upp till i dag och vilka 3 faktorer som kommer att, relativt sett, bli viktigare fram till år 2000. Slutligen skulle man av de totalt 48 omvärldskraven prioritera de tio viktigaste i dag och år 2000.

...”De krav, som kommer att ställas på skogsföretaget enligt del 1, är kanske inte i alla stycken helt realistiska utan mer i formen av en önskelista. De krav som i sista uppgiften kom fram är även ett mått på hur gruppen värderat olika företeelser.”...

...**Del 2** är uppdelat i ett antal avdelningar (se ovan) som var och en innehåller ett antal frågor och påståenden som gruppen ska ta ställning till. Inom varje avdelning ska de påståenden speciellt noteras, som berör något viktigt för att målet ska kunna uppfyllas men som i dag ses som mycket svårt att uppnå.

Från varje avdelning plockas de tre viktigaste ”flaskhalsarna” ut och noteras. I slutet av blocket summeras alla flaskhalsar eller svårigheter och diskuteras i gruppen. En jämförelse med det ursprungliga målet kan nu vara intressant. Vilka är de områden där de största insatserna bör göras? Är det organisationen, belöningsformerna eller något annat? Det är just denna fråga vi kommer att analysera, men vi hoppas samtidigt att Ni som arbetat med enkäten har fått en klarare bild av ”vad som måste till” för att morgondagens skogsbruk ska kunna uppfylla de krav som ställs...

**Enkät utsänd med Resultat nr 1 1995**



### Resultat av en enkät

#### Vad ska vi utveckla i svenskt skogsbruk?

Resultatnumret nr 1/1995 innehöll en enkät med 21 frågor om skogsbrukets framtid. På enkätens baksida fanns det även möjlighet att uttrycka egna åsikter om vad som är viktigt att utveckla. Syftet med enkäten var att ge oss på SkogForsk en bild av vad "fältet" anser vara viktiga frågor men också att ge företagen ett verktyg att själva undersöka åsikterna i det egna företaget. De flesta svaren kom från stabsanställda medan den näst största gruppen var arbetsledarna. Det kan dock antas att det är de mest engagerade personerna som svarat, d.v.s. de som tänkt igenom framtiden och sin egen situation. Vi anser därför att resultatet av enkäten ändå ger en god bild av stämningarna i svenskt skogsbruk och är av stort intresse även om det naturligtvis varit bättre om fler hade svarat. Den fråga som ansågs som viktigast att utveckla var den egna kompetensen. Näst viktigast var ansvarsområden och lagansvar för arbetslagen. På tredje plats kom frågan om målstyrning.

#### Enkätens bakgrund och utformning

För att kunna utveckla organisationen är det viktigt att veta vilka krav som ställs på densamma. För att utreda detta anordnade vi inom arbetsgruppen på SkogForsk en utfrågning av forskarna på SkogForsk samt en sökkonferens med inbjudna från en rad olika aktörer inom skogsbruket. Resultatet från detta arbete blev en kravbild samt en rad områden som framstod som viktiga att undersöka. Ifrån dessa viktiga områden konstruerades sedan frågorna som återfinns i enkäten.

Varje fråga krävde två svar, ett hur man tycker det är i dag och ett hur man tror att det kommer att vara om 4 år, 1999. Till varje svar var det möjligt att välja 4 svarsalternativ: nej inte alls, nej delvis inte, ja delvis och ja helt. Således skulle varje fråga besvaras med ja eller nej även om det fanns möjlighet till en gradskillnad.

De som svarade på enkäten ombads att fylla i en av fem kategorier de ansåg sig tillhöra. Kategorierna som fanns att välja var stab, arbetsledare, skogsarbetare, entreprenör och övrig.

De inkomna svaren fördelade sig på 40 % stab, 28 % arbetsledare, 26 % skogsarbetare och 5 % övriga. Ingen av de som svarade ville kalla sig för entreprenör. Detta utfall är naturligtvis beroende på resultatnumrens läsekrets beskaffenhet. Merparten av läsarna återfinns just i kategorin stab och arbetsledare. Totalt fick vi tillbaka 134 svar vilket kan ses som en mycket låg svarsprocent då antalet prenumeranter på resultatnumren är strax under 2 000 st. Det kan dock antas att det är de mest engagerade personerna som svarat och de som tänkt igenom sin situation. Så även om vetenskapligheten i undersökningen haltar är resultatet ändå av stort intresse.

## **Skogsfolk på stab**

Av de som svarat på enkäten är stabgruppen den största med 40 % av svaren. Detta beror på resultatnumrets spridning, en stor del av läsarna återfinns just på staberna.

Stabsgruppen är generellt sett den grupp som svarat mest ja. I analysen är det mest intressant att lyfta fram de frågor där andelen nej är stor. De första tre påståendena håller de flesta med om. I fråga 3b hävdas det att staberna är mer stödjande än styrande. Resultatet blev att 22 % inte höll med, vilket kan bero på att inte alla staber vill arbeta konsultativt eller att det återstår arbete med stabernas roll. Om 4 år tror dock 10 % fler att staben kommer att vara stödjande.

Endast 60 % svarade att de följer upp de uppsatta målen. Om 4 år tror man att situationen är helt annorlunda, 100 % svarar då ja på påståendet. I påstående 7 hävdas det att skogsarbetarna är delaktiga i organisationsförändringar. En tredjedel av stabsfolket ansåg inte att så var fallet i dag. Om 4 år har däremot antalet nej-sägare minskat till 12 %.

Att belöningsystemet skulle gynna lagarbete ansåg endast 59 % men om 4 år tror 83 % att så är fallet. Den interna kommunikationen anses inte vara bra på alla staber. Hela 35 % kunde inte hålla med om att ”alla har lätt att prata med alla på förvaltningen”. Man tror dock på förbättring i framtiden, 1999 tror 98 % att så är fallet.

41 % av stabsfolket ansåg sig inte ha den tekniska utrustning som var nödvändig för att utföra sitt arbete. Om 4 år tror däremot alla att denna brist är avhjälpd. Stora investeringar stundar sålunda för förvaltningarna.

En femtedel av stabsfolket anser att informationssystemen är till mer besvär än nytta! Det kan inte anses som något bra betyg för dagens system. Om fyra år tror 15 % att de fortfarande är till besvär, så optimismen är en smula dämpad.

Vad gäller gröna bokslut svarar hela 74 % av stabspersonalen att de har det, medan 61 % hävdar att de har sociala bokslut på sitt företag. Om fyra år svarar 100 % att de har både sociala och gröna bokslut.

I dag anser dock en fjärdedel av stabspersonalen att skogsbruk inte är en respektabel verksamhet, vilket indikerar att man fått utstå mycket kritik de senaste åren. Vid sekelskiftet tror samtliga att branschen lyckats bli respektabel.

## **Arbetsledare**

Arbetsledarnas situation är kanske den som fått vidkännas de största och snabbaste förändringarna. Det har varit förändringar i arbetsuppgifter, ansvarsfördelning och ledarskap. Mycket av dessa förändringar kan spåras i arbetsledarnas svar på påståendena i enkäten, man är inte lika benägen att svara ja som stabspersonalen. Man vet vilka målen är men en femtedel av



arbetsledarna tror inte att den närmaste chefen känner till ens värderingar. De flesta tror dock att detta rättar till sig på 4 år. Att förvaltningsstaben är stödjande tycker 67 % av arbetsledarna (jfr. med stab). Vid sekelskiftet tror 89 % på en stödjande roll för staben. Svaret pekar på en skillnad i synsätt på stabernas arbete beroende på var man jobbar.

Att skogsarbetarna är delaktiga vid organisationsförändringar anser bara 48 %. Om fyra år anser 66 % att de är det. Belöningssystemet gynnar inte lagarbete anser hela 68 % av arbetsledarna. Om fyra år anser 63 % av arbetsledarna att systemet istället gynnar lagarbete. En svår situation för många arbetsledare således, som ska uppmuntra till lagarbete men inte får något stöd av belöningssystemet.

Arbetsledarna ser att utvecklingen går mot ökade befogenheter för lagen. Man anser sig även ha den kompetens som behövs. Däremot tycker endast 65 % att "alla har lätt att prata med alla på förvaltningen". Om 4 år tror 92 % på ett ja för påståendet. 29 % saknar hjälpmedel för att göra ett bra arbete. Detta tror nästan alla att det rättar till sig på 4 år. 55 % hävdar att de har grönt bokslut medan endast 23 % anser att det finns ett socialt dito. Jämför dessa siffror med stabspersonalens åsikter skiljer det ganska mycket. Gör företagen vissa bokslut utan att arbetsledarna känner till det? Endast 52 % tycker att företaget utnyttjar kretsloppstänkandet. Även här skiljer det mot staberna. Endast 71 % av arbetsledarna tycker att skogsbruk är en respektabel verksamhet. Vid sekelskiftet anser dock samtliga att detta förhållande rättat till sig.

### **Skogsarbetare**

I denna grupp ingår det även t.ex. maskinförare som är anställda av entreprenörer. Skogsarbetarna är av naturliga skäl längst ut på informationskedjan och har därför mindre överblick om vad som händer i företagen. Angående målen vet 80 % hur deras egna mål är kopplade till företagets. Endast 83 % tror att chefen känner till de egna värderingarna och den andelen minskar då man siar om framtiden.

52 % av skogsarbetarna tycker att staben arbetar stödjande och även den andelen minskar då frågan gällde om 4 år.

Påståendena 4, 5, 6 som handlar om målstyrning, uppföljning och upphandling av entreprenörer fick ungefär 80 % ja svar. Andelen ja-svar ökar något då man tror om framtiden. 63 % anser att skogsarbetarna är med vid organisationsförändringar. Andelen som anser detta ökar inte då man tror om framtiden.

Lite mer än hälften tycker att dagens belöningssystem gynnar lagarbete. En ganska låg siffra med tanke på den process mot arbetslag som pågått ett antal år. 71 % av skogsarbetarna att om 4 år finns belöningssystem som gynnar lagarbete.

Skogsarbetarna tycker att de har tillräcklig kompetens och att utvecklingen

går mot ökat lagansvar anser de flesta. Skogsarbetarna är även mer positiva till den interna kommunikationen och att de har bra och tillräckliga hjälpmedel. Man är också ganska positiv till informationssystemen, 85 % tycker att de är till nytta, kanske beroende på att alla skogsarbetare inte gått in i närkamp med dem?

Två tredjedelar anser att företagen har såväl gröna som sociala bokslut. Andelen som tror att boksluten kommer att användas om 4 år ökar till 88 % för det gröna och till 74 % för det sociala.

Sammantaget kan det konstateras att skogsarbetarna inte tror att situationen kommer att ändra sig så mycket i framtiden, andelen ja-svar ökar ganska måttligt och minskar t.o.m. i en del fall. Att skogsbruket är respektabelt i dag tycker bara 60 %. Det är 10 % lägre än för de andra grupperna. Betyder detta att 40 % av skogsarbetarna inte riktigt tror på vad de håller på med? Siffran höjs till 83 % när påståendet gäller om 4 år.

### Krav från omvärlden

En essäfråga var vilka krav från omvärlden som är viktigast för skogsbruket att ta itu med. En stor del av svaren handlade om naturvård och mångfald. Den andra stora frågan är hur man ska kunna anpassa produkten till kunden.

Nedan kommer några citat från enkäten.

- Tillfredsställa naturskyddet. Leverera råvaror till skogsindustrin. Lönsamhet för ägaren
- Certifiering. Resonera **öppet** med miljöorganisationer för att undvika ”militanta” rörelser.
- Kvalitet: utnyttja och sälj svensk virkeskvalitet
- Information: Rätt och saklig info med rätt ”ton” och ”känsla”.
- Miljövänliga komponenter i avverkningssystem.
- Att skogen är en förnyelsebar resurs.
- Att skogsbruket och dess produkter är miljövänliga. Viktigt att hela tiden föra en dialog med miljöorganisationer.
- Hyggesstorlek.
- Kravet på ett biologiskt uthålligt skogsbruk.
- Kundens krav: som exempelvis råvarukrav.
- Certifiering, naturvård, arbetsmiljö
- Att kunna leverera virke i rätt tid och rätt anpassning. Ett ekologiskt skogsbruk. Gallringsteknik som inte skadar kvarstående skog. Inga maskiner mellan stickvägarna. Stickvägsavstånd 25–30 m. (Skador på rötterna får inte ske, stor risk för röta).
- Sönderkörning i marker av tunga skogsmaskiner är och kommer att bli ett stort problem. Allmänheten ser mycket allvarligt på att ingen hänsyn tas för att nå ”just in time”-flödet av virke till skogsindustrin.
- Hur vi sparar på natur och kultur inom skogsbruket, samt användning av miljövänliga metoder. Även avvara områden som sparas helt orörda.
- Kravet på ett miljöanpassat skogsbruk som tar hänsyn till mångfalden. Att kunna leva upp till de kraven och framför allt bevisa att vi klarar det.

- Att vi tar den hänsyn som krävs för att på bästa sätt bevara den biologiska mångfalden med bibehållen produktion och uttag.
- Kvalitet. Miljöfrågor och långsiktighet. Öppenhet för andra intressen.
- Förbrukarnas krav på skogsråvara vad gäller kvalitet i olika former. ”Blidka” kravställarna vad gäller miljöhänsyn.
- Sakligt grundade åsikter (inget schablonartat svammel) måste tas på allvar.
- Kretsloppstänkande (bra benämning!): att ta intryck och öka förståelsen (på båda ”sidor”).
- Att få certifiering i natur – natur/miljökrav anpassade till den halva av skogsbruket som säf representerar. Att utveckla arbetslag, entreprenörslag, som arbetar med arbetsvidgning, arbetsvänlig /.../, leder till mindre yrkesskador, effektivare arbete.
- Utmaningen att kombinera miljömål med produktionsmål samt att informera allmänheten (nationellt och internationellt) om vår miljöanpassade verksamhet.
- Att vi ej slår ut fauna/flora.
- Kretsloppstänkandet, kortare och miljövänligare transporter, ”KRAV-märkta slutprodukter” (certifiering).
- Att skogsbruk är långsiktigt hållbart. Att skogsbruket **ej** bidrar till artutrotning. Att skogsbruket klarar den ”estetiska naturvården” och kulturmiljövården. Att skogsbruket kan förbättra sitt ”dåliga” läge.
- Att kunna föra en dialog med skogsägare och naturvårdare.
- Olika typer av certifiering och märkning (jämför Svanen, VDN, S-märkning etc.). Att få till **några** reservat, naturvårdsområden, skydd etc. i Svealand och Götaland. Att visa åtminstone **lite mer hänsyn** till andra icke skogliga verksamheter typ kultur/miljövård, friluftsliv, d.v.s. imageförbättring, inte enbart mot SNF, Greenpeace etc.
- Hantera miljöfrågorna – naturvård på trovärdigt och ekonomiskt acceptabelt sätt. Klara av att utveckla arbetsorganisation så att vi erhåller fysiskt friska välmotiverade medarbetare och samtidigt har konkurrenskraftiga kostnader och resultat i produktionen.

### Viktigaste frågorna

På enkätens baksida fanns frågades det efter vilka 3 av de tidigare frågorna som är de viktigaste för skogsbruket att utveckla.

Den överlägset viktigaste påståendet blev nr. 9 som lyder ”Jag har tillräcklig kompetens för att klara de krav som ställs på mig”. Trots att hela 88 % svarade ja på påståendet när det gällde dagens situation och 95 % ansåg att det skulle stämma om 4 år, ansåg man att denna fråga är den viktigaste att utveckla. Detta kan tolkas som att de flesta visserligen tycker att kompetensen räcker i dag men att kraven hela tiden ökar vilket kräver en större kompetens. För att klara detta önskar man därför att företaget ska erbjuda utbildningar m.m. Förtroendet för företagen att de verkligen kommer att genomföra utbildningarna är stor, vilket visas i den höga andelen som tror att kompetensen kommer att räcka om 4 år. Det verkar dock som om de flesta oroar sig för om ”man räcker till” för framtidens krav.

Näst viktigast ansågs påståendet ”Vår utveckling går mot ökade befogenheter för lagen” vara. De flesta är överens om att så är fallet, 91 % höll med påståendet i dagsläget medan 92 % ansåg att det stämmer även om 4 år. De flesta är således överens om att påståendet stämmer, men den stora frågan är naturligtvis hur processen ska gå vidare och hur arbetsledarens roll påverkas.

På tredje plats kom påståendet ”På vår förvaltning har alla lätt att prata med alla”. 71 % svarade att så var fallet i dag medan 95 % trodde att det skulle bli så om 4 år. Förhoppningarna och förväntningarna är tydligt att man vill ha en bättre intern kommunikation med goda mellanmänniska relationer. Läget är således inte helt bra i dag utan det faktum att påståendet anses som viktigt indikerar att företagen måste arbeta även med dessa ”mjuka ” frågor. Andra svar indikerar att det är främst avståndet mellan fältet och staberna som i dagens organisation som blivit för långt.

### Synpunkter från svarslämnarna

En fråga på enkäten var om det fanns några ”Övriga synpunkter” och det fanns det! Följande text är citat från enkäterna:

- En medveten satsning mot kvalitet i alla led. Skogsbruket ska lyssna på omvärldens krav men också framhålla alla de positiva bitarna med skog och skogsbruk, I dag försvarar vi inte skogsbruket på ett tillfredsställande sätt. Skickliga marknadsförare från skogen är en bristvara.
- Svenskt skogsbruk måste utnyttja och driva miljöfrågorna ännu hårdare. Miljön är och blir ännu mer marknadsstrategisk, att ligga långt fram här ger stora konkurrensfördelar. Sluta att beklaga sig om miljökrav, driv på istället. Det kostar konkurrentländerna mycket tid och pengar att följa upp den som leder. Svensk kvalitet märks i trä! Marknadsför svensk kvalitet. Det är vi i Sverige som säljer kvaliteten och upplyser kunderna om deras behov. I detta fall styr vi kundens behov.
- Trots ökad samverkan i alla beslut ändå ha respekt och förståelse för de beslut en chef måste fatta. Skapa en ökad effektivitet och produktivitet inom institutioner och näringsliv. Gäller SkogForsk också! Besviknen att ingen fråga på föregående sida tar mer konkret upp produktivitetskrav, SkogForsk bör försöka ha fötterna på den jord som är förutsättningen för att redovisa konkreta och mera användbara resultat. Lämna den akademiska önskevärlden!
- Hela lagets kompetens måste vara på hög nivå, och hela tiden vidareutvecklas.
- Varför alltid arbetslaget. Organisation bör vara flödesorienterad eftersom virket är huvudprodukten.
- Samhällets krav **får ej** styra skogens utveckling, Samhället måste anpassa sig efter de naturliga betingelser och skötselmetoder som gäller för respektive geografiska område.

- Skogsarbete måste få ökad status för att locka unga relativt välutbildade människor till våra arbetslag. Detta är en förutsättning för förändring.
- En fortsatt (och nödvändig) decentralisering begränsas av kompetensbrist hos våra skogsarbetare/entreprenörer/åkare. Här krävs radikalt nytänkande från hela näringen!
- Ansvar tillsammans med arbetsgivarens intentioner. Det är en skam att arbeta i svenskt skogsbruk som i alla lägen går i försvarsställning. Istället borde man aktivt deklarerat, informera och utbilda allmänhet inom och utomlands om hur rationellt, skonsamt, modernt skogsbruk fungerar. Katastrofalt! Tyder på inkompetens och brist på insikt.
- Viktigt att hantera belöningsystem på ett sätt som uppfattas som riktigt och rättvist av lagmedlemmarna. Statusen på olika befattningsgrupper inom skogsnäringen måste höjas. Det måste anses lika kvalificerat att arbeta inom skogsbruket som verkstadsindustri och data.
- Ökat ansvar och befogenheter måste synas bättre i lönekuvertet!
- Tyvärr har utvecklingen skenat iväg lite för fort. Det är otroligt svårt att följa med i svängarna. I och med att organisationen är så slimmad på personal hinner man inte med allt informationsflöde och förändringar. Ex datasidan har utvecklats – utvecklas något fruktansvärt snabbt både på maskin och skogsvårdssidan.
- Fråga nr 4: ökat ansvar måste följas av ökade befogenheter, d.v.s. decentralisering och målstyrning ”fullt ut”. Fråga nr 5: långsiktigheten, skogsbruket måste komma bort från den ”ryckighet” som präglade de sista 30 åren. Jämför med skogens omloppstid och ekologiska skeenden. Olika arbetslag kommer att ha olika kompetens och kommer därmed att ha olika förutsättning (och vilja?) att ta åt sig arbetsuppgifter. Lagen kan kompletteras med kompetens som tillförs ”utifrån”. Det är viktigt att man ej fastnar i en ”stereotyp” förutfattad mening om hur ett lag ska se ut.
- Decentralisering, decentralisering, decentralisering – hela vägen ut, mål och medel
- Arbetsledarens roll och funktion, behov av stöd för löpande verksamhet, utbildning av personal (behöver arbetsledaren en ”stab”?).
- Informationsteknologi som **stöd i decentraliserat** arbetssätt, ej som kontroll och betungande administration för andras beslut.
- Denna enkät är ganska svår att svara på. Det finns många frågor som är diffusa.



**Arbetsgång intervjuer – Älvsby skogsförvaltning**

Från NULÄGE – i dag till ---> SEDANLÄGE – i morgon  
Vad är bra? Vad är dåligt? Vad behöver du?

**0a. Vilka är vi!**

**0b. Kontrakt: Materialet är konfidentiellt!**

**0c. vad har hänt – vad handlar det om?**

**1a. Personliga data**

**1b. Data för distriktet**

**2. Förvaltningens vision, mål och affärsidé (dokument - 1)**

– är de kända?

– på vilka nivåer?

**3. Hur ser Du på fröet (dokument koncernvärderingar – 2)**

– värderingarna?

– ledarskapet?

– på vilka nivåer är de kända?

**4. Pentagrammet – 3() - organisationsanalys – vad kännetecknar dagens verksamhet** avseende: - uppgiften? - teknik/metoder? - människan/individ (i arbetet, ledarskapet, underställda, kompetens (Kompetenspapper – 4), hälsa? - struktur (nuv. organisation – 5)?  
- styrsystem?

**5. Pentagrammet – organisationsanalys – vad kännetecknar morgondagens verksamhet** avseende: - uppgiften? Vilka konsekvenser får det för – teknik/metoder? - människan/individ (i arbetet, ledarskapet, underställda, kompetens, hälsa? - struktur? - styrsystem?

**6. Åtgärder för att komma dit?**

**7. Känguruenkäten (- 6)**

a) För AI:- fyll i sid 1 vid sittande bord! - utveckla sid 2 hemma och tänk efter vad som är viktigt för distriktet att utveckla! - Fyll i vad du tror att dina medarbetare tror och skicka till Jan Persson.

b) För skogsarbetaren: Hur ser du på resultatet (spec. låga bedömningar och skillnader)?

**8. Hur ser du på dokument: Dynamik -95–7)?, Staben - 8)? och Planeringssamtal - 9)?**

**9. I vilket avseende får du hjälp av staben?**

**10. Vad vill du ha hjälp med – vad behöver du?**

**11. Vad tycker du fungerar mindre bra?**

**12. Till nästa gång!**

**13. Får vi lov att sprida detta i anonym form?**