

Utvecklad samverkan i skogsbruket

Beskrivning och utvärdering av en utvecklingsinsats för att främja dialog och ledarskap vid två svenska skogsföretag

Lotta Woxblom, Christer Sandahl & Malin Sääf

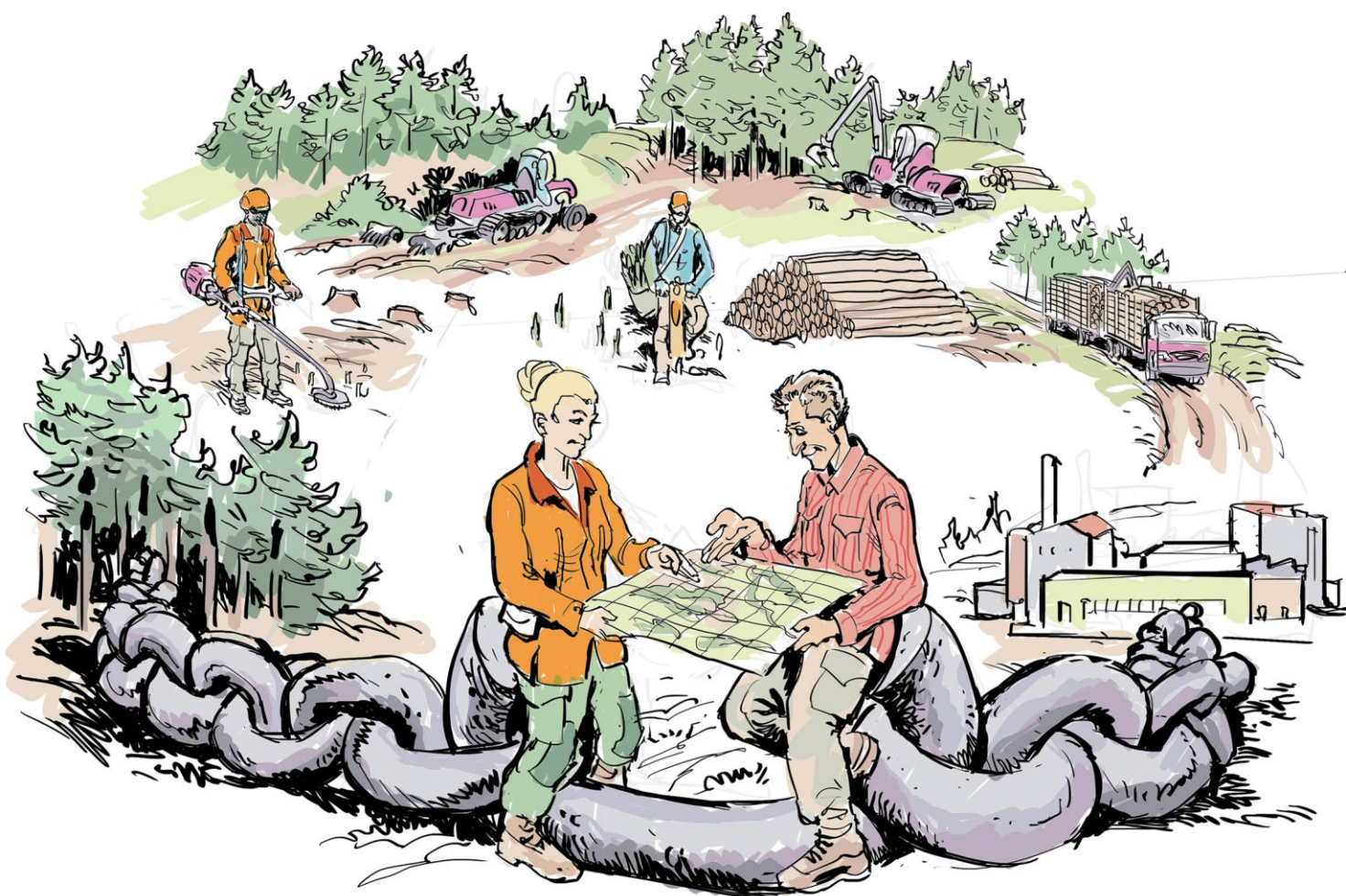


Illustration av Gösta Lindwall.

Innehåll

Förord.....	4
Summary.....	5
Sammanfattning.....	9
Bakgrund	9
Interventionen.....	9
Metod.....	10
Resultat	10
Slutsatser.....	11
Begrepp och definitioner	13
Utvecklad samverkan i skogsbruket	15
Utvecklingsinsats och forskning - upplägg i stort.....	15
Bakgrund och tidigare studier	16
Entreprenörisering och teknisk utveckling.....	16
Människan i det mekaniserade skogsbruket.....	17
Affärsrelationer i skogsbruket	18
Kommunikationens betydelse för förändring och samverkan i affärsrelationer	19
Programteori.....	20
Pedagogik.....	20
Modell för professionell feedback.....	21
Mätning och beskrivning av utvecklingsarbete.....	22
Fallstudier	23
Syfte	23
Fallstudiemetodik.....	23
Metoder for datainsamling.....	24
Genomförande	26
Fallstudie I: ett distrikt på Holmen Skog - respondenter och datainsamling.....	26
Fallstudie II: en förvaltning vid SCA Skog - respondenter och datainsamling.....	27
Utvecklingsinsatserna.....	28
Syfte och mål med utvecklingsinsatserna	28
Holmen	28
SCA	28
Utvecklingsinsatsernas struktur.....	28
Fallstudie I – ett distrikt på Holmen Skog	29
Processen	29
Deltagare	29
Utbildningsträffar	29
Handledningsträffar - individuell handledning i grupp	31
Svårigheter under processen	31
Utvärdering av utvecklingsinsatsen	32
Intervjuer	32
Enkät.....	38
Störningsmoment.....	41
Fallstudie II – en förvaltning vid SCA Skog	45
Processen	45
Deltagare	45
Utbildningsträffar	45
Handledningsträffar - individuell handledning i grupp	47
Svårigheter under processen	47

Utvärdering av utvecklingsinsatsen	48
Intervjuer	49
Enkät.....	55
Störningsmoment.....	60
Diskussion	64
Jämförande analys av fallstudierna	64
Syfte, förutsättningar, deltagare och respondenter	66
Förståelse för avverkningskedjan	67
Utveckling av dialog och feedback.....	67
Uppföljning, ansvarsområde och roller, nöjdhet och kvalitet	68
Utvecklingsområden.....	68
Förutsättningar för entreprenörernas arbete.....	68
Behov av samverkan inom och mellan företag.....	68
Effektivitet och relationer påverkas av hög personalomsättning	69
Metod för datainsamling	69
TLFB som metod för kartläggning av störningsmoment i skogsbruket	69
Enkät.....	70
Intervjuer.....	70
Avslutande ord.....	71
Referenser	72
Bilaga 1	75
Bakgrund till utvecklingsinsatsen under 2016–2018	75
Bilaga 2	76
Intervjuguide - Holmen.....	76
Bilaga 3	77
Intervjuguide - SCA.....	77
Bilaga 4	78
Enkätfrågor som ingår i indexen	78
Bilaga 5	79
Utvecklingsinsatsernas struktur.....	79



skogforsk

Uppsala Science Park, 751 83 Uppsala
skogforsk@skogforsk.se
skogforsk.se

Kvalitetsgranskning (Intern peer review) har genomförts 27 september 2021 av Gert Andersson, Programchef. Därefter har Magnus Thor, Forskningschef, granskat och godkänt publikationen för publicering den 27 oktober 2021.

Redaktör: Hanna Andtbacka, hanna.andtbacka@skogforsk.se
©Skogforsk 2021 ISSN 1404-305X

Förord

På Skogforsk genomförs forsknings- och utvecklingsprojekt i gränssnittet mellan utförare och beställare av tjänster i skogsbruket. Fokus för arbetet är att påverka effektiviteten i skogsbruket genom förbättrad samverkan och dialog mellan parterna.

I denna rapport beskrivs hur en utvecklingsinsats i dialog och ledarskap implementeras hos två svenska skogsföretag; Holmen Skog och SCA Skog.

Insatsen baseras på antagandet att effektiv och uthållig samverkan mellan entreprenörer och tjänstemän i skogsbruket bygger på:

- en gemensam förståelse av helheten
- en förståelse för varandras arbetsförhållanden och verklighet
- förmåga till dialog och kommunikation
- att entreprenörer och tjänstemän som samverkar behöver utvecklas som verkliga team, trots att de representerar olika organisationer

Vi har följt de två interventionerna och samlat in data för att utvärdera hur den valda metodiken för professionell utvärdering och feedback påverkar samverkan och dialog mellan utförare och beställare i entreprenadskogsbruket.

Till de tjänstemän och entreprenörer som tagit sig tid att på ett engagerat sätt besvara våra frågor och enkäter vill vi rikta ett varmt TACK!

Studien är utformad i samarbete med Professor emeritus Christer Sandahl vid Karolinska institutet, institutionen för lärande, informatik, management och etik (LIME).

Utvecklingsinsatsen vid Holmen genomfördes av Bodel Norrby, iTurgor Management AB och Tinna Bondestam, Mediamentorerna AB.

Vid SCA genomfördes utvecklingsinsatsen av Bodel Norrby, iTurgor Management.

Uppsala och Stockholm, juni 2021

Lotta Woxblom & Christer Sandahl

Summary

Background

Today, forestry services, including harvesting, are largely provided by contractor companies. The core activity for many logging contractors is mechanical harvesting, which also entails contact with the client on business agreements and exchanging information about upcoming, current, and completed projects. The rate of technical development and the trend towards continual increases in productivity has stagnated, while requirements concerning the environment, certification, and supply of products to industry have increased. Technical development initiatives must now be supplemented with other approaches to ensure high productivity and to guarantee continued profitability in forestry.

An unfortunate consequence of the increased requirements is that pressure on production management staff and contractors has increased. One conclusion of research in the field is that business development of the harvest organisation must include a focus on the psychosocial work environment. Collaboration and dialogue between contractors and clients, and procedures that promote forward planning, have been identified as being crucial in reducing negative stress. It has also been shown that development of the forest operation is affected by both the employees' ability to understand each other and the business operation, and the increasingly rapid changes. It has been argued that a necessary basis for operative development that is also expected to improve efficiency and health is development of social skills, i.e., improving forms of communication in the organisation conducting forest operations.

The overall aim of the study was to describe a long-term initiative to improve dialogue between client and contractor in contractor forestry, and to evaluate the effect of this type of initiative. This was carried out in the form of comparative case studies that describe and evaluate interventions in two companies. In one company, the intervention involved both forest management staff and contractors, while in the other, only forest management staff were involved.

Interventions

Development initiatives at two Swedish forest companies, Holmen Skog and SCA Skog, are described in this report. Holmen implemented the initiative in a district where forest management staff and logging and transport contractors participated. The overall objective was to attain the greatest possible impact on long-term sustainable profitability throughout the chain by improving dialogue and procedures for structured business development discussions. The aim was that participants would work together on creating an efficient and instructive follow-up culture in which stronger relationships and structured feedback between forest management staff and contractors would, in the long term, be expected to improve conditions for all.

At SCA Skog the aim was to improve relationships with the contractors, but the initiative only involved forest management staff in the production department on one management district within SCA Skog.

The aim of both initiatives was that the participants, by learning a structured model for evaluating performed work, can hold a constructive dialogue, become more confident in their roles, and thereby develop business relationships. Efficient long-term collaboration between contractors and forest management staff was assumed to require a common understanding of the entire process and of each other's working conditions and realities,

and an ability to conduct dialogue and communicate. Contractors and forest management staff also need to develop as genuine teams, despite representing different organisational systems. The pedagogical basis for the initiative are the principles of experience-based learning.

Method

In two case studies, we followed the initiatives from start to finish. Data was collected through interviews, participating observations, mapping of time length of disruption elements in the respondents' everyday work, and a questionnaire in which the questions explored a number of factors that affect work environment and efficiency. The respondents were the participants in each initiative. The SCA case also included a number of the contractors commissioned by the management. These served as a reference group for evaluating whether and how the relationships between forest management staff and contractors had developed during the study period. The initiatives were carried in the period May 2016 to December 2017 (Holmen) and October 2016 to May 2018 (SCA).

Results

Both initiatives led to greater and more open dialogue between the participants. We observed that dialogue development with a focus on the relationship between forest management staff and contractors was most effective when both groups participated in the same initiative. However, this did not prevent some of the forest management staff who participated in the SCA initiative experiencing the feedback model as positive, and they have started to use it in their everyday work.

The results from the case studies suggest that both interventions affected the participants' approaches, but that the outcome in relation to the original objective was slightly different for the two cases. The identified differences in outcome could largely be attributed to the content and who had participated in each initiative. Holmen retained the original focus on dialogue in the chain with many actors as participants, while SCA, during the study period, switched the focus to the development of the group and participants as colleagues and managers.

One issue was whether a more limited initiative, such as that at SCA, could give similar results to a more ambitious initiative that included contractors. Our comparisons gave the following results:

	Holmen	SCA
Understanding of the collaboration between contractor and forest company	<ul style="list-style-type: none"> • Holistic perspective of the harvest chain has increased. • Less prestige between participants in the initiative. • Contractors have become better at making their requirements clear. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forest management staff feel that dialogue with contractors often result in them learning and acquiring better insight. • Contractors believe in a learning dialogue, but experience imbalance because the forest management staff are often inexperienced in their role.
Feedback model	<ul style="list-style-type: none"> • The feedback model is key, and a valuable tool for dialogue. • The model can be perceived as theoretical and difficult to apply. 	<ul style="list-style-type: none"> • Most respondents believe that the feedback model is a tool for better dialogue. • The model can be perceived as difficult to incorporate in practice.
Develop dialogue	<ul style="list-style-type: none"> • The dialogue between those who participated in the initiative has 	<ul style="list-style-type: none"> • Better dialogue and collaboration between the participants in the

	<p>increased and works better than previously.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Different experiences in the use of the model in dialogue with people who did not participate in the initiative – sometimes successful, sometimes not. • Awareness of the importance of feedback and information transfer within and between companies has increased. • Forest management staff do not learn from the discussion – problems are repeated. 	<p>production group now that they have got to know each other better.</p> <ul style="list-style-type: none"> • There is insight about the importance of dialogue and feedback, but the participants have not succeeded in incorporating training in the everyday work. • Forest management staff feel it had been easier to develop dialogue with the contractors if these too participated in the initiative. • Forest management staff feel there are individual differences between the contractors – different level of openness to engaging in dialogue.
Follow up	<ul style="list-style-type: none"> • Carried out in different ways and not systematic. • Uncertainty about what requires feedback, and who is responsible for ensuring feedback. • Dialogue and analysis of results often lacking. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forest management staff and contractors feel that follow-up and feedback are important. • Dialogue and analysis of results often lacking.
Areas of responsibility and roles	<ul style="list-style-type: none"> • Everyone has a clear view of their role and areas of responsibility. • Some uncertainty among contractors about roles in terms of road issues and transport of unusual assortments. 	<ul style="list-style-type: none"> • Everyone has a clear view of their role and areas of responsibility. • Some uncertainty among contractors about roles in terms of road issues and about who is responsible in the event of fire risk.
Satisfaction and quality	<ul style="list-style-type: none"> • The majority of the respondents are satisfied with the quality of their work. • Satisfaction greatest among contractors. 	<ul style="list-style-type: none"> • The majority of the respondents are satisfied with the quality of their work. • Many of the forest management staff experienced a lack of time and a feeling of insufficiency.
Stress and health	<ul style="list-style-type: none"> • Unchanged over time for forest management staff. • Slight improvement over time for the contractors group (some variation between individuals). 	<ul style="list-style-type: none"> • Slight deterioration over time for the forest management staff group (some variation between individuals). • Slight improvement over time for the contractors group (some variation between individuals).

The more limited SCA initiative increased awareness among forest management staff about feedback and communication, but the impression is that the initiative had greater effect in the everyday work in Holmen, even if much remains to be done. It is interesting to note that Holmen Skog, after the project, has chosen to continue the development work throughout the organisation, with the aim of improving relationships and collaboration, both within the company and between Holmen and its contractors.

The open-ended questions in the interviews enabled respondents to talk freely on various themes. This shed light on a number of development areas, both within and between companies. Several concern shortcomings in the conditions for the contractors' work and contribute to the stress experienced by contractors and forest management staff. These factors, which can often be linked to shortcomings in procedures and communication channels between actors in the harvest chain, were familiar from earlier studies of forestry organisation. The fact that several of the professionals in different positions are involved in the same case means that a holistic perspective of the harvest chain is often lacking, which sometimes causes unnecessary tension between colleagues and partners.

Conclusions

Good relationships and collaboration between contractor and client are important factors in improving productivity and reducing harvesting costs. Technical development initiatives must now be supplemented with other approaches to guarantee continued profitability in forestry. Communication is an important ingredient for bringing about extensive change in an organisation where earlier behaviour and values need to be reviewed. By developing the dialogue between employees and collaboration partners, and increasing skills in giving and receiving professional feedback, good relationships and greater efficiency can be attained in the harvest chain.

Key words: professional feedback, dialogue, relationship development, forest contractors, forest management staff, harvest chain.

Sammanfattning

Bakgrund

Idag utförs skogsvård och avverkning till största delen av entreprenadföretag. Kärnverksamheten för flertalet av dagens drivningsentreprenörer är maskinell skogsavverkning. I detta ingår också kontakt med uppdragsgivare för att träffa affärsöverenskommelser och att utbyta information om kommande, pågående och avslutade arbeten. Den tekniska utvecklingstakten, liksom trenden med kontinuerliga produktivetsförbättringar, har stagnerat samtidigt som kraven på miljöhänsyn, certifiering och leverans till industrin ökat. Tekniska utvecklingsinsatser måste numera kompletteras med andra angreppssätt för att säkerställa hög prestation och garantera fortsatt lönsamhet i skogsbruket.

En olycklig konsekvens av de ökade kraven är att pressen på såväl produktionsledare som entreprenörer har ökat. En slutsats av forskning inom området är att den psykosociala arbetsmiljön behöver lyftas fram vid verksamhetsutveckling av skogsbrukets avverkningsorganisation. Samverkan och dialog mellan entreprenörer och uppdragsgivare samt rutiner som bidrar till framförhållning i planeringen har bedömts som angelägna för att minska negativ stress. Vidare har man påvisat att utvecklingen av den operativa verksamheten påverkas av såväl de anställdas förmåga till förståelse, av både sig själva och verksamheten, som de allt snabbare förändringarna. Man har argumenterat att en nödvändig grund för operativ utveckling, som också väntas leda till effektivitet och hälsa, är social kompetensutveckling, det vill säga att utveckla former för kommunikation inom den skogliga operativa organisationen.

Det övergripande syftet med studien var att beskriva hur en långsiktig insats för att utveckla dialogen mellan beställare och utförare i entreprenadskogsbruket genomfördes samt att utvärdera effekten av denna typ av utvecklingsinsats. Detta gjordes i form av jämförande fallstudier som beskriver och utvärderar två interventioner, varav den ena genomfördes i ett företag där såväl tjänstemän som entreprenörer deltog, och den andra i ett företag där enbart tjänstemän deltog.

Interventionen

I rapporten beskrivs utvecklingsinsatser vid två svenska skogsbolag; Holmen Skog och SCA Skog. Holmen genomförde insatsen på ett distrikt där såväl tjänstemän som drivnings- och åkerientreprenörer deltog. Det övergripande syftet var uppnå största möjliga effekt mot långsiktigt hållbar lönsamhet i hela kedjan genom förbättrad dialog och rutin för strukturerat affärsutvecklingssamtal. Deltagarna skulle tillsammans skapa en effektiv och lärande uppföljningskultur där fördjupade relationer och strukturerad feedback mellan tjänstemän och entreprenörer i förlängningen förväntas leda till bättre utveckling för alla.

På SCA Skog var syftet att skapa förbättrade relationer med de kontrakterade entreprenörerna, men man valde att genomföra interventionen med enbart tjänstemän vid produktionsfunktionen på en förvaltning inom SCA Skog.

Avsikten med båda utvecklingsinsatserna var att deltagarna genom att lära sig en strukturerad modell för utvärdering av utfört arbete ska kunna föra en konstruktiv dialog, bli säkrare i sina roller och därmed utveckla affärsrelationerna. Effektiv och uthållig samverkan mellan entreprenörer och tjänstemän i skogsbruket antogs bygga på en gemensam förståelse av helheten, av varandras arbetsförhållanden och verkligheter, förmåga till dialog och kommunikation samt att entreprenörer och tjänstemän som

samverkar behöver utvecklas som verkliga team, trots att de representerar olika organisatoriska system. Den pedagogiska grunden för insatsen byggde på principerna för erfarenhetsbaserat lärande.

Metod

I två fallstudier har vi följt insatserna från start till slut. Data samlades in genom intervjuer, deltagande observation, kartläggning av tidsåtgång för störningsmoment i respondenternas arbetsvardag samt en enkät vars frågor avsåg att belysa ett antal faktorer som påverkar arbetsmiljö och effektivitet i arbetet. Respondenterna utgjordes av deltagarna i respektive insats. I SCA-fallet tillkom dessutom ett antal av de entreprenörer som anlitas av förvaltningen. Dessa fungerade som referensgrupp för att utvärdera om och hur relationerna mellan tjänstemän och entreprenörer utvecklades under den studerade perioden. De båda insatserna genomfördes under maj 2016 till december 2017 (Holmen) respektive oktober 2016 till maj 2018 (SCA).

Resultat

De genomförda utvecklingsinsatserna har bidragit till en ökad och öppnare dialog mellan deltagarna i båda insatserna. Vi kunde konstatera att dialogutveckling med fokus på relationen mellan tjänstemän och entreprenörer fungerar bäst då båda kategorierna deltar i samma utvecklingsinsats. Detta hindrar dock inte att några av tjänstemännen som deltog vid SCA, upplevde feedback-modellen som positiv och har börjat använda den i sin vardag. Resultatet från fallstudierna tyder på att båda interventionerna har haft effekt på deltagarnas förhållningssätt, men att utfallet i förhållande till ursprunglig målsättning ser lite olika ut för de två fallen. De skillnader i innehåll och utfall som identifierats kunde i hög grad hänföras till innehållet och vilka som deltagit i respektive utvecklingsinsats. Holmen behöll utvecklingsinsatsens ursprungliga fokus på dialog i kedjan med flera aktörer som deltagare, medan SCA en bit in i perioden valde att skifta fokus till gruppens och deltagarnas utveckling som kollegor och ledare.

En underförstådd fråga var om en mer begränsad insats, som den i SCA, kan ge liknande resultat som den mer ambitiösa satsningen som det innebar att inkludera entreprenörer i insatsen. Vår jämförelse gav följande resultat:

	Holmen	SCA
Förståelse av samverkan mellan entreprenör och skogsföretag	<ul style="list-style-type: none"> • Helhetsperspektivet på avverkningskedjan har ökat. • Mindre prestige mellan de som deltagit i insatsen. • Entreprenörerna har blivit bättre på att ställa krav. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjänstemännen upplever att dialog med entreprenörerna ofta innebär att de lär sig och får bättre insikt. • Entreprenörerna tror på lärande dialog, men upplever obalans eftersom tjänstemännen ofta är oerfarna i sin roll.
Feedback-modellen	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-modellen är central och ett värdefullt verktyg för dialog. • Modellen kan uppfattas som teoretisk och svår att ta till sig. 	<ul style="list-style-type: none"> • De flesta tror på feedback-modellen som verktyg för bättre dialog. • Modellen kan upplevas som svår att omsätta i praktiken.
Utveckla dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogen mellan de som deltagit i insatsen har ökat och fungerar bättre än tidigare. • Olika erfarenheter vid användning av modellen vid dialog med personer som inte deltagit i 	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre dialog och samverkan mellan deltagarna i produktionsgruppen nu när de lärt känna varandra bättre. • Insikt om betydelsen av dialog och feedback finns, men deltagarna har

	<p>insatsen – fungerar ibland, ibland inte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medvetenhet om betydelsen av feedback och informationsöverföring inom och mellan företag har ökat. • Tjänstemännen lär inte från samtalet – problem återupprepas. 	<p>inte lyckats inkludera träningen i vardagsarbetet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tjänstemännen tror att det varit lättare att utveckla dialogen med entreprenörerna om även dessa deltagit i insatsen. • Tjänstemännen upplever att det finns individuell skillnad mellan entreprenörerna – olika öppenhet för att ha en dialog.
Uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> • Görs på olika sätt och genomförs inte systematiskt. • Osäkerhet kring vad som ska återkopplas och vem som har ansvaret för att återkoppling sker. • Dialog och analys kring resultatet saknas ofta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjänstemän och entreprenörer anser att uppföljning och återkoppling är viktigt. • Dialog och analys kring resultatet saknas ofta.
Ansvarsområden och roller	<ul style="list-style-type: none"> • Alla har en tydlig bild av sin roll och sina ansvarsområden. • Viss osäkerhet kring roller när det gäller vägfrågor och transport av udda sortiment bland entreprenörer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alla har en tydlig bild av sin roll och sina ansvarsområden. • Viss osäkerhet kring roller när det gäller vägfrågor och vem som bär ansvar vid risk för brand bland entreprenörerna.
Nöjdhet och kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritet av respondenterna nöjda med kvaliteten på eget arbete. • Nöjdheten störst bland entreprenörerna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritet av respondenterna nöjda med kvaliteten på eget arbete. • Flera av tjänstemännen upplever tidsbrist och känsla av otillräcklighet.
Stress och hälsa	<ul style="list-style-type: none"> • Oförändrat över tid för tjänstemännen. • Liten förbättring över tid för gruppen entreprenörer (viss variation mellan individer). 	<ul style="list-style-type: none"> • Liten försämring över tid för gruppen tjänstemän (viss variation mellan individer). • Liten förbättring över tid för gruppen entreprenörer (viss variation mellan individer).

Även om den begränsade insatsen i SCA har ökat medvetenheten om feedback och kommunikation hos tjänstemännen är intrycket att insatsen gett mer avtryck i vardagsarbetet i Holmen, även om mycket återstår att göra. Det är intressant att notera att Holmen Skog efter det aktuella projektet har valt att fortsätta utvecklingsarbetet i hela organisationen för att nå bättre relationer och samverkan såväl inom företaget som mellan Holmen och dess partners på drivnings- och skogsvårdssidan.

Intervjuernas öppna frågor gav utrymme för respondenterna att prata fritt kring olika teman. Detta medförde att ett antal utvecklingsområden, såväl inom som mellan företag tydliggjordes. Flera handlar om brister i förutsättningarna för entreprenörernas arbete, vilket bidrar till stress hos såväl entreprenörer som tjänstemän. Dessa faktorer, som ofta kan kopplas till bristande rutiner och kommunikationsvägar mellan olika aktörer i avverkningskedjan, känns igen även från tidigare studier av skogsbrukets organisation. Det faktum att flera tjänstemän med olika funktioner är involverade i samma ärende innebär att ett helhetsperspektiv på avverkningskedjan ofta saknas, något som ibland medför onödiga slitningar mellan kollegor och samarbetspartners.

Slutsatser

Goda relationer och samarbete mellan entreprenör och kund är viktiga faktorer för att nå såväl kvalitets- och produktivitetsförbättringar som lägre avverkningskostnader. För att

garantera fortsatt lönsamhet i skogsbruket behöver de tekniska utvecklingsinsatserna därför kompletteras med andra angreppssätt. Kommunikation är en avgörande ingrediens för att åstadkomma en djupgående förändring i en organisation där tidigare beteenden och värderingar behöver omprövas. Genom att utveckla dialogen mellan medarbetare och samarbetspartners och öka kompetensen att ge och ta professionell feedback kan man uppnå goda relationer och större effektivitet i avverkningskedjan.

Nyckelord: professionell feedback, dialog, relationell utveckling, skogsentreprenörer, tjänstemän, avverkningskedjan

Begrepp och definitioner

Dialog

Samtal mellan två eller eventuellt flera personer; särskilt där olika ståndpunkter respekteras och eventuellt utbyts (Svenska, 2021). Dialog har en djupare innebörd än samtal eller diskussion. Det handlar om att lyssna och tänka tillsammans, snarare än att argumentera för egna åsikter (Wilhelmson & Döös, 2016).

Med dialog avses i denna studie att två eller flera parter möts jämbördigt, med utgångspunkten att den andre gjort sitt bästa. Personerna är öppna för att låta sig påverkas och förändras i mötet.

Problem och dilemma

Problem skiljer sig per definition från begreppet dilemma genom att ett *problem* har en lösning, medan *dilemman* behöver hanteras.

Vid ett dilemma tvingas man göra ett val mellan flera alternativ, där valet frambringar en eller flera icke önskvärda följder. Det man väljer kan ha vissa för- och nackdelar, men det har även det eller de alternativ man väljer bort. Ofta krävs en kombination av och en kompromiss mellan de olika alternativen.

Entreprenörer

I beskrivningen av utvecklingsinsatserna och i fallstudierna inkluderas i denna rapport såväl drivnings- som åkerientreprenörer, samt i förekommande fall även anställda maskinförare och chaufförer i begreppet entreprenör.

Intervention

Att vidta åtgärder i syfte att åstadkomma något som kan leda till förändring (Egidius 2008).

Med intervention avses i denna studie, åtgärd i form av de två genomförda utvecklingsinsatserna som syftar till förändring i deltagarnas beteende.

Kontext

Begreppet kontext betyder ungefär sammanhang och används för att man ska förstå hur saker vi säger, skriver och gör ska tolkas i det sammanhang där de förekommer.

Från organisationsforskning vet vi att de kontextuella faktorerna, till exempel historia, kultur, styr- och belöningsystem har ett avgörande inflytande på arbets- och samverkansprocesser i alla typer av organisationer.

Leverans i arbetet

Begreppet leverans i arbetet används här i samband med professionell feedback. Med leverans avses resultatet av individens arbete. Varje individ har ett leveransåtagande i sin funktion, som det är möjligt att utvärdera och utveckla.

Leveransen kan gälla alltifrån hur entreprenören genomfört en avverkning, resultatet av planerarens snitsling, köparens traktordirektiv eller transportörens virkesleverans till hur produktionsledaren genomfört ett produktionslagsmöte, produktionschefen genomfört ett prioriteringssamtal med produktionsledaren eller regionchefens redovisning för deltagarna av hur utvecklingsprojektet fallit ut.

Metaanalys

Metaanalys är en studie av vetenskapliga publikationer om en viss fråga. Syftet är att ta reda på var vetenskapen står för tillfället, vilka slutsatser som har högst evidens.

Eftersom metaanalysen är en sammanvägning av flera studier, är den oftast mer pålitlig än en vanlig studie. En viktig del av den vetenskapliga metoden är just att flera forskare oberoende av varandra kommer fram till liknande resultat vid likadana undersökningar (Vetenskap och Folkbildning 2021).

Professionell feedback

I rapporten använder vi begreppet professionell feedback för att understryka att det handlar om feedback som ska hjälpa mottagaren att bli bättre på att lära under arbetets gång, genom att ge varandra feedback på resultatet av utfört arbete. Professionell feedback avser att föra utvecklingen av individen framåt i arbetet.

Team

Ett team är en urskiljbar krets av två eller fler personer som interagerar och som är beroende av varandra för att uppnå uppställda mål. "Riktiga" autentiska team har en arbetsuppgift som kräver samverkan, vars mål och mening är tydliga, utmanande och engagerande för samtliga medlemmar. Ett team har en viss medlemsstabilitet, det är tydligt vilka som är med i teamet och vilka som inte är det. Teamet har mandat att utföra sitt uppdrag samt avsätter gemensam tid för utvärdering, feedback och utveckling (Hackman 2002, West 2012, Salas m.fl. 2013).

Utvecklad samverkan i skogsbruket

Projekt inom området relationell utveckling i entreprenadskogsbruket, som tidigare genomförts vid Skogforsk (Sääf & Norrby 2013–2015), tyder på att förändrat beteende och utvecklade relationer mellan aktörerna påverkar effektivitet och lönsamhet positivt (se t.ex. Skogforsk 2015, Thorén 2015). Någon vetenskaplig uppföljning av de tidigare genomförda projekten och dess effekter har dock inte gjorts.

Utvecklingsinsats och forskning - upplägg i stort

Under åren 2016–2018 genomfördes en utvecklingsinsats med syfte att förbättra dialogen mellan tjänstemän och entreprenörer hos två svenska skogsföretag; Holmen Skog och SCA Skog.

Målet var att en bättre dialog skulle resultera i effektivare samarbete mellan tjänstemän och entreprenörer vid planering och genomförande av skogliga åtgärder. Att bättre planering och genomförande bör leda till ökad lönsamhet torde höra till en av företagsekonomins grundsatser. I Bilaga 1 ges en kort bakgrund till dessa insatser.

Utvecklingsinsatsen vid respektive företag pågick under en tidsperiod av 1,5 år och startade med en tidsförskjutning på cirka 6 månader. Holmen Skog har genomfört insatsen på ett distrikt och såväl tjänstemän som drivnings- och åkerientreprenörer deltog. Insatsen på SCA genomfördes inom en skogsförvaltning, i denna insats deltog endast tjänstemän anställda vid SCA Skog. Till utvecklingsinsatsen knöts ett forskningsprojekt, som i form av fallstudiemetodik avsåg att beskriva och jämföra de två interventionerna.

Utgångspunkten för denna typ av projekt är att det finns potential för en mer effektiv dialog i varje medmänskligt gränssnitt; internt i företaget eller med kunder och leverantörer. I svensk ordbok (Svenska, 2021) definieras dialog som samtal mellan två eller flera personer; särskilt där olika ståndpunkter respekteras. Dialog har en djupare innebörd än samtal eller diskussion. Det handlar om att lyssna och tänka tillsammans, snarare än att argumentera för egna åsikter (Wilhelmson & Döös 2016).

Med dialog avses i denna studie att två eller flera parter möts jämbördigt, med utgångspunkten att den andre gjort sitt bästa. Personerna är öppna för att låta sig påverkas och förändras i mötet. Utvecklingsinsatsen fokuserade på metodik för professionell feedback samt utveckling av relationer mellan kunder och leverantörer i den skogliga försörjningskedjan. Den feedback som ges avser förutsättningar och leverans i arbetet. En utgångspunkt i programmet var att ökad grad av öppenhet och tillit leder till att båda parter kan verka mer effektivt inom systemet och därmed vinna fördelar, såväl ekonomiskt som arbetsmiljömässigt.

Då deltagarna får en fördjupad insikt om förutsättningarna i hela systemet och om sin egen del i sammanhanget öppnas möjligheter för:

- Bättre arbetsklimat
- Flexibla lösningar
- Ökad motivation och därmed förbättrad prestation
- Önskad kvalitet på utfört arbete
- Långsiktiga och effektiva affärsrelationer
- Förbättrad image och status för branschen

Interventionen bestod av utbildnings- och handledningsträffar. Arbetsformen under träffarna var interaktiv och byggde på att alla deltog aktivt. Vid träffarna växlade man mellan teori, eget arbete och samtal i grupp. Ramverket för insatsen utgjordes av empiriskt prövad teori om:

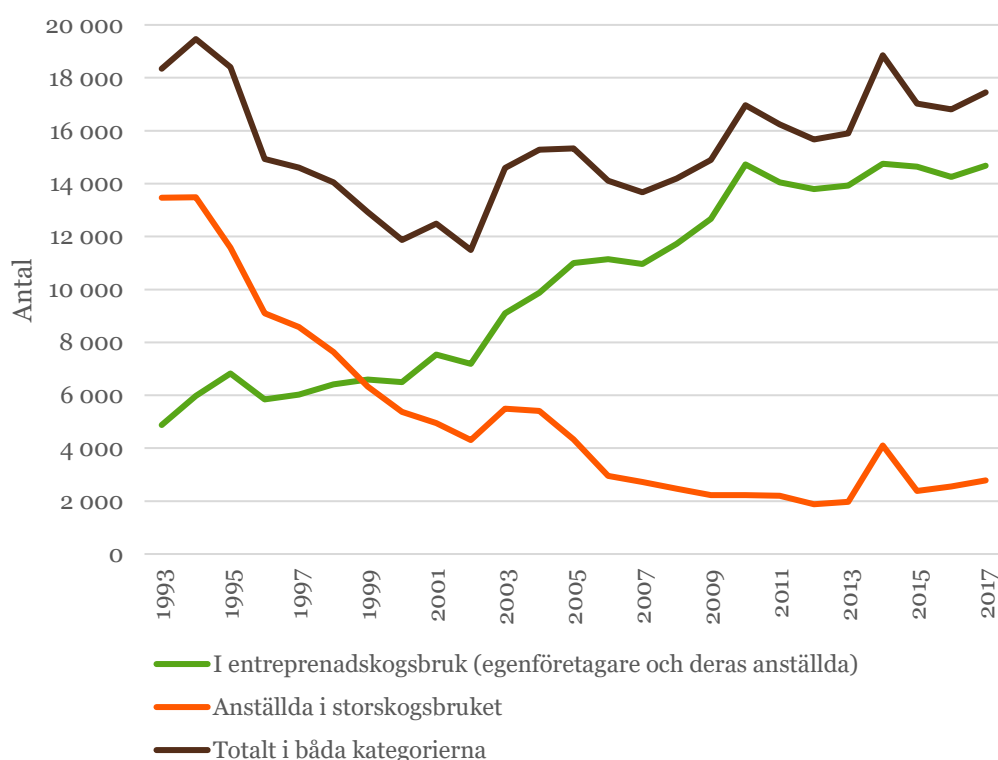
1. Hur man bygger fungerande team
2. Effektiv samtalsmetodik
3. En modell för professionell utvärdering och feedback

Dessa byggstenar tränades i olika situationer och för olika ämnen under och mellan träffarna.

Bakgrund och tidigare studier

Entreprenörisering och teknisk utveckling

Idag utförs skogsvård och avverkning till största delen av entreprenadföretag. År 1999 var lika många av de som arbetar med avverkning och skogsvård anställda i entreprenadföretag som i storskogsbruket. Därefter har andelen som är sysselsatta i entreprenadföretag ökat och 2017 uppgick dessa till 84 procent (Figur 1) (Skogsstyrelsen 2020).



Figur 1. Antal sysselsatta i skogsarbete i storskaligt skogsbruk (1993–2017). Den kraftiga ökningen under 2014 beror på arbetsmarknadspolitiska åtgärder hos en större aktör. Till skogsarbete räknas drivningsarbete, skogsvårdsarbete och övrigt skogsarbete såsom virkesmätning, utsyning, stämpling, taxering och skogsvägsarbete (Skogsstyrelsen 2020).

Under 2019 skattas totalkostnaden för drivningsarbete i svenskt skogsbruk till drygt 9 miljarder kronor (Eliasson 2020). Kärnverksamheten för flertalet av dagens drivningsentreprenörer är maskinell skogsavverkning (gallring/röjning). I detta ingår

också kontakt med uppdragsgivare för att träffa affärsöverenskommelser och att utbyta information om kommande, pågående och avslutade arbeten.

Mekanisering och teknikutveckling har under åren bidragit till ökad produktivitet i skogsbruket samt att maskinernas driftsäkerhet och förarmiljö väsentligt förbättrats (Ager 2014). Den tekniska utvecklingstakten, liksom trenden med kontinuerliga produktivitetsförbättringar, har dock stagnerat (Ager 2014, Häggström & Lindroos 2016). Samtidigt har kraven på miljöhänsyn, certifiering och leverans till industrin ökat (Häggström m.fl. 2013). Dessa faktorer tillsammans gör att tekniska utvecklingsinsatser måste kompletteras med andra angreppssätt för att säkerställa hög prestation och garantera fortsatt lönsamhet i skogsbruket. Häggström & Lindroos (2016) pekar ut ett antal viktiga områden för att åstadkomma förbättring och utveckling; utbildning, automation och utvecklat kunskapsutbyte inom och mellan organisationer.

Människan i det mekaniserade skogsbruket

Ager (2014) har gjort en omfattande genomgång av skogsarbetets förändring i storskogsbruket från sekelskiftet 1900 fram till 2013. I början av 1950- och 60-talen låg fokus på skogsbrukets mekanisering, och människan i systemet glömdes bort. I tidigare utvecklingsskeden hade arbetskraften varit en integrerad del av rationaliseringsprocessen och de manuella skogsarbetarnas arbetsförhållanden hade successivt förbättrats genom åren. En omfattande enkät- och intervjuundersökning bland skogsarbetare och tjänstemän i skogsbruket som genomfördes i mitten av 1980-talet visade på utveckling mot en decentraliserad organisation, med mångkunniga skogsarbetare med vidgat ansvarsområde. Både skogsarbetare och arbetsledare var positiva till utvecklingen och betonade vikten av självständighet, kontakter och variation i arbetet. I de fall skogsarbetarna i dialog med bevakningschef och arbetsledare fick utföra uppgifter som planering, uppföljning och avrapportering av arbetet på en trakt, fick produktionsledarna mer tid för strategiska frågor och utvecklingsarbete samtidigt som skogsarbetarna fick större variation i arbetet (Gustafsson m.fl. 1985). Dessa idéer fanns på agendan under åren kring 1990, men en lågkonjunktur i kombination med nya rationaliseringskoncept medförde att utvecklingen mot ett mer omväxlande arbete för maskinförarna avstannade (Ager 2014).

Några undersökningar som genomfördes i slutet av 1900-talet och början av 2000-talet visade på negativa effekter av förändrade arbetsvillkor för såväl fälttjänstemän som maskinförare och entreprenörer (Eriksson 1999, Pontén 2000 samt Ager 2014). Drivningsledare som intervjuats av Pontén (2000) uppger att omorganisationer och förändringsarbete, som tidigare involverat hela företaget, numera görs och beslutas på högre nivåer i företaget. Erikssons (1999) enkät kring drivningsentreprenörernas arbetsvillkor visade att långa arbetstider, stressrelaterade besvär, oro inför framtiden och besvär från nacke/axel (som delvis kan ha orsak i psykosociala förhållanden) var vanligt förekommande bland respondenterna. Av skriftliga kommentarer i enkäten framgår bland annat att dålig organisation och planering hos uppdragsgivarna (små objekt och dålig snitsling etc.) bidrar till stress. Samtidigt svarade nästan alla att de trivdes med arbetsuppgifter och relationer i jobbet. Pontén (2000), som intervjuade maskinförare, entreprenörer, drivningsledare och förvaltare fann att prestationstänkande och kostnadsjakt hade förstärkts. Sedan början på 1990-talet har fokus förskjutits från utveckling (kompetenshöjning, fördelning av arbetsuppgifter etc.) till ren produktivitet, liksom från strävan efter att fler gör olika arbetsuppgifter till att var och en gör det man är bäst på. Detta medförde ökad tid i maskinen, färre kringuppgifter samt bristande framförhållning och ökad stress. De personliga kontakterna mellan arbetsledare och arbetslag minskade. Även Ager (2014), som genomfört intervjuer mellan 2008–2013, såg att omväxlingen i arbetet minskat radikalt, att framförhållningen inför kommande

avverkningsstrakter minskat och att elektronisk kommunikation och telefon alltmer ersatt de personliga kontakterna med arbetskamrater och arbetsledning. Utifrån intervjuer med tjänstemän såg han också att pressen på produktionsledarna och virkesköparna hade ökat. Eriksson (1999) konstaterade att den psykosociala arbetsmiljön behöver lyftas fram vid verksamhetsutveckling av skogsbrukets avverkningsorganisation. Samverkan och dialog mellan entreprenörer och uppdragsgivare samt rutiner som bidrar till framförhållning i planeringen bedöms vara faktorer som bidrar till att minska negativ stress.

Lindgren m.fl. (1997) genomförde ett projekt, i samarbete med företrädare för det praktiska skogsbruket, med syfte att öka kunskapen kring helheten i skogsbrukets operativa verksamhet samt föreslå hur denna helhet kan utvecklas mot organisationsformer som beaktar behovet av effektiv miljövänlig produktion, lönsamhet, hälsa och mening. De visade bland annat att utvecklingen av den operativa verksamheten påverkas av såväl de anställdas förmåga till förståelse, av både sig själva och verksamheten, som de allt snabbare förändringarna. Utifrån sitt arbete drar de slutsatsen att en nödvändig grund för operativ utveckling, som också väntas leda till effektivitet och hälsa, är social kompetensutveckling, det vill säga att utveckla former för kommunikation inom den skogliga operativa organisationen. De områden som pekas ut som viktigast att utveckla är relationer, roller och tydliga mål samt förståelse för de gruppdynamiska aspekterna av förhållandet individ – grupp. De menar också att för att lyckas med denna typ av frågor, som för många kan te sig som svåra att hantera, så krävs både uthållighet och mod. De kunde också konstatera att de anställdas vilja till kompetensutveckling var hög, men att tidsbrist ofta hindrade dem i sitt lärande och att utöva det nya.

Affärsrelationer i skogsbruket

I början av 2000-talet genomfördes ett antal projekt (Hultåker 2006, Hultåker m.fl. 2003 och Hultåker & Bohlin 2005) som utgick från att konkurrenskraftig lönsamhet är en förutsättning för fortlevnad och utveckling av drivningsbranschen och att detta kan uppnås genom organisatoriska förändringar med fokus på samarbete och samverkan. Hultåker (2006) använde fallanalyser för att beskriva hur entreprenadföretagare, uppdragsgivare och andra aktörer som är knutna till varandra i nätverk samspelar och påverkar varandra. Analyserna visar tydligt att såväl faktorer inom företagen, exempelvis kompetens, som faktorer i omgivningen påverkar entreprenadföretagens utveckling. I början är det huvudsakligen yttre faktorer som påverkar utveckling. Det kan till exempel handla om att en entreprenör, som tidigare varit anställd som maskinförare hos uppdragsgivaren, påverkats av denne att starta eget. Längre fram blir företagets inre faktorer, exempelvis hur företaget använder sina resurser i form av effektiva skiftscheman, allt viktigare. De yttre faktorerna fortsätter dock kontinuerligt att ha inflytande över företagets utveckling.

Ett flertal studier av affärskoncept och affärsrelationer i skogsbruket har konstaterat att viktiga faktorer för att nå såväl produktivitetsförbättringar som lägre avverkningskostnader är bra relationer och samarbete mellan entreprenör och kund (Norin 2002, Larsson 2009, Bjärkmar 2014, Johansson 2015, Erlandsson 2016, Eriksson 2016). Större fokus på aspekter som motivation, tillit, lagarbete, bra dialog och effektiv kommunikation samt fungerande personkemi är förutsättningar som nämns i detta sammanhang (Larsson 2009, Bjärkmar 2014). I Bjärkmars (2014) studie konstateras att entreprenörerna ibland upplevde att det blir ineffektivt med många olika tjänstemän som ansvarar för olika saker och att informationen därför måste gå genom många led.

En övervägande majoritet av entreprenörerna som intervjuades i ovan nämnda studier ansåg att relationen till kundens fälttjänstemän fungerar bra. Den höga omsättningen av

produktionsledare och virkesköpare upplevdes dock som ett problem eftersom man alltför ofta behövde börja om för att bygga upp relationen med nya personer (Larsson 2009).

Ett hinder för vidareutveckling och effektivisering och en vanlig orsak till försämrade relationer som pekades ut är ett alltför starkt fokus på priset vid upphandling (Norin 2002). Flera av entreprenörerna som intervjuats upplevde att de hade svårt att skapa tillfredsställande avtal. En orsak till detta var att många var ovana förhandlare och upplevde att pris och villkor redan hade satts av köparen. Man var också kritisk till att god kvalitet ofta inte premierades (Norin 2002, Larsson 2009). I en studie av Johansson (2015) konstaterades att en förutsättning för att uppnå goda affärsrelationer är en förhandlings- och avtalsprocess där båda parter står som vinnare i kombination med insikten att parterna är beroende av varandra för att deras verksamheter ska kunna nå framgång.

Kommunikationens betydelse för förändring och samverkan i affärsrelationer

Utmaningen i alla försök till förändring och utveckling är att skapa en gemensam förståelse av syfte, mål med verksamheten och vad det betyder i praktiken. Människor uppfattar ordens betydelse i sitt sammanhang på olika sätt, man har olika inre bilder av organisationen och vad den är till för och man har olika motiv och grad av engagemang i verksamheten (Sandahl m.fl. 2017). Ofta finns ett inbyggt motstånd mot förändringar i allmänhet. Många vill inte rubba de cirklar man har vant sig vid och blir oroade av att nya krav ska bli överväldigande. Slutsatsen är att en kultur av öppen kommunikation behöver skapas, där ingen part låser sig i förutbestämda positioner, utan där man kan ge uttryck både för sina invändningar, kritik och oro, liksom för entusiasm och nyfikenhet (Ibid).

God kommunikation har definierats som att budskapen är klara, tydliga och specifika. (Simon & Agazarian 2000, Sundlin & Sundlin 2012). Ett arbetslags effektivitet ökar till exempel om man ägnar tid åt att utbyta ny och viktig information med varandra (Wheelan, 2005).

Södergren & Thor (2003) visade i en studie att kommunikation inte oväntat är den viktigaste ingrediensen även i skogsnäringen, för att åstadkomma en mer djupgående förändring i en organisation där tidigare beteenden och värderingar behöver omprövas. Man är beroende av människors vilja och förmåga till förändring, till exempel för att skapa team-anda.

Sjödin (2010) studerade informationsflödet i den operativa verksamheten i en skogsägareförenings fältorganisation. I studien framkom bland annat att huvuddelen av entreprenörerna inte gjorde några egenuppföljningar. Orsaken var att de inte visste om informationen som de vidarebefordrade användes, och i så fall till vad. Inspektorerna menade att de antingen inte hade tillgång till uppföljningarna eller inte hade tid att analysera dem. Informations- och kunskapsgapet mellan entreprenörer och tjänstemän, liksom mellan tjänstemän på olika nivåer upplevdes som stort, och man ville gärna att organisationens olika delar skulle samarbeta och förstå varandra bättre.

I flera studier lyfts bristen på kommunikation och framförhållning kring kommande avverkningar fram (Pontén 2000, Hultåker 2006, Larsson 2009, Sjödin 2010, Johansson & Levin 2013 och Ager 2014). Sjödin (2010) kunde konstatera att kvaliteten på informationen i traktordirektiven ofta varierade mellan distrikt inom samma företag och att information om exempelvis naturvårdsytor, sortiment, kojplatser och avlägg ibland saknades. Kombinationen av bristande information och alltför dålig framförhållning för att hinna kontrollera avverkningstrakten i förväg leder ofta till att entreprenörerna känner sig stressade (Hultåker 2006).

Programteori

Utvecklingsinsatsen som beskrivs i denna rapport baseras på antagandet att en effektiv och uthållig samverkan mellan entreprenörer och tjänstemän i skogsbruket bygger på:

- En gemensam förståelse av hela den skogliga kedjan
- En förståelse av varandras arbetsförhållanden och verkligheter
- Förmåga till dialog och kommunikation
- Att entreprenörer och tjänstemän som samverkar behöver utvecklas som verkliga team, trots att de representerar olika organisatoriska system

Antagandena är härledda från vetenskapligt förankrad kunskap om kommunikation och samverkan i mänskliga system (se till exempel Salas m.fl., 2013, Hackman 2002, West, 2012, Sandahl m.fl. 2017).

I litteraturen brukar man ta upp nedanstående aspekter som kännetecken på ett Team, (Hackman, 2002, Salas, 2013, West, 2012). Det handlar om en urskiljbar krets av två eller fler personer som interagerar och som är beroende av varandra för att uppnå uppställda mål. En forskare som haft stort inflytande på forskningen kring arbetsgrupper och team var Richard Hackman vid Harvard Business School. Han menade att ”riktiga” autentiska team, eller ”real teams” ska ha en arbetsuppgift som kräver samverkan, där mål och mening är tydliga, utmanande och engagerande för samtliga medlemmar. Teamet ska ha en viss medlemsstabilitet där det är tydligt vilka som är med i teamet och vilka som inte är det. Teamet ska dessutom ha mandat att utföra sitt uppdrag. Ytterligare ett kriterium är att teamet avsätter gemensam tid för utvärdering, feedback och utveckling (Hackman 2002).

Från organisationsforskning vet vi att de kontextuella faktorerna, till exempel historia, kultur, styr- och belöningsystem har ett avgörande inflytande på arbets- och samverkansprocesser i alla typer av organisationer (Pettigrew & Whipp, 1991). Hackman (bl.a. 2002) och Salas m.fl. (2012) har studerat den omgivande organisationens betydelse för gruppens arbete. Hackman påpekar att gruppen för att prestera optimalt, behöver en stödjande organisation som ser till att gruppen får de resurser den behöver och även möjlighet till kompetensutveckling.

Tydliga och väl fungerande förutsättningar och strukturer underlättar framgångsrikt utövande av yrkesrollen (Hök 2016). Om verksamhetens strukturer och mål är otydliga uppstår det lätt problem i kommunikationen mellan medarbetarna. Det är då lätt att göra misstaget att tro att problemen har med relationerna att göra, när man egentligen borde analysera förutsättningarna för samarbetet istället.

När det gäller kompetensutveckling påpekar Salas m.fl. (2012) vikten av att organisationen stöttar och ger möjlighet till att använda nya färdigheter. Gruppen fungerar helt enkelt bättre om den verkar i en stödjande lärande organisation, där gruppens arbete går i linje med organisationens övergripande mål.

Pedagogik

Utvecklingsinsatserna i detta projekt byggde på principerna för erfarenhetsbaserat lärande så som de har vidareutvecklats av Kolb (2014) som i sin tur bygger på klassisk pedagogisk teori som den utvecklades under förra seklet av bland andra den amerikanske filosofen och psykologen och pedagogen John Dewey (1859–1952), den schweiziska psykologen och kunskapssteoretikern Jean Piaget (1896–1980) och den tysk-amerikanske

socialpsykologen Kurt Lewin (1890–1947). Kunskap som innefattar förmågor, till exempel att kommunicera och föra dialog, kan inte bara läras intellektuellt, utan måste praktiseras och övas. Kolb (Ibid.) beskriver det i termer av en cirkulär rörelse som startar med en erfarenhet som man reflekterar över, vilket leder till någon form av förståelse eller begreppsbildning, varefter man prövar att handla på ett delvis nytt sätt, vilket leder till nya erfarenheter som ger upphov till ny reflektion med mera. Detta var den pedagogiska grundprincipen för utvecklingsprojektet som redovisas i denna rapport. Varje insats innehöll utbildnings- och handledningsträffar samt egen träning i arbetsvardagen mellan träffarna.

Under utbildningsmomentet i projektet konkretiserades pedagogiken med följande bild:

Erfarenhetsbaserad pedagogik och feedback för att hantera vanliga utmaningar i team



Figur 2. Tillitspyramiden som används vid utbildningsträffarna är en bearbetning av "The five dysfunctions of a team" av Patric Lencioni (2006) (Norrby 2021a).

Tanken var alltså att en förutsättning för lärande i detta sammanhang var att det finns tillräcklig grad av tillit mellan kursdeltagare, till situationen, till kursledning och organisationen som helhet. Eftersom konflikt är oundvikligt i teamets utveckling behövs metoder för att hantera dem på ett konstruktivt sätt. Man behöver ha tydliga överenskommelser och en beredskap att hålla varandra ansvariga för sin del av uppgörelsen. Om till exempel en tjänsteman lovat att det ska finnas en lämplig plats för avlägg alldeles intill en trakt och det visar sig inte stämma behöver alltså ansvaret för förseningar och komplikationer tas av tjänstemannen, som inte kan komma med undanflykter av typen "Det kunde du väl ha räknat ut själv." När dessa byggstenar läggs på plats blir teamet successivt bättre på att fokusera på gemensamma mål. Utvecklingsprocessen möjliggörs genom öppen och trovärdig utvärdering och feedback.

Modell för professionell feedback

En central ingrediens i utvecklingsinsatsen var att deltagarna fick lära sig den teoretiska grunden för och öva sig i en struktur för metodisk och professionell feedback och utvärdering av utfört arbete (Figur 3).

Professionell feedback på utfört arbete - stödstruktur för ett strukturerat samtal

- 1) Utföraren (den som levererat något) börjar, från sitt perspektiv - det här var uppgiften:
 - a) det här ville jag (intention / ambition)
 - b) så här gjorde jag
 - c) så här blev det - positivt och negativt
- 2) Titta / lyssna / lär tillsammans!
- 3) Mottagaren (av tjänsten/produkten) ger feedback:
 - a) det här ser/hör jag
 - b) det här tycker jag
 - Bra - hur? varför? (alternativ?)
 - Dåligt - hur? varför? alternativ!?
 - c) det här undrar jag
- 4) Utföraren kommenterar
- 5) Diskussion
 - fokus på leveransen (tjänsten/produkten)
- 6) Avsluta
 - Utföraren summerar:
 - Det här tar jag med mig

Figur 3. Modell för professionell feedback som övades under träffarna. Modellen är Norrby's egen bearbetning, inspirerad av Per Andersson och Tinna Bondestam, Mediamentorerna (Norrby 2021b).

Feedback handlar i det här fallet om dialog och gemensam analys av utfört arbete. Grunden i modellen är att den som utfört en arbetsuppgift är experten när resultatet ska utvärderas. Utföraren börjar med att utifrån sitt perspektiv beskriva hur arbetet gick, varefter den andra parten återkopplar från sitt perspektiv vad som var bra respektive dåligt och varför, samt vid behov ställa frågor. Mottagaren får därefter en chans att reagera på de synpunkter som kommit fram. Tanken är att man genom att stämma av hur det går och analysera resultatet, tillsammans skapar ett öppnare klimat och etablerar en lärande uppföljningskultur. Det är viktigt att feedback ges med respekt och har fokus på individens utveckling.

Mätning och beskrivning av utvecklingsarbete

Mätning och beskrivning av utvecklingsarbete genom beteendeförändring har genomförts inom andra branscher (Olofsson 2010, Salas m.fl. 2013), men har inte tidigare prövats inom skogsbranschen (Ager 2014). Forskning från andra branscher visar att erfarenhetsbaserad utbildning påverkar prestationen (Kluger & DeNisi 1996). En allmän slutsats från metaanalyser av tidigare forskning är att utbildning av detta slag ger resultat om den utformas systematiskt och baseras på vetenskapligt baserad kunskap (Salas m.fl. 2012). Teamträning har i många olika sammanhang (militära, flygindustri, affärsverksamhet och sjukvård) visat sig ha positiva signifikanta samband med kritiska kunskaps- och känslomässiga, process- och prestationsrelaterade utfallsmått (Salas m.fl. 2013), men forskningen visar också att utbildningen behöver anpassas till olika komplexa organisatoriska förutsättningar och att det alltid krävs utbildning och handledning över en längre tid. Korta punktinsatser är oftast verkningslösa.

Det behövs ett positivt klimat för lärande och utbildning. Alla nivåer (även de i organisationen som inte berörs direkt, som till exempel högsta ledningen) behöver ge sitt stöd till och uppmuntra insatserna. Man har också funnit att en nyckelfaktor i teamträning är tydliga kriterier för utvärdering. Genom att implementeringen utvärderas

kan man bedöma om insatserna lett till uppställda mål, identifiera de bästa strategierna och förbättra interventionen inför framtiden (Salas m.fl. 2013).

Studier kring effekt av utvecklingsinsatser visar att oavsett vem som identifierat ett behov, tagit initiativ till en åtgärd och angett vilka som ska delta, så är en förutsättning för att lyckas att deltagarna fått vara delaktiga i att sätta mål och bestämma form för insatsen (Jerkedal 2005, Beckman & Blomér 2006). Brister i förarbetet, exempelvis att medarbetarna inte varit delaktiga i planeringen eller att man inte säkerställt att de medverkande förstår syftet med utvecklingsinsatsen och varför just de ska delta i projektet, kan leda till att förväntade effekter inte uppnås. Uteblivna effekter kan också handla om att deltagarna inte fått tillräckliga förutsättningar för att förändra sitt beteende även om de tillgodogjort sig innehållet som skulle kunna leda till förändrat beteende eller sätt att arbeta eller att de av någon anledning inte vill förändras. I fall då utvärderingen visar att förväntade effekter inte uppnåtts innebär alltså inte automatiskt att metoden inte fungerar.

Fallstudier

Syfte

Det övergripande syftet med forskningsstudien var att beskriva hur en långsiktig insats för att utveckla dialogen mellan beställare och utförare i entreprenadskogsbruket genomfördes samt att utvärdera effekten av denna typ av utvecklingsinsats. Detta gjordes i form av två fallstudier som beskriver och utvärderar de två interventionerna hos Holmen, där såväl tjänstemän som entreprenörer deltog, respektive SCA där enbart tjänstemän deltog i insatsen. För båda företagen fanns en ambition att utvecklingsinsatsen skulle resultera i ökad lönsamhet genom att dialogen mellan entreprenörer och tjänstemän utvecklades.

Fallstudiemetodik

Idealt vill man utvärdera en intervention av detta slag genom en kontrollerad kvantitativ studie med slumpmässigt urval av studiematerial. För att få tillräcklig "power" skulle man behöva ett betydligt större underlag av deltagare. Beroende på vilka skalor man använder handlar det om minst 100 personer som deltar i utvecklingsinsatsen respektive kontrollbetingelsen. Även om det skulle vara möjligt att genomföra någon form av randomisering skulle det ändå vara svårt att uppnå kontroll, genom att sammanhang är mycket olika inte bara mellan företag, utan också inom verksamheter.

I samhällsvetenskapen har man därför valt andra former av vetenskapliga metoder för denna form av studier där man följer ett socialt sammanhang utan att påverka det för att passa forskningens behov. En sådan är fallstudiemetodik, där man noggrant beskriver sammanhang, genomförande och innehåll i interventionen samt kompletterar med både kvantitativa och kvalitativa data i utvärderingen. På så sätt kan man uppnå kvalitetskriterier som handlar om till exempel trovärdighet, relevans, överförbarhet och giltighet. I en studie av detta slag kan man inte förvänta sig att göra generaliseringar, men resultaten kan värderas genom att beskriva förutsättningar och genomförande i relation till de förhållanden som råder där resultatet avses att tillämpas.

Vi har följt en modell för så kallad realistisk utvärdering (Pawson & Tilley 1997) där målet har varit att beskriva vad som fungerar för vem, i vilket avseende och i vilken utsträckning, under vilka förhållanden, och hur.

Avsikten var att kartlägga processen och att undersöka hur insatsen har påverkat deltagarnas:

- Förståelse av samverkan mellan entreprenör och skogsföretag
- Roller
- Ansvar
- Nöjdhet och förtroende
- Dialogkompetens
- Kommunikation
- Planering och uppföljning
- Upplevelser av kvalitet
- Upplevelser av störningsmoment i produktionen.

Processen har följts från start till slut och en noggrann kartläggning och beskrivning av aktiviteter och sammanhang gjordes. Data som kan ge en indikation på effekter i termer av lönsamhet och arbetstillfredsställelse har samlats in i den mån det var möjligt (Pettigrew & Whipp 1991).

Metoder for datainsamling

Data har samlats in vid tre tillfällen från respektive utvecklingsinsats – före första träffen, drygt 1 år in i insatsen och efter att insatsen vid respektive företag avslutats. Vid varje tillfälle gjordes datainsamlingen i tre steg; intervju med öppna frågor, kartläggning av störningsmoment under den senaste 3-månadersperioden och slutligen en enkät.

Datainsamlingen skedde med några få undantag genom personliga möten med respondenterna på något av de medverkande skogsbolagens kontor. I några fall genomfördes intervjuerna av praktiska skäl per telefon. För datainsamling avsattes en timme per respondent och tillfälle. Några av intervjuerna tog längre tid i anspråk. För att underlätta dokumentation av intervjusvaren och säkerställa att redovisningen blev fullständig och korrekt spelades intervjuerna in med hjälp av mobiltelefon. Innan datainsamlingen startade tillfrågades respondenterna om de godkände att intervjun spelades in. Ingen hade något emot detta. Efter att intervjuerna transkriberats raderades inspelningarna.

Därutöver har två av författarna deltagit som observatörer vid totalt 7 utbildningsträffar i helgrupp i syfte att beskriva insatsen och hur den genomfördes i praktiken.

Intervju och deltagande observation

I kvalitativt fokuserade studier som denna, är intervjuer med de olika aktörerna i kombination med deltagande observation under träffarna de viktigaste informationskällorna. Under intervjuerna ställdes öppna frågor inom ett antal i förväg bestämda teman med koppling till projektets syfte och träffarnas innehåll. Deltagarna fick beskriva utgångsläget (före insatsen), hur de upplevde utvecklingsinsatsen och läget efter att insatsen vid respektive företag avslutats. Som stöd för intervjuerna fanns en intervjuguide (se Bilaga 2 och 3). Denna anpassades över tid, efter vilket stadium i processen som intervjun genomfördes och vid behov, till innehållet i det två olika

interventionerna.

Enkät

När det gäller kvalitativa resultat, till exempel samarbete och kommunikation, kan man behöva utveckla nya mätmetoder (Olofsson 2010) som anpassas till de förhållanden som råder inom aktuellt område, i detta fall skogsbruket. I denna studie har vi utifrån en enkät tagit fram ett antal index som ger indikationer på de områden vi velat belysa.

Frågorna i enkäten var utformade efter begrepp och erfarenheter som ansågs kunna ha betydelse för att beskriva interventionen. Frågorna grupperades inledningsvis i sju olika teman; uppföljning, affärsutvecklingssamtal, avtal, ekonomisk nöjdhet, roller och ansvar samt stress och hälsa.

Svarsalternativen graderades i en 5-gradig skala;

1 = mycket sällan eller aldrig

2 = ganska sällan

3 = ibland

4 = ganska ofta

5 = mycket ofta eller alltid

För temat stress och hälsa;

1 = mycket dåligt

2 = ganska dåligt

3 = varken bra eller dåligt

4 = ganska bra

5 = mycket bra

Efter att första datainsamlingen genomförts användes enkätsvaren från samtliga respondenter för att göra en kvalitativ indelning av enkätens frågor. I detta fall har vi använt faktoranalys som ett stöd för indelning av frågorna och att ta fram index. Analysen bygger på totalt 33 enkätsvar, vilket egentligen är för få för att uppfylla kraven för att genomföra en faktoranalys. Vi bedömde dock att den hjälpte oss att förstå hur frågorna kan kategoriseras och hur de hör ihop. Bearbetning av enkätsvaren gjordes i SAS Enterprise. Den statistiska analysen, där frågor som inte höll måttet togs bort, resulterade i fem index som var homogena, det vill säga att frågorna i varje index korrelerade tillräckligt för att anta att de mäter samma fenomen (Chronbach alpha > 0,7). Varje index redovisas som ett medelvärde av de frågor som ingår i respektive index.

De fem indexen var:

1. Uppföljning - om och på vilket sätt arbetet följs upp.
2. Ansvarsområde - upplevelsen av respektive parts ansvarsområden.
3. Stress och hälsa - allmänt hälsotillstånd och sömnkvalitet.

4. Nöjdhet och kvalitet - kvalitet på utfört arbete.
5. Utveckla dialog - hur dialogen påverkar arbetet.

De frågor som ingår i respektive index redovisas i Bilaga 4.

Kartläggning av störningsmoment

Vid projektperiodens början samt vid sista datainsamlingstillfället gjordes en kartläggning av tidsåtgång för olika typer av störningsmoment, förseningar och avvikelser i respondenternas arbetsvardag, som inträffat tre månader tillbaka i tiden.

Kartläggningen genomfördes med en förankringsmodell kallad Time-line follow-back (TLFB) som är en bedömningsmetod som vanligen används inom vården för att uppskatta alkoholkonsumtion hos missbrukare. Med hjälp av en kalender görs tillbakablickande uppskattningar av alkoholkonsumtionen upp till 12 månader före intervjutillfället. Minneshjälpmiddel, till exempel en kalender med viktiga datum såsom födelsedagar och helgdagar, kan användas för att underlätta för att komma ihåg intag av alkohol. Genom metoden får man fram händelser som påverkar personens drickande, vilka kan kategoriseras så att såväl patienten som behandlaren får en fördjupad bild av vilken funktion alkoholen har för patienten (Sobell m.fl. 2001).

I denna studie har förankringsmodellen anpassats till förutsättningarna hos våra fallstudieföretag och vid intervjuerna handlar det om störningsmoment som kartläggs tre månader tillbaka i tiden. Respondenterna fick med hjälp av en kalendermall identifiera och uppskatta tidsåtgången för de störningsmoment som uppstått i arbetet under de senaste 90 dagarna. Vid kartläggningen fick respondenterna först identifiera viktiga datum och tidsperioder som inte är kopplade till arbetet, till exempel födelsedagar, semester och helgdagar med mera. De personliga händelserna delar upp tidsperioden och bidrar till att respondenten enklare kan göra tillbakablickande uppskattningar. Eftersom detta sätt att samla in data är oprövat inom skogsnäringen ser vi denna del som ett eget utvecklingsarbete. Typen av störningsmoment är i hög grad säsonsberoende, en faktor som vi inte hade möjlighet att hålla under kontroll i detta sammanhang.

Genomförande

Fallstudie I: ett distrikt på Holmen Skog - respondenter och datainsamling

Respondenterna utgjordes av samtliga deltagare i utvecklingsinsatsen. Totalt 6 tjänstemän och 9 entreprenörer deltog i insatsen och därmed i datainsamlingen (Tabell 1).

Tabell 1. Antal respondenter i fallstudie I

KATEGORI	DATAINSAMLING		
	I	II	III
Tjänstemän	5	6	6
Entreprenörer	9	9	8
Totalt	14	15	14

Den första datainsamlingen genomfördes under april och maj 2016, innan utvecklingsinsatsen startade. I juni 2017, drygt 1 år in i projektet gjordes datainsamling

nummer två och den tredje och avslutande datainsamlingen på Holmen skedde cirka 2 månader efter avslutad insats, det vill säga under januari och februari 2018.

På grund av förändringar i gruppen på Holmen under projektets gång saknas jämförbara enkätdata över tid i analysunderlaget för två av tjänstemännen och två av entreprenörerna. En av tjänstemännen hade bytt tjänst och kunde därför inte besvara enkäten med samma utgångspunkt vid sista datainsamlingstillfället. Den andra tjänstemannen hade anslutit till gruppen en bit in i projektet och därför inte fyllt i enkäten vid första insamlingstillfället. En av entreprenörerna hade avbrutit redan under 2016 och en entreprenör deltog inte vid sista datainsamlingstillfället.

Fallstudie II: en förvaltning vid SCA Skog - respondenter och datainsamling

Respondenterna bestod av de tjänstemän som deltagit i utvecklingsinsatsen och ett urval av de entreprenadföretagare som anlitas av förvaltningen vid SCA. Entreprenörerna hade inte deltagit i utbildnings- och handledningsträffarna och kan därför ses som en referensgrupp vid utvärdering av effekten av insatsen på SCA. Totalt 7 tjänstemän och 9 entreprenörer deltog vid datainsamlingstillfällena (Tabell 2).

Tabell 2. Respondenter i fallstudie II

KATEGORI	DATAINSAMLING		
	I	II	III
Tjänstemän	6	6	7
Entreprenörer	8	9	9
Totalt	14	15	16

Den första datainsamlingen genomfördes innan utvecklingsinsatsen startade. Entreprenörerna intervjuades i maj och tjänstemännen i augusti/september 2016. Knappt 1,5 år in i projektet, i januari 2018, gjordes den andra datainsamlingen på SCA. Den tredje och sista datainsamlingen skedde cirka 3 månader efter avslutad insats, i augusti 2018.

Även på SCA har gruppens sammansättning förändrats över tid och enkätdata saknas för en av tjänstemännen som kommit in sent i projektet.

Utvecklingsinsatserna

Syfte och mål med utvecklingsinsatserna

Det övergripande syftet med de 1,5 år långa utvecklingsprojekten var att deltagarna genom att lära sig en strukturerad modell för utvärdering av utfört arbete ska kunna föra en konstruktiv dialog, bli säkrare i sina roller och därmed utveckla affärsrelationerna. Detta syfte formulerades på delvis olika sätt vid de två bolagen.

Holmen

Det övergripande syftet med det 1,5 år långa projektet vid Holmen Skog var att uppnå största möjliga effekt mot långsiktigt hållbar lönsamhet i hela kedjan genom förbättrad dialog och rutin för strukturerat affärsutvecklingssamtal.

Målen på kort och lång sikt formulerades i termer av att fördjupade relationer och strukturerad feedback mellan tjänstemän och entreprenörer skulle leda till positiv utveckling för alla.

Det arbete som påbörjats vid distriktet på Holmen Skog förväntades leda de medverkande fram till en mer effektiv vardag och förbättrad dialog. Träningen syftade till att deltagarna tillsammans skulle skapa en effektiv och lärande uppföljningskultur.

SCA

Det uttalade syftet med den 1,5 år långa insatsen vid SCA Skog var, från SCA:s sida att förbättra relationerna med de kontrakterade entreprenörerna. Utgångspunkten var att tjänstemän och entreprenörer genom att stärka dialogen, förväntades kunna belysa olika perspektiv och jobba tillsammans på ett bättre sätt för att nå gemensamma lösningar i avverkningskedjan.

Utvecklingsinsatsernas struktur

De två utvecklingsprojekten pågick parallellt, men startade och avslutades med en tidsförskjutning på cirka 6 månader. Tidslinje och struktur för insatserna visas i Bilaga 5.

På Holmen inleddes insatsen i maj 2016 och avslutades i december 2017. Denna inkluderade totalt 7 träffar; 4 utbildningsträffar och 3 handledningsträffar. Efter en inledande 2-dagarsträff samlades hela gruppen en heldag per halvår. Mellan dessa genomfördes handledning i mindre grupper vid tre tillfällen. För den avslutande träffen i december 2017 avsattes två dagar.

Utvecklingsinsatsen på SCA inleddes i slutet av oktober 2016 och pågick till slutet av maj 2018. Totalt 9 träffar; 4 utbildningsträffar och 5 handledningsträffar genomfördes under perioden. Efter en inledande 2-dagarsträff samlades hela gruppen en dag per halvår. Dessutom genomfördes handledning i mindre grupper vid två och i helgrupp tre tillfällen. För den avslutande träffen i maj 2018 avsattes två dagar.

Arbetsformen vid träffarna är interaktiv och bygger på aktivt deltagande och egen träning mellan träffarna. Under passen växlas mellan teori, eget arbete och samtal i grupp. Insatsen vid Holmen genomfördes av två kursledare medan endast en av dessa utförde insatsen på SCA. Mellan mötena var kursledarna tillgängliga för löpande support per telefon eller e-post.

Fallstudie I – ett distrikt på Holmen Skog

Processen

Deltagare

Vid den aktuella utvecklingsinsatsen deltog tjänstemän tillsammans med drivnings- och åkerientreprenörer verksamma på distriktet.

Totalt 15 personer deltog under perioden. En nyanställd tjänsteman anslöt till gruppen under 2017, medan en av entreprenörerna avbröt redan under 2016. Från tjänstemannasidan deltog totalt sex personer: distriktschef, två produktionsledare, en planerare samt transportchef och industrilogistiker. Från utförarsidan deltog fem drivningsentreprenörer (ägare och delägare), en anställd maskinförare samt två åkeriägare och en anställd timmerbilsförare.

Utbildningsträffar

En av forskarna har funnits med vid de fyra utbildningsträffarna på Holmen. I detta avsnitt beskrivs innehållet i dessa och forskarens observationer under dessa träffar redovisas.

Startmöte

Under första utbildningsträffen gjordes en nulägeskartläggning och metodiken för professionell feedback på utfört arbete och leverans introducerades. Deltagarna fick också formulera individuella träningsåtaganden och sina främsta utmaningar kring dessa.

I nulägeskartläggningen fick deltagarna kartlägga hur man brukar jobba och hur man upplever att saker fungerar. Under övningen hade deltagarna svårt att beskriva hur verksamheten brukar fungera idag och några hade svårt att se helheten, att lyfta blicken och lyssna på och förstå andras perspektiv. Flera av deltagarna hade på förhand en bestämd uppfattning om vad som skulle förändras. Både entreprenörer och tjänstemän såg dock nyttan med den gemensamma processen, eftersom alla deltog och hade möjlighet att påverka och bidra med olika delar i kartläggningen.

Efter genomgång av feedbackmetodiken fick deltagarna öva på konkreta exempel. Övningen genomfördes i grupper där både utförar- och beställarsidan var representerade. Engagemanget var stort och deltagarna uppskattade att få chans att diskutera virkesflödet gemensamt på detta sätt. Detta var första gången som deltagarna presenterades för metoden och samtalsstrukturen. Därför upplevdes det ovant att föra ett samtal om det egna utförda arbetet enligt en strukturerad mall. Behovet av träning poängterades.

Innan deltagarna skiljdes åt fick var och en formulera sitt eget träningsåtagande och identifiera den största utmaningen för att lyckas. Åtagandena handlade om att ge feedback, att lära känna varandra, att förstå andras perspektiv, att utveckla dialogen med anställda och samarbetspartners samt att lyfta angelägna utvecklingsfrågor. Bland utmaningarna nämndes; att inte ha förutfattade meningar, att lyssna och vara uthållig, att bli tydligare och säga ifrån, samt att inte glömma bort att tala om det som är bra.

Halvårsträff

Den andra helgruppsträffen innehöll fyra huvudpunkter: att dela erfarenheter från egen träning på feedback i vardagen, uppföljning av nulägeskartläggningen och metoden för feedback och utvärdering, roller och ansvar i en modern affärsrelation samt diskussion kring hur man kan jobba framöver med handledning och support.

Bland de positiva upplevelserna av träningen av feedbackmetodikerna i arbetsvardagen nämndes att någon blivit starkare i sin roll, att tid till reflektion leder till bättre feedbacksamtal och att alla som deltagit hjälpts åt att inte halka tillbaka i gamla diskussionskulturen på flödesmötena. Det som varit svårt är att personer som inte deltagit i insatsen lätt blir misstänksamma när någon ändrar beteende, att det ibland varit svårt att locka utföraren att själv beskriva hur hon eller han tycker att arbetet gått och att det är lätt att falla tillbaka i gamla mönster när tid för reflektion saknas.

I samtal kring roller i en modern affärsrelation och vem som egentligen är kund till vem kom skillnaden mellan problem och dilemman upp och det blev en bra diskussion kring denna fråga.

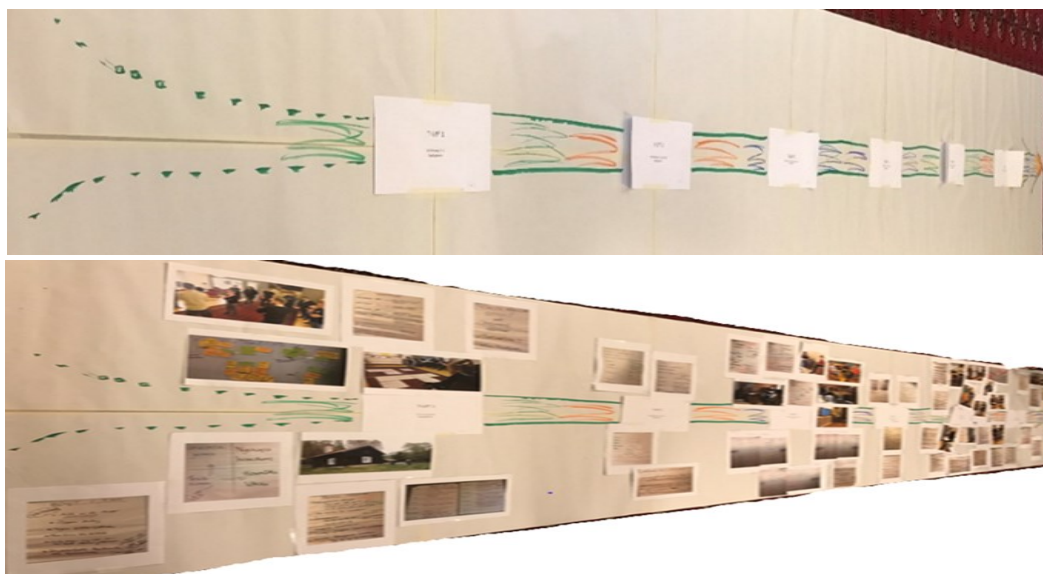
Helårsträff

Syftet med träffen var att utveckla deltagarnas mötes- och dialogkompetens i en situation där flera personer är inblandade i leveransen. I detta fall användes ett skarpt flödesmöte, som handlade om problematiken kring avlägget som exempel. Deltagarna fick, i sina verkliga roller öva principerna för dialog i en aktuell situation. Detta exempel ledde till bra diskussioner där alla deltog. Under övningen hade deltagarna dock svårt att i praktiken förstå skillnaden mellan hur man använder metodiken på individ- respektive grupp-nivå, som i detta fall på ett flödesmöte. Övningen avslutades med analys och lärande kring hur deltagarna mötts, hur man samtalat och hanterat problematiken.

Avslutande träff

Den sista träffen inom ramen för projektet syftade till att skapa en känsla av avstamp inför framtiden inom gruppen.

Mötets första dag ägnades åt en tillbakablick. Deltagarna fick bland annat tillsammans bygga en tidslinje (Figur 4) där bilder från de olika träffarna placerades in för att rekapitulera och reflektera kring vad man varit med om under projektets 1,5 år.



Figur 4. Tidslinje över projektperioden – utgångspunkt med träff 1–6 inlagda under perioden fram till avslutande träffen och den kompletta tidslinjen som deltagarna tillsammans byggde vid den avslutande träffen med illustrerande bilder från de olika träffarna.

Alla deltog med stort engagemang i byggandet av tidslinjen och det var en positiv anda i gruppen. Arbetet med bilderna ackompanjerades av uttalade tankar, frågor och skratt från deltagarna.

I smågrupper fick man sen prata om vad som hänt och vad man tagit med sig. Alla funderade och bidrog till att lösa uppgiften. Dessa samtal medförde att man pratade om exempel som tagits upp på träffar, men även saker som dykt upp i verksamheten utanför utvecklingsprojektet. Övningen blev alltså ett tillfälle att utbyta erfarenheter ur ett vidare perspektiv. När tidslinjen fullbordats fick grupperna presentera sina tankar kring varsin träff och hela gruppen fyllde i med sina minnen och reflektioner. Avslutningsvis gjordes en gemensam sammanfattning av vad som hänt under projektets 1,5 år och hur man tillsammans skulle kunna jobba framåt.

Insatsens sista dag inleddes med en reflektion kring vad man upplevt och mycket av tankarna handlade om varför inget händer, trots att man har en dialog. En av deltagarna konstaterade att det finns ganska mycket fördomar om andra som jobbar i systemet och att man ofta inte reflekterar över den andra aktörens perspektiv. Det är lätt att tänka "hur svårt kan det vara" i samband med feedbacksamtalen. Någon påpekade också att bara för att man skapar en dialog, så kommer inte alla problem att försvinna. För att man ska komma framåt krävs att man pratar om problemen och gör dem synliga och att man tänker på hur man pratar om problemen. Utvecklingsinsatsens sista ämne handlade om vars och ens bidrag till den fortsatta utvecklingen av dialogen på Holmen Skog.

Handledningsträffar - individuell handledning i grupp

Mellan varje utbildningsträff genomfördes handledningsträffar. På dessa träffar deltog enbart de två kursledarna och gruppen av tjänstemän och entreprenörer. Innehållet i dessa träffar beskrivs kortfattat utifrån material förmedlat av en av kursledarna.

Den första handledningsträffen genomfördes i tre mindre grupper (1/2 dag per grupp). Träffen ägnades åt att rekapitulera syftet med projektet, varför man träffas och att samtala om feedback med utgångspunkt i egna vardagsproblem. Alla deltagare förväntades bidra med kunskap och erfarenhet.

Flera av deltagarna uteblev från den andra handledningsträffen. Vid denna tidpunkt var man knappt ett år in i projektet och vissa upplevde en känsla av tomgång. Det fanns en förväntan på verkstad men flera upplevde att inget hände, att "de stod och tuggade". Med anledning av detta ägnades en del av träffen åt att diskutera vad man kan göra för att skapa engagemang för utvecklingsarbetet, men också om respekt för varandras tid och vikten av att man under träffarna verkligen pratar om det som man var där för. Resterande tid fick deltagarna redovisa hur träningen av återkopplingsmetodiken i några verkliga situationer med ett tydligt beställar-utförar-perspektiv fungerat och vad som varit svårt och vad man upplevde att man behöver träna på samt eventuella funderingar kring metodiken.

På den sista handledningsträffen diskuterades läget på distriktet med fokus på saker i verksamheten som inte fungerade, exempelvis planering av basvägar samt rapportering och feedback av avvikelser.

Svårigheter under processen

Under projektets gång har ett antal svårigheter och problem konstaterats; deltagarnas ovana vid att tänka helhet, lågt engagemang mellan träffarna och brist på spontan träning, dålig uppslutning på träffar, frustration över långsam utveckling och omsättning av personal.

Den långa tidsperioden mellan träffarna ledde bland annat till att deltagarnas engagemang dalade. Detta visade sig exempelvis genom att det fanns ett ointresse att träna på feedbackmetodiken i vardagen. Trots uppmaningar från såväl kursledare som

distriktschef att ta kontakt och boka tider användes möjligheten att få support via telefon eller mejl endast i ringa omfattning.

Utifrån kursledarnas perspektiv upplevdes distriktsledningens engagemang som ojämnt över tid. Detta kan ha lett till att några av de övriga deltagarna inte prioriterade utvecklingsinsatsen. Flera av deltagarna uteblev från mer än en träff. För dessa personer kunde det vara ett tidsspänn på 6 månader eller mer mellan träffarna. Knappt 1/3 av deltagarna har varit med på samtliga träffar. Knappt ett år in i projektet var flera av deltagarna frustrerade över att utvecklingen gick sakta. De upplevde inte att deras förväntningar på åtgärder kring problem uppfylldes.

Under perioden skedde också vissa personalförändringar på distriktet. En av tjänstemännen bytte tjänst från fältet till staben, men fullföljde i alla fall sitt deltagande i projektet. En annan tjänsteman, som tidigare varit föräldraledig kom in mitt i projektet och deltog på de tre avslutande träffarna. Från och med näst sista helgruppträffen anslöt en nyanställd tjänsteman till gruppen och fullföljde projektet därifrån. En av entreprenörerna hade redan tidigt i processen avbrutit sitt deltagande.

Utvärdering av utvecklingsinsatsen

I det följande redovisas resultatet utifrån de olika delarna av datainsamlingen; intervju, enkät respektive upplevda störningsmoment.

Representativa citat från de olika respondentgrupperna, tjänstemän respektive entreprenörer, används för att illustrera resultat från de olika teman som ingått i intervjuerna. I de fall motsatta åsikter framkommit under intervjuerna illustreras även dessa. Kommentarer från intervjuerna kring de faktorer som mättes i enkäten presenteras i anslutning till redovisning av enkätresultaten.

Intervjuer

Utvecklingsinsatsens syfte och delmål

Det övergripande syftet med utvecklingsprojektet vid distriktet på Holmen Skog var att uppnå största möjliga effekt mot långsiktigt hållbar lönsamhet i hela kedjan. Förbättrad dialog och strukturerad feedback förväntades skapa fördjupade relationer mellan tjänstemän och entreprenörer och i förlängningen positiv utveckling för alla aktörer.

Syftet är nedbrutet i ett antal delmål:

- ökad insikt
- tydligt uppdrag
- systematisk feedback
- utföraren är experten
- individens och gruppens utveckling i fokus

Dessa delmål följdes upp i intervjuerna som genomfördes en tid efter att utvecklingsprojektet avslutats.

Ökad insikt

Vid intervjuerna framkom att alla respondenter upplevde att insikten om sammanhang hade ökat och att man fått ett helhetsperspektiv på vad en avverkning egentligen är. Deltagarna tyckte att de lärt känna varandra och fått bättre kunskap och förståelse för hur olika aktörer och personer jobbar och varför.

Tydligt uppdrag

Med delmålet tydligt uppdrag avses att var och en ska vara klar över uppdraget och sin del i detta. Deltagarna menade att uppdraget var tydligt på pappret, men att det fanns brister i överlämningen mellan uppdragsgivare och utförare.

Systematisk feedback

En av tjänstemännen nämnde att de haft samtal och feedback tillsammans med maskinförare, entreprenör och traktplanerare kring planering och traktdirektivens kvalitet, men att detta inte görs systematiskt. Det fanns en osäkerhet kring vad man ska återkoppla om och vem som har ansvaret för att feedback verkligen sker.

Utföraren är experten

Detta delmål handlar om att var och en som utfört ett arbete har ansvar för att utvärdera sitt resultat i förhållande till uppsatta mål. Entreprenören, maskinföraren och timmerbilschauffören är expert när det gäller avverknings- och transportarbetet och tjänstemännen när det gäller arbetet på distriktet, bland annat att skapa rätt förutsättningar för entreprenörernas arbete. Vid sista intervjutillfället framgick att man inte nått ända fram när det gäller att följa upp det egna arbetet. Detta gjordes av en del, men dokumenterades inte systematiskt och gjordes på olika sätt. Bland entreprenörerna fanns olika åsikter kring om de tycker att de betraktas som expert på sitt arbete eller inte av tjänstemännen.

Individens och gruppens utveckling i fokus

Alla medverkande menade att det skett en positiv utveckling både på det individuella planet och i gruppen. Flera tog upp att de kommit en bit på väg i de egna utvecklingsmålen; exempelvis att återkoppla till medlemmarna i gruppen, att fundera kring hur affärsutvecklingsdialogen ska komma igång och genomföras, att ha ökad kontakt med avverkningslagen, att vara lyhörd samt att verka för en bättre dialog och kommunikation mellan skogen och industrin. Majoriteten av tjänstemännen upplevde dock att ett hinder för att nå ända fram var att de hade för mycket att göra.

Om utvecklingsprojektet

En övervägande majoritet av deltagarna uttryckte att projektet varit bra och att det varit högt i tak under träffarna. I princip alla menade att projektet varit ett bra steg mot ökad förståelse. Det fanns dock en farhåga att intresset för frågorna som tagits på allvar under projektet riskerar att dö ut efter hand. Ordmolnet i figur 5 visar de ord som deltagarna använde för att beskriva utvecklingsprojektet som helhet.



Figur 5. Ordmoln som illustrerar vilka ord som deltagarna använde för att beskriva utvecklingsprojektet som helhet. Ordens storlek återspeglar frekvensen av respektive ords förekomst då respondenterna berättat om sina tankar om projektet.

Några menade att de under resans gång varit ambivalenta till projektet. De menade att engagemanget kunnat öka om man i högre utsträckning anpassat upplägg och innehåll efter deltagarna. Dessa respondenter upplevde att träffarna ibland innehållit alltför teoretiska inslag och att några därför tappade intresset.

Det måste vara en gyllene medelväg mellan teoretiska begrepp och verktyg, samtidigt som man visar att man kan använda dem på något sätt. Teori, modell och case hängde ihop när vi diskuterade avlägg, då fick vi nyttja teorierna om hur vi skulle föra dialogen kring detta. (Tjänsteman F)

När det blir konkret, då ser man att det här är något som rör mig! (Entreprenör I)

Flera av deltagarna uppgav också att de är ovana vid att sitta stilla och lyssna.

Vi entreprenörer vill vara i skogen och jobba, det är ju där vi tror att vi gör nytta. Jag har varit en "slow starter", men jag tycker att det blivit mer intressant för varje gång. (Entreprenör I)

Några av deltagarna lyfte fram att en enskild träff ofta gett flera olika saker; man träffades, lärde sig att ha en konstruktiv dialog och fick ett helhetsperspektiv på kedjan.

Det är roligt att vi är från alla delar – kontor, skog och transport. Jag har fått höra andras versioner och fått insikt i vad andra gör och varför. Man märker att ett problem som jag såg som jättelitet blir stort när fler finns med. (Entreprenör K)

Det är ett väldigt bra projekt att verkligen träffas i en grupp, så att alla får komma till tals och att man får beskriva sin sida av olika problem. (Tjänsteman C)

Bland deltagarna finns både de som tyckte att projektet varit långdraget och istället önskat tätare träffar över kortare tid och de som menar att det är en process att få en förändring till stånd och därför ansåg att långsam takt över en längre tid varit bra.

Det är en process som pågår och man kanske aldrig blir färdig, bland annat eftersom det över tid kommer in nya människor i gruppen. (Tjänsteman B)

Egna lärdomar

Feedbackmodellen

Bland deltagarnas egna lärdomar lyftes feedbackmodellen upp som ett värdefullt verktyg för hur man för en dialog.

Jag har lärt mig väldigt mycket under den här resan! Det bästa är verktyget – att tordas vara mer öppen. För det mesta är det positivt när man tar upp frågeställningar. (Entreprenör L)

En lärdom är absolut modellen och hur man använder den. Jag har den i bakhuvudet – att inte bli arg utan att backa ett steg och låta den andra prata. (Tjänsteman C)

Ett par av deltagarna uttryckte att de tyckte att tillämpning av feedbackmodellen inte är något som kommer utan ansträngning och att modellen kan uppfattas som teoretisk och svårt att ta till sig.

Man jobbar ganska hårt med coachande ledarskap internt inom Holmen. Feedback är återkommande i coachande ledarskap, men det är inte sagt att man kan det för att man har gått en massa utbildningar, utan det är något som man aktivt måste träna på och jobba med. (Tjänsteman A)

Jag kände att det var väldigt teoretiskt; att så här ska du prata eller lägga fram det – det kommer inte per automatik, men med träning så tror jag att den kommer att vara till hjälp. (Tjänsteman C)

Hur man pratar och lyssnar spelar roll

Andra saker som nämndes under intervjuerna var att det spelar roll hur man pratar med varandra, att man lyssnar och att man har en positiv attityd.

Att tänka på hur jag pratar med andra människor – att man faktiskt kan säga saker på olika sätt och ändå få fram det man vill på ett bra sätt och kanske öppna upp en annan människa istället för att det blir taggarna utåt. (Entreprenör H)

Jag har lärt mig att lyssna mer, då är det lättare att ha en dialog – ett nytt tänk som jag tycker är positivt. (Entreprenör G)

Vi har lärt oss att ställa öppna frågor och att ha en utforskande attityd. (Tjänsteman B)

Jag har lärt mig att ge beröm, att ha en positiv attityd och att inte höra av mig bara när det är problem. (Entreprenör O)

Personlig utveckling

En av entreprenörerna upplevde också att han under projektet vuxit i sin roll och ett par tjänstemän påtalade att de påverkats personligen genom att de fått reflektera över sig själva; hur de agerat när något inte fungerat och vad de kunnat göra i stället.

Personligen har jag vuxit, jag har lärt mig att säga nej. (Entreprenör M)

Att ha fått reflektera över hur vi kommunicerar har varit den största delen för mig. Att man efter samtalet har förmågan att ställa sig bredvid och se på sig själv och den man pratat med. Hur gick det här, blev det som jag tänkt och fick jag fram det jag ville? (Tjänsteman E)

Effekter inom entreprenadföretagen

Fyra av de fem medverkande entreprenadföretagarna berättade att de använt feedbackmetoden med sina anställda i det egna företaget. Genom att visa ödmjukhet och ge feedback såg de att stämningen påverkats positivt.

Vi har haft stor nytta av modellen i företaget – det påverkar positivt. De anställda har varit vana vid att någon kommer ut från oss eller Holmen och säger att ”så här ska det vara” eller ”varför har ni inte gjort så?”. Nu kan vi i stället komma ut i skogen och fråga ”hur tyckte du att det gick, är du nöjd med ditt arbete?”. Då blir de anställda mer öppna och vill förklara och berätta vad de har gjort. Det känns som om vi fått bra gensvar ifrån alla håll. (Entreprenör H)

Just det här med ödmjukhet och positiva saker ger bättre stämning över lag mellan de anställda, det sprider sig. (Entreprenör O)

Jag märker att de anställda känner att vi fått en öppnare dialog – de vågar ringa mig och berätta när något gått fel. (Entreprenör K)

I början var det lite svårt, de anställda tyckte nog att jag var lite högtravande. Det var lite stapplande – de här punkterna man ska ha med och i rätt ordning – nu fungerar det bättre. (Entreprenör M)

Effekter inom Holmen

En av tjänstemännen uttryckte att det här projektet kan öka medvetenheten om att feedback och informationsöverföring är viktigt om man ska kunna förändra och förbättra. Detta gäller inte bara mellan tjänstemännen och åkarna eller entreprenörerna, utan är även viktigt mellan tjänstemännen inom Holmen.

Flera av tjänstemännen påtalade att de flesta inom distriktet känt till projektet, men att de inte riktigt vet vad det innehåller. Därför upplevs det ibland som svårt att använda metoderna när man möter någon som inte deltagit i projektet.

Vi som har varit med i dialogprojektet har tankesättet med oss, men det är väldigt svårt att implementera det här på någon som inte vet vad det handlar om. Det är just där man faller ifrån. Lösningen blir att man måste vara lite mer fyrkantig tills det sitter, det är ett fortsatt arbete att sträva ditåt. (Tjänsteman E)

Relationen mellan tjänstemännen och entreprenörerna

Den övergripande bilden när det gäller relationen mellan deltagarna i projektet är positiv. Deltagarna upplevde att dialogen har ökat och fungerar bättre med de flesta som varit med i projektet.

Vi pratar inte om varandra utan med varandra. (Entreprenör N)

Vi har blivit tightare som grupp – får flyt och kan jobba åt samma håll.
(Entreprenör J)

Vissa ämnen som togs upp under övningarna i början av projektet upplevdes som känsliga att diskutera, exempelvis traktdirektivens kvalitet. Vid projektets slut menade man att det blivit mindre prestige i gruppen och att man nu kunde lösa problem tillsammans.

Klimatet är öppnare och mer förtroendefullt – vi är bekvämare med varandra, man kan ställa en ”dum” fråga. (Tjänsteman D)

Många av entreprenörerna har varit med länge och sitter på väldigt stor erfarenhet, så det är ju väldigt dumt att inte fråga. (Tjänsteman C)

Både entreprenörer och tjänstemän menade att effekten smittar av sig på de som inte varit med i projektet. En av entreprenörerna, som är verksam även på andra distrikt upplevde dock att det finns en skillnad mellan de tjänstemän som deltagit och de som inte varit med i projektet.

Det har blivit skillnad i positiv riktning mellan detta distrikt och övriga distrikt. Vi har fått kritik när vi tagit upp obekväma saker med tjänstemän på andra distrikt.
(Entreprenör G)

Enligt tjänstemännen har entreprenörerna nu blivit mer insatta och ställer krav på ett annat sätt än tidigare vid avtalsförhandlingarna. Detta upplevdes som positivt, trots att förhandlingarna därmed tar längre tid än tidigare.

Förhandlingarna om avtal tog mycket lång tid p.g.a. att alla blivit noggrannare och säger ifrån och vill förtydliga. Det har varit tidskrävande, men bra. Det krävs mod att våga ta en diskussion om vad man förväntar sig. (Tjänsteman B)

Utvecklingsområden inom företagen och i gränssnitt mellan företagen

Kommunikation och rutiner

Såväl tjänstemän som entreprenörer påtalade att det finns ett behov av att förbättra kommunikationen, inte bara mellan Holmen och drivningsentreprenörerna och åkarna, utan att det också finns en del att arbeta på internt inom Holmens alla affärsområden.

Flera av de utvecklingsområden som identifierats handlar om behov av förbättrade rutiner hos Holmen. Detta gällde framför allt planering, uppföljning och feedback. En del av entreprenörerna hade önskat att förändringstakten varit snabbare och menade att tjänstemännen inte tycks lära av samtalet.

Vi har dialogen om att det här fungerar inte bra, men det känns inte som om de lyssnar - det är likadant på nästa trakt igen, att man inte tänkt på det som vi pratade om. (Entreprenör L)

Vid projektets slut saknades fortfarande framförhållning och traktdirektiven upplevdes ofta som ofullständiga. Tjänstemännen uppgav att de jobbade med traktplaneringen, men menade att det tar tid innan förbättringar märks i praktiken.

Kommunikationsvägar och överlämning

Entreprenörerna upplevde att det tar lång tid att få svar på enkla frågor och att feedback ofta tycks fastna någonstans på vägen så att den inte når fram till den som utfört en uppgift i fält.

Jag tror att dialogen inom Holmen fortfarande brister. Jag får känslan att den ena sitter och säger en sak som inte den andra vet om. Det gäller att de som bestämmer på transportsidan berättar det för de som sitter på skogssidan. Jag tror att distrikten skulle behöva ha mer kontakt med varandra, det är ju så många distrikt.
(Entreprenör K)

Även tjänstemännen påtalade denna typ av brister och efterfrågar bättre kommunikationsvägar och åtföljande av instruktioner och rutiner inom Holmen. Flera påpekade att de internt behöver bli tydligare i kommunikationen mellan kollegor och att följa upp att det som förväntades verkligen åstadkommits.

Det vore nog inte alls dumt att ha något liknande projekt internt, för att fokusera på att knyta ihop kedjan inom Holmen. Det dagliga arbetet skulle underlättas genom att öka förståelsen för varandra, för vad vi gör och vad vi står inför för uppgifter, att ha respekt för varandra, så att vi gör så rätt som möjligt.

(Tjänsteman E)

En svårighet, som bland annat leder till brister i överlämning av uppdrag till utföraren är att det är flera individer involverade i ett ärende. Information riskerar därmed att falla bort på vägen, från exempelvis den som gjort förarbetet i fält till den som slutligen ska utföra avverkningsarbetet.

Jag har inte helhetsansvaret, utan gör min uppgift, lämnar den ifrån mig och vet sen inte vad som händer under följande arbete, det är lite synd. Om något händer så är det inte alltid säkert att den informationen går vidare till mig och ibland kan det vara väldigt viktig information som kan vara bra att veta, så att man kan lära sig.
(Tjänsteman C)

Enkät

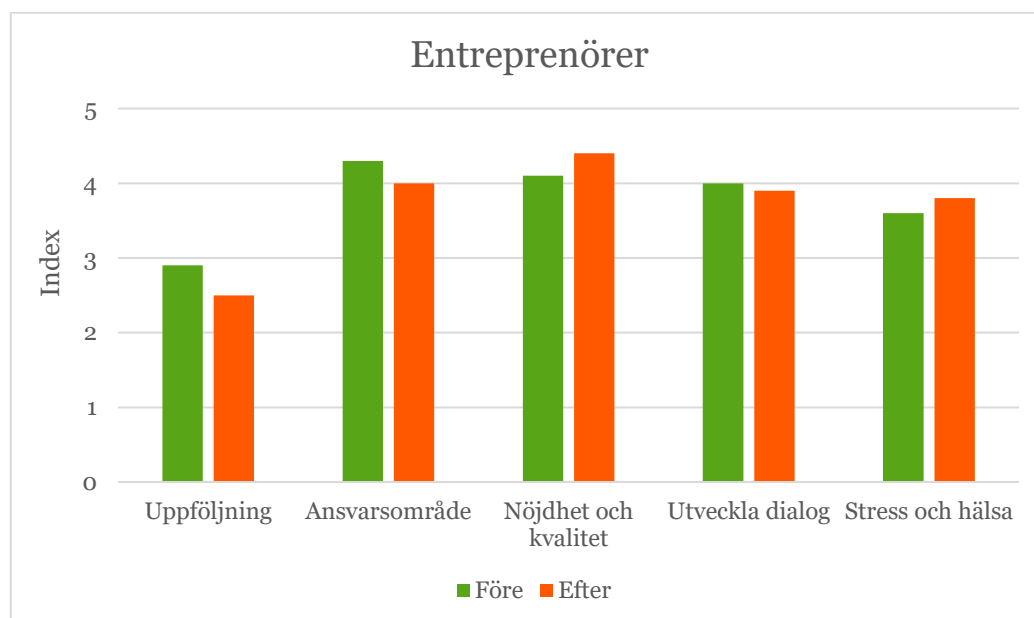
Enkätens resultat redovisas i form av värdet på de fem index som beskriver i vilken grad deltagarna var positiva eller negativa i relation till den faktor som indexet avsåg att mäta;

- uppföljning
- ansvarsområde
- nöjdhet och kvalitet
- utveckla dialog
- stress och hälsa

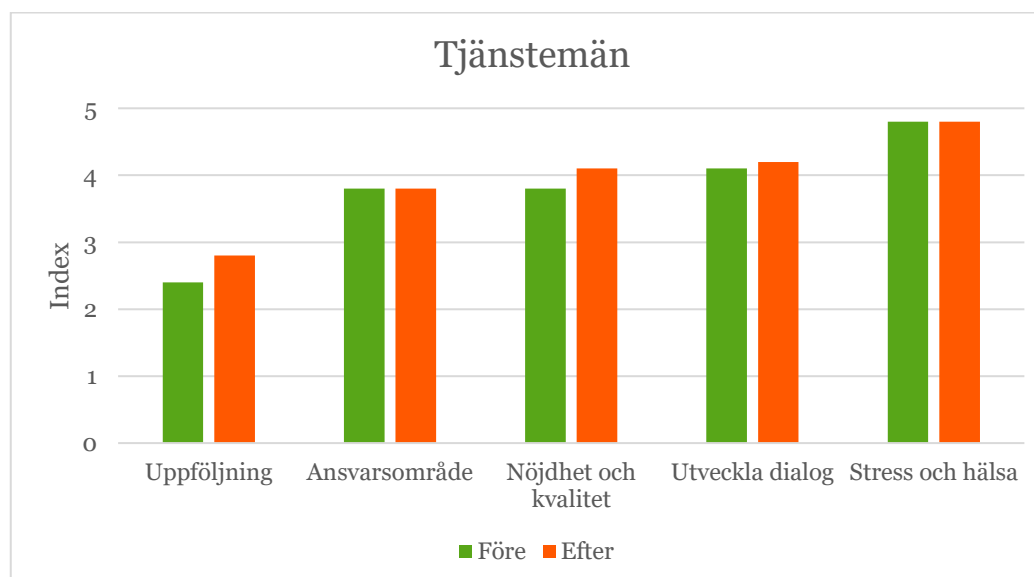
Frågorna som ingår i respektive index framgår av Bilaga 4.

Förändring av index över tid

Vid jämförelse av hur faktorerna utvecklats från våren 2016 när respondenterna fyllde i enkäten för första gången till hur det ser ut efter avslutad utvecklingsinsats alldeles i början av 2018 framgår att skillnaderna på gruppnivå för entreprenörer (Figur 6) respektive tjänstemän (Figur 7) över tid är små för samtliga index.



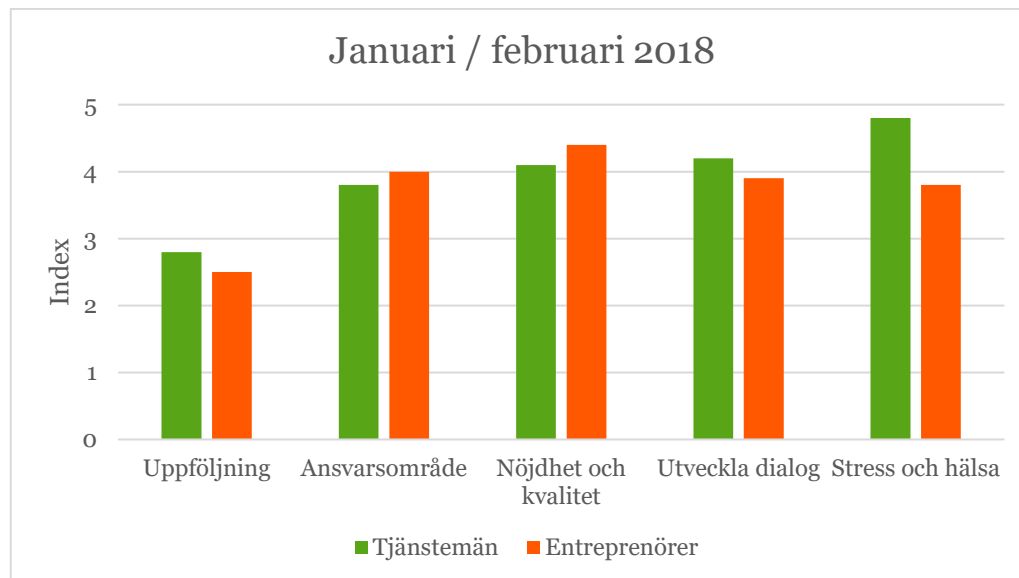
Figur 6. Jämförelse mellan index före projektstart respektive efter avslutad insats för entreprenörerna. Index 1=mycket sällan eller aldrig, 2=ganska sällan, 3=ibland, 4=ganska ofta och 5=mycket ofta eller alltid. För kategorin Stress och hälsa betyder 1=dåligt och 5=bra.



Figur 7. Jämförelse mellan index före projektstart respektive efter avslutad insats för tjänstemännen. Index 1=mycket sällan eller aldrig, 2=ganska sällan, 3=ibland, 4=ganska ofta och 5=mycket ofta eller alltid. För kategorin Stress och hälsa betyder 1=dåligt och 5=bra.

Index efter avslutad insats

Vid mätning efter avslutad utvecklingsinsats syns en relativt stor skillnad i index för stress och hälsa mellan grupperna. Det finns dock en variation mellan individerna inom respektive grupp. För övriga faktorer i enkäten är skillnaderna mellan grupperna marginella (Figur 8).



Figur 8. Index efter avslutad insats för tjänstemän och entreprenörer. Index 1=mycket sällan eller aldrig, 2=ganska sällan, 3=ibland, 4=ganska ofta och 5=mycket ofta eller alltid. För kategorin Stress och hälsa betyder 1=dåligt och 5=bra.

Eftersom variationen mellan individerna är relativt stor, är det svårt att dra några generella slutsatser enbart utifrån värdet på index. Med stöd av information från intervjudelen av datainsamlingen kring de faktorer som enkäten avsåg att mäta, kan vi dock utveckla enkätsvaren något.

Uppföljning

Index uppföljning beskriver om och på vilket sätt arbetet följs upp. Det inkluderar frågor om hur frekvent och på vilken detaljnivå, uppföljning genomförs samt förekomst av dialog och analys av arbetsresultatet.

Inom entreprenörgruppen finns olika uppfattningar om på vilket sätt och hur ofta uppföljning görs. Kvaliteten på utfört arbete på enskilda trakter följs upp vid fältbesök några gånger per år, men det finns enligt uppgift ingen regelbunden struktur för detta. Entreprenörerna uppgav att de saknar en analys i Holmens uppföljning av arbetet och menar att den istället ofta har karaktären av kontroll och bara resulterar i ett konstaterande. En gång per år utförs stickprovsuppföljningar av körskador och gallringar. Detta görs av praktikanter under sommaren, vilket i många fall kan vara långt efter att man lämnat trakten. Entreprenörerna uppgav att de väldigt sällan får reda på utfallet av stickproven. I samband med varje uppdrag levererar drivningsentreprenörerna information i form av maskindata och åkerierna rapporterar inlevererad volym till Holmen. Flera av entreprenörerna nämnde att de saknar feedback och att de inte vet vad som händer med denna information. Eventuella avvikelser när det gäller virkesleveranserna diskuterades vanligen med åkerierna via telefon.

Ansvarsområde

I indexet ansvarsområde undersöks hur tydliga entreprenörer respektive tjänstemän upplevde sina ansvarsområden i det gemensamma gränssnittet.

Både tjänstemän och entreprenörer tyckte att de har en tydlig roll i sitt arbete. I de fall då frågetecken kring ansvar uppstått har det ofta handlat om vägfrågor, exempelvis vem som ska ringa och beställa grus eller osäkerhet när det gäller specialkörningar av udda sortiment.

Nöjdhet och kvalitet

Nöjdhet och kvalitet inkluderar enkätfrågor om kvalitet på det utförda arbetet, meningsfullhet och problemlösningsförmåga i arbetet.

En övervägande majoritet av såväl entreprenörer som tjänstemän var enligt enkäten nöjda med kvaliteten på det arbete de utfört och sin egen förmåga att lösa problem i arbetet och de upplevde sitt arbete som meningsfullt. Entreprenörerna var genomsnitt något mer nöjda än tjänstemännen vid båda mättillfällena. De entreprenörer som svarat att de inte var nöjda med kvaliteten på utfört arbete menade att det beror på att förutsättningarna för att kunna leverera bra kvalitet saknas, och att jobbet är väldigt kostnadspressat.

Utveckla dialog

Index utveckla dialog beskriver hur dialogen mellan tjänstemän och entreprenörer fungerar och hur den påverkar deras roll i arbetet.

Respondenterna upplevde att de har mycket att lära från varandra och att detta också ofta sker när parterna väl träffas. En av entreprenörerna tyckte att den egna kunskapen för att kunna föra en effektiv dialog med beställaren ökat betydligt under projektets gång.

Stress och hälsa

Indexet stress och hälsa beskriver respondenternas allmänna hälsotillstånd och sömnkvalitet.

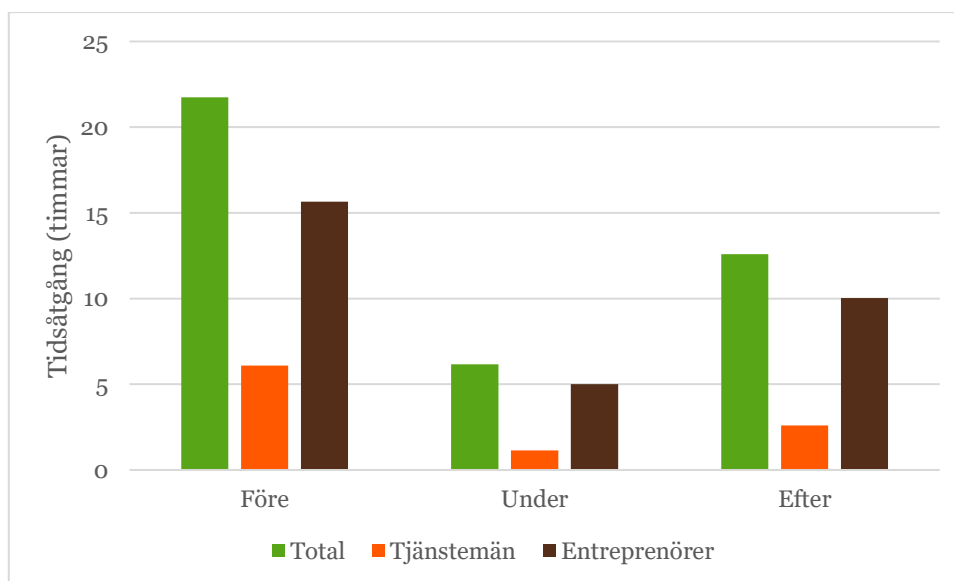
Vid båda mättillfällena upplevde entreprenörerna ett något sämre stress- och hälsotillstånd jämfört med tjänstemännen. En liten förbättring över tid kan skönjas för entreprenörerna, medan tjänstemännens bedömning av sin sömn och hälsa tycks vara densamma som vid föregående mätning.

Störningsmoment

Vid projektperiodens början och efter avslutad utvecklingsinsats gjordes ett försök till kartläggning av tidsåtgång för olika typer av störningsmoment, förseningar och avvikelser i respondenternas arbetsvardag, som inträffat under de senaste tre månaderna.

Skattad tidsåtgång för hantering av störningsmoment 2016

Figur 9 visar den sammanlagda tid som respondenterna uppskattade gick åt till att hantera olika störningsmoment före, under respektive efter avverkning under aktuell 3-månadsperiod (februari-april 2016).



Figur 9. Skattad tidsåtgång för olika störningsmoment som uppstår före, under respektive efter avverkning av en trakt under februari-april 2016.

Resultatet visar att flest timmar för såväl entreprenörer som tjänstemän gick åt till hantering av problem som uppstår innan avverkningen av en trakt kan starta. Den helt dominerande orsaken till störning före avverkning var bristande planering som medförde behov av extra kontroll och åtgärder. Tjänstemännen tog även upp möten som rör oenighet i avtals- och ersättningsfrågor. För entreprenörernas del handlade det också om störningar i Holmens IT-system, som gör att traktdirektiv och kartor inte kommer till maskinerna samt flyttar och omplanering på grund av att vägar till anvisade trakter inte varit framkomliga under tjällossningstid.

För både tjänstemän och entreprenörer var tidsåtgången för att hantera störningsmoment större efter avslutat avverkningsarbete än under pågående avverkning.

Under pågående avverkning kunde det för tjänstemännen handla om problem med virkestransporter och problem i fält som krävde att tjänstemännen skulle åka ut till entreprenören med kort varsel. Den tid som entreprenörerna lade på störningsmoment under pågående avverkning handlade exempelvis om oplanerade flyttar, vägar och avlägg som inte fungerat eller kontakt med åkerier för att de skulle komma dit och tömma avläggen.

Efter avverkning handlade det för tjänstemännens del om problem i samband med maskinrapportering och fakturering. De tog också upp administration i samband med stormskador under perioden och behov av efterkontroll av inrapporterade volymer från entreprenörerna. Händelser som uppstod efter avslutat uppdrag rörde även för entreprenörernas del problem i samband med maskinrapportering och fakturering av arbete. De tog också upp administration i samband med certifiering som ett störningsmoment.

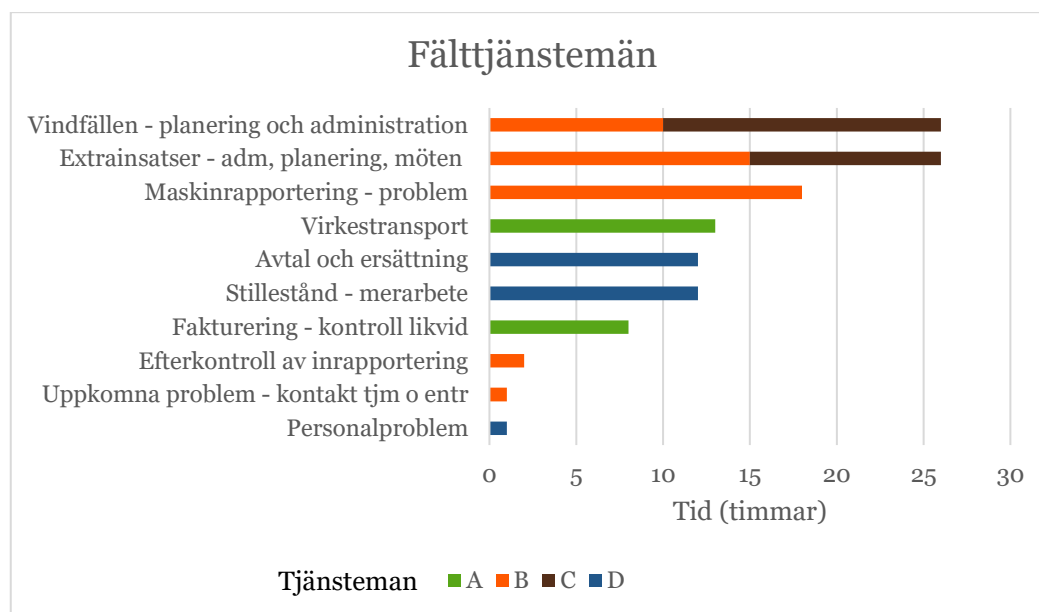
Uppskattning av genomsnittlig sammanlagd tidsåtgång per person över perioden, för båda grupperna före intervjutillfället uppgick till 40,5 timmar. Detta motsvarar drygt 8 procent av arbetstiden.

Den totala tidsåtgången för fälttjänstemän var 46 timmar per person, vilket motsvarar knappt 10 procent av arbetstiden. Entreprenörerna lade enligt denna skattning cirka 6

procent eller drygt 29 timmar per person av sin arbetstid på olika typer av störningsmoment under 3-månadersperioden.

Skattad tidsåtgång för olika moment

I Figur 10 och 11 redovisas tjänstemännens respektive entreprenörernas skattade tidsåtgång för olika typer av störningsfaktorer som togs upp vid kartläggningen 2016.



Figur 10. Skattad tidsåtgång för olika typer störningsmoment under perioden februari till april 2016 för fälttjänstemännen vid Holmen.



Figur 11. Skattad tidsåtgång för olika typer av störningsmoment under tidsperioden februari till april 2016 för entreprenörerna.

För entreprenörerna handlade det helt dominerande störningsmomentet om åtgärder på grund av brister i planeringen som medförde att de måste kontrollera och eventuellt göra någon åtgärd innan de kan komma i gång med avverkningarbetet på en trakt. För tjänstemännen dominerade åtgärder till följd av stormskador och extrainsatser i form av administration, möten och planering. Även problem vid maskinrapportering var vanliga störningsmoment.

Jämförelse mellan 2016 och 2018

För Holmen inföll datainsamlingen och därmed kartläggningen av störningsmoment före start och efter avslutad insats under olika tidsperioder på året. Eftersom störningar i skogsbruket i hög grad är väder- och årstidsberoende bedömdes att en jämförelse av tidsåtgången för olika störningsmoment under olika 3-månaders-perioder på året därför inte var relevant.

Fallstudie II – en förvaltning vid SCA Skog

Processen

Deltagare

På SCA gjordes bedömningen att det fanns ett behov av utveckling internt innan gruppen var mogen att aktivt, tillsammans med entreprenörerna, arbeta för att stärka dialogen. Därför valde SCA att genomföra interventionen med enbart tjänstemän.

I utvecklingsinsatsen deltog produktionsfunktionen vid SCA:s skogsförvaltning; produktionschef, virkesspecialist och produktionsledare. Totalt 10 tjänstemän har deltagit under de 1,5 år som projektet pågick. Av dessa har 4 deltagit i samtliga träffar (produktionschef, virkesspecialist och två av produktionsledarna). Under perioden har 1 av produktionsledarna periodvis varit föräldraledig, 2 nyanställda produktionsledare har anslutit till gruppen och 3 produktionsledare har bytt arbetsgivare. På den avslutande träffen i maj 2018 deltog 7 tjänstemän.

Utbildningsträffar

En av forskarna har funnits med vid tre av det totalt fyra utbildningsträffarna på SCA; startmötet, helårsträffen och avslutningsträffen. I detta avsnitt beskrivs innehållet i träffarna och forskarens observationer under dessa träffar.

Startmöte

Vid startmötet genomfördes en nulägeskartläggning och metodiken för professionell utvärdering och feedback på utfört arbete eller leverans introducerades. Deltagarna fick också formulera individuella träningsåtaganden och sina främsta utmaningar kring dessa.

I nulägeskartläggningen, med särskilt fokus på samverkan med kontrakterade entreprenörer och samarbete inom gruppen och mellan kollegor på förvaltningen, fick deltagarna beskriva vad som fungerar väl respektive mindre väl i verksamheten. Deltagarna gick in i övningen med engagemang och de kände igen sig i varandras beskrivningar av sin arbetssituation, men saknade entreprenörernas perspektiv. Några av deltagarna hade svårt att koppla samman kartläggningen med utvecklingsinsatsen och uppfattade inte att resultatet utgjorde grunden för fortsatt arbete inom ramen för projektet. Två av deltagarna, den som varit anställd längst respektive kortast tid, uttryckte att det var värdefullt att få höra sina kollegors perspektiv på olika delar i verksamheten.

Efter en genomgång av feedbackmetodiken, fick deltagarna öva på konkreta exempel. Tjänstemännen uppfattade metodiken som enkel i teorin, men betydligt svårare att genomföra i praktiken. De är vana vid att själva börja med att beskriva för utföraren hur de tycker att arbetet har gått, i stället för att som i modellen be entreprenören eller föraren att ge sin syn på utförandet först.

Avslutningsvis formulerade var och en sina individuella utvecklingsmål under kursperioden, det vill säga vad de skulle göra och träna på i vardagsarbetet. Målen handlade om att utveckla sina möten och relationer med entreprenörer, maskinförare och kollegor. Bland utmaningarna nämndes att inte själva ta över samtalet, att ge plats och locka fram den man pratar med, att behålla lugnet samt att vara tydlig.

Halvårsträff

På halvårsträffen fick deltagarna bland annat dela erfarenheter från sin träning av feedbackmodellen i vardagen.

Bland de positiva erfarenheterna nämndes att stämningen vid uppföljning av trakt blev bättre när utföraren tillfrågas först och upptäckten att det fanns en lust hos utförarna att diskutera när de gavs chansen att berätta. Några av deltagarna tyckte att det kunde vara svårt att styra samtalen. Det hade också varit svårt för flera av tjänstemännen att hitta tid för att genomföra denna typ av samtal.

Ytterligare moment under träffen handlade om produktionsledarrollen i relation till såväl kollegor som entreprenörer och maskinförare. Situationsanpassat ledarskap, svåra samtal, konflikthantering och att vara ledare utan att var chef var ämnen som behandlades.

Halvhalt och byte av riktning

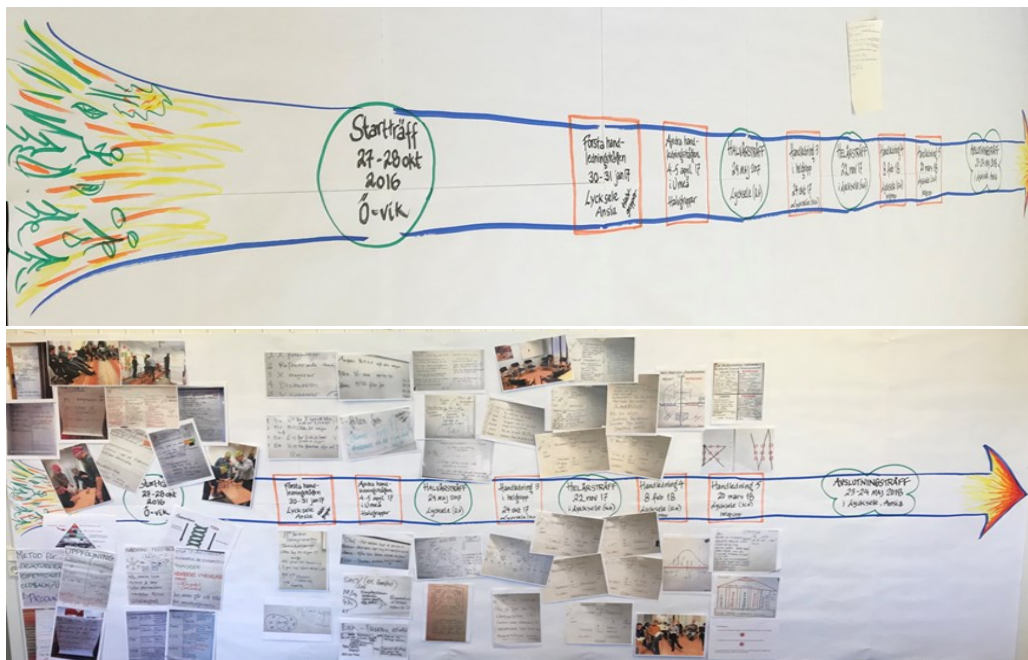
Knappt 1 år in i projektet gjordes en halvhalt då fortsättningen diskuterades. Deltagarna upplevde inte att de så här långt fått det utfall av insatsen som de förväntat sig. Projektet bytte därför inriktning, så att fokus riktades mot gruppens och deltagarnas personliga utveckling i yrkesrollen i stället för som tidigare på att förbättra dialogen med entreprenörerna.

Helårsträff

På helårsträffen gjordes en uppföljning av frågor som varit uppe på tidigare träffar. Sen följde övningar i dilemmahantering, då deltagarna bland annat resonerade kring konsekvenser av olika lösningar och val. Övningen skapade engagemang hos de flesta och några bidrog med konstruktiva förslag på hur man kan hantera denna typ av frågor. En reflektion från deltagarna var att många situationer och händelser i verksamheten handlar om att hantera olika dilemman. Under en övning på temat självkänedom fick var och en tillsammans med kollegorna reflektera kring sig själv och övriga deltagare.

Avslutande träff

På den avslutande träffen gjordes en tillbakablick över projekttiden och ett avstamp inför framtiden. Med hjälp av en tidslinje (Figur 12) fick deltagarna tillsammans rekapitulera och reflektera kring vad man varit med om under utvecklingsinsatsens 1,5 år.



Figur 12. Tidslinje över projektperioden – utgångspunkt med de 8 träffarna inlagda under perioden fram till avslutande träffen och den kompletta tidslinjen som deltagarna tillsammans byggde vid den avslutande träffen med illustrerande bilder från de olika träffarna.

Gruppen fick prata om vad som hänt och vad som behöver hända framöver och vad de ville bidra med inom gruppen, inom SCA och i samverkan med entreprenörerna, för att uppnå målsättningen om bättre relationer. Alla deltog engagerat i övningen och en och annan aha-upplevelse kring vad man verkligen fått med sig från den 1,5 år långa insatsen uttalades.

Handledningsträffar - individuell handledning i grupp

Mellan varje utbildningsträff genomfördes en eller två handledningsträffar. På dessa träffar deltog enbart kursledaren och produktionsgruppen på SCA. Innehållet i dessa träffar beskrivs kortfattat utifrån material förmedlat av kursledaren.

De två första handledningsträffarna ägnades åt att reflektera kring vad som gått bra respektive mindre bra när deltagarna tränat på feedbackmetodiken i sin vardag och att identifiera vad var och en behöver träna mer på. Fokus riktades mot en person i taget och när denne redovisade sitt exempel fick övriga deltagare coacha.

Under den tredje handledningsträffen diskuterades aktuella samtal som respektive deltagare stod inför i sitt arbete och hur de, ensamma eller tillsammans med kollegor eller förvaltningsledning, skulle kunna gå vidare med problemet eller samtalet.

På fjärde och femte handledningsträffen introducerades en modell som beskriver psykologiska faser i en förändringsprocess. Modellen kopplades till hur konceptet kan användas på den egna gruppen. Under dagen fick deltagarna dessutom en introduktion till coachande ledarskap och de färdigheter som krävs för att lyckas med detta.

Svårigheter under processen

Under projektets gång har ett antal svårigheter eller problem identifierats. Det handlade om svårighet att skapa engagemang för projektet, att koppla ihop innehåll och aktiviteter på träffarna med det vardagliga arbetet samt hög omsättning av personal.

Projektets målsättning var att förbättra relationen mellan SCA:s tjänstemän och de kontrakterade entreprenörerna. Ett hinder för att skapa engagemang och utveckla kommunikationen var att endast tjänstemännen deltog i utvecklingsinsatsen. Produktionsledarna saknade entreprenörernas perspektiv och upplevde att det var svårt att använda en dialogmodell som bara ena parten känner till i kontakten med andra. De menade att man skulle fått en ömsesidig förståelse och kunnat träna tillsammans om båda parter lärt sig modellen. Genomförandet av projektet utan entreprenörer motiverades av SCA med att det inte går att förändra andra personer, utan att man istället måste börja med sig själv. Grunden var att man genom att ändra sitt sätt att kommunicera med kollegor, entreprenörer och förare skulle kunna uppnå en förbättring i relationerna. Bristen på engagemang i gruppen ledde som nämnts, så småningom till att tyngdpunkten i utvecklingsprogrammet försköts från fokus på dialog och relation till entreprenörerna till personlig utveckling, internkommunikation och ledarskap för tjänstemännen.

Utvecklingsprojektet bygger på att deltagarna mellan träffarna praktiserar de metoder man gått igenom under träffarna och reflekterar över sitt eget arbetssätt och sätt att möta människor. Ett hinder för detta har dock varit att deltagarna haft svårt att koppla ihop det som tas upp på träffarna med det som händer i deras arbetsvardag; utvecklingsprojektet och arbetet verkar ha betraktats som två olika delar som inte hör ihop. Deltagarna hade svårt att se hur de skulle kunna tillämpa feedbackmetodiken på sina egna frågor, trots att de exempel som de haft med till träffarna visade att det fanns gott om situationer att

träna, genom att exempelvis följa upp överenskommelser och att analysera resultatet. En stressig arbetssituation har inneburit att det inte funnits utrymme för reflektion inför möten med entreprenörerna i vardagen och att träningen därmed blivit lidande.

I SCA-gruppen är det endast fyra av tjänstemännen som deltagit i samtliga träffar. Sex av de totalt åtta produktionsledarna som medverkat har antingen bytt arbetsgivare, kommit som nya i gruppen under projektets gång eller varit föräldraledig under en stor del av tiden. Detta har bland annat medfört behov av inskolning av de nya och att gruppen kontinuerligt förändrats.

Utvärdering av utvecklingsinsatsen

I detta kapitel redovisas resultatet utifrån de olika delarna av datainsamlingen; intervju, enkät respektive störningsmoment.

Representativa citat från de olika respondentgrupperna, tjänstemän respektive entreprenörer, används för att illustrera resultat från de olika teman som ingått i intervjuerna. I de fall motsatta åsikter framkommit under intervjuerna illustreras även dessa. Kommentarer från intervjuerna kring de faktorer som mättes i enkäten presenteras i anslutning till redovisningen av enkätresultaten.

Intervjuer

Utvecklingsinsatsens syfte

Deltagarnas perspektiv

Det uttalade syftet med utvecklingsprojektet var, från SCA:s sida att förbättra relationerna med de kontrakterade entreprenörerna.

Produktionschefen upplevde att det varit svårt att uppnå det resultat som var målbilden när projektet startade. En av orsakerna tros vara att deltagarnas förväntningar inte stämde överens med utvecklingsinsatsens innehåll och genomförande. Flera av deltagarna uppgav att de sett framför sig att de skulle få en verktygslåda med färdiga instruktioner för hur de ska bete sig när de möter olika människor. När det istället visade sig att projektet byggde på att de själva skulle träna och praktisera feedbackmetodiken i sitt arbete för att anpassa sitt eget sätt att agera i förhållande till den person de möter, gick inte detta ihop med vad de hade föreställt sig.

Det jag fick höra om utbildningen innan, var att vi skulle få en verktygslåda, så att vi skulle bli duktigare på att prata PI (produktionsindex) med lagen och förarna, men den verktygslådan har jag inte sett. (Tjänsteman A)

Ytterligare en förklaring som lyftes fram, var att deltagarna är ovana vid att prata mjuka frågor och att reflektera över hur man kommunicerar med varandra.

Vi är så vana vid att prata produktivitet och kostnader – hårda fakta. När vi pratar mjukare frågor som entreprenörsrelationer och hur man kommunicerar med varandra, är vi mer ovana. (Tjänsteman G)

Även behovet av att förbättra relationerna ifrågasattes av tjänstemännen. Av intervjusvaren framgick att deltagarna tyckte att deras relationer till entreprenörerna redan var bra och att de egentligen inte såg något behov av ett projekt för att förbättra kommunikation och relationer till dessa. Ingen av tjänstemännen upplevde att de, mer än i undantagsfall, haft problem i sina relationer till entreprenörerna.

Jag har en bra relation till de entreprenörer jag har kontakt med och har egentligen inget behov av att förbättra relationen. (Tjänsteman D)

Under träffarna var deltagarna närvarande och fokuserade, medan engagemanget mellan träffarna varit lågt. Flera av deltagarna hade svårt att se hur de skulle kunna tillämpa feedbackmetodiken på sin egen vardag och upplevde att hemuppgifterna inkräktade på deras ordinarie arbete. Utvecklingsinsatsen tycks alltså för de flesta ha fallit långt ner på prioriteringslistan till förmån för det operativa arbetet. En av deltagarna uttryckte det på följande sätt:

I vår vardag är vi uppbundna när vi jobbar, man har inte tid att hålla på med mycket utöver det. (Tjänsteman E)

Entreprenörernas perspektiv

Ingen av entreprenörerna uppgav att de känt något behov av att förbättra relationerna till produktionsledarna. Relationerna upplevdes som bra redan innan projektet drog igång.

Jag är helnöjd med nuvarande produktionsledare, han är bra på att ge kritik och ta till sig och vill hjälpa till. (Entreprenör H)

Min relation med produktionsledaren är jättebra. Vi tycker inte lika alla gånger, men han har sunt förnuft och det kommer vi jättelångt med när vi resonerar.

(Entreprenör M)

Flera av entreprenörerna påpekade att de bytt produktionsledare under den period som projektet pågått och att de därför inte kunde jämföra relationen med samma person före och efter projektet. Den enda förändring som påtalades vara att en av entreprenörerna upplevde att den produktionsledare som han haft kontakt med blivit säkrare i sin yrkesroll under projektperioden.

Om utvecklingsprojektet

En majoritet av tjänstemännen var vid tidpunkten för den avslutande intervjun positiva till projektet som det slutligen blev. Alla utom en av deltagarna uttryckte att de under utbildnings- och handledningsträffarna lärt sig saker som de har med sig i sin vardag, i sin nuvarande roll, men också generellt i olika typer av relationer och uppgifter. Ett par av deltagarna uttalade dock att de även efter insatsen var skeptiska till projektet. De tyckte att projektet varit långdraget och att nyttan inte motsvarat den tid som lagts ner.

Ordmolnet i Figur 13 visar de ord som deltagarna efter avslutat projekt använde för att beskriva utvecklingsprojektet som helhet. Ordens storlek återspeglar frekvensen av respektive ords förekomst då respondenterna beskrev sina tankar om dialogprojektet.



Figur 13. Ordmoln som illustrerar tjänstemännens ord för att beskriva utvecklingsprojektet. Bokstävernas storlek motsvarar hur många av respondenterna som använt resp. ord. VERSALER används för de ord som beskriver efterfrågade inslag eller uttrycker osäkerhet.

En av deltagarna, som tidigare under projekttiden sagt att han saknat en röd tråd och tydlighet kring projektets målsättning så så här vid den avslutande intervjun:

Jag tror att det hade varit bra om ledningen hade varit tydligare med vad de förväntar sig. Det behöver inte vara någon stor grej, men jag tror att ett samtal för att påminna om hur jag har resonerat vid senaste utbildningstillfället och kunnat pusha och hålla liv i det, då känner man att det verkligen är viktigt för oss alla.

(Tjänsteman F)

Flera av tjänstemännen uttryckte att det varit positivt att projektet knappt ett år in projektet skiftade fokus och riktades mer mot dem själva och gruppen.

Bland utmaningarna som produktionschefen såg framför sig efter avslutat projekt nämndes frågan om hur man skulle kunna integrera feedbackmodellen som en naturlig del i vardagen och att introducera nyanställda i arbetssättet. För att hålla liv i det positiva som kommit fram under insatsen föreslogs coaching av varandra kring egna problem och dilemmahantering bli en punkt på dagordningen under produktionsledarmöten på förvaltningen.

Inverkan på arbetet mot entreprenörerna

Flera av tjänstemännen tror att engagemanget hos deltagarna varit större och att effekten på kommunikationen med entreprenörerna blivit bättre om även dessa varit med i projektet (Figur 14).



Figur 14. Tjänstemännen saknade entreprenörernas medverkan

Två av tjänstemännen säger så här:

Om man tänker på kursen utifrån ett förhållande till entreprenörerna – då kanske de skulle varit med och deltagit i samma diskussioner. Nu blir vi en grupp på varsitt håll och det kanske inte riktigt var det som var syftet. (Tjänsteman B)

Personligen tror jag att det hade gett mer om vi inkluderat även entreprenörerna och lagen – det går ju aldrig att ha en bra dialog med en vägg, vi måste ha tvåpartssamtal för att det ska vara utvecklande. (Tjänsteman F)

Egna lärdomar

Medvetenhet kring feedback och dialog

En central del av insatsen var att deltagarna skulle få tillgång till feedbackmetodik som ett verktyg för att skapa bättre dialog. De flesta uttryckte att de tror på nyttan med modellen.

Jag har blivit duktigare på att lyssna in, vända på det, att utföraren är experten och att jag ställer frågan, i stället för att komma med svaren. (Tjänsteman G)

En av deltagarna uttryckte att dialogprojektet har legitimerat en metod som han använt dagligen under sin yrkesverksamhet i branschen. Han kopplade ihop feedbackmetodiken med situationsanpassat ledarskap och menar att man måste anpassa sitt sätt efter vem det är man möter.

Feedbackmodellen använder jag ju varje dag! Kursen har gjort att du legitimerar arbetssättet lite mer. Jag använder den olika mot olika individer och i olika situationer. (Tjänsteman B)

Några uppgav att de testat att ställa öppna frågor; att låta förare och entreprenörer få inleda samtalet och först därefter ge respons på det som sägs, istället för att själv komma med svaren.

Det fungerar i en del fall, men utfallet varierar beroende på hur mottaglig mottagaren är. (Tjänsteman G)

Det har varit lite så och så med tillämpningen av metodiken under kursens gång och flera av deltagarna har tyckt att det varit svårt att omsätta modellen i konkret handling och att detta skapat osäkerhet. Ett problem som påtalades var att en del av förarna är ovana att själva vara delaktiga i samtalet och att det därför ibland varit svårt att få igång en dialog.

Andra utmaningar som lyftes fram är att det, speciellt när man är stressad, är lätt att falla tillbaka i gamla mönster om man inte tänkt igenom samtalet i förväg.

Nya infallsvinklar

Handledningsträffarna, då deltagarna fick ta med sig exempel på problem och dilemman från sin arbetsvardag (s.k. case) uppfattades som givande.

Att diskutera case var väldigt givande. Alla har åtminstone någon gång haft samma problem och det var ganska direkt kopplat till ens arbete. Kollegorna tog sig tid och vi diskuterade. (Tjänsteman C)

Genom att presentera aktuella situationer och få kollegornas syn på frågorna fick man tillgång till såväl de andras erfarenheter och perspektiv som bekräftelse på att tjänstemännen tänker ganska lika kring många av frågorna.

Det har varit nyttigt att de andra tar del av mina exempel och kommer med reflektioner eller tips på hur man kan komma vidare. (Tjänsteman E)

Frågorna vi väckt är bra, nyttigt att se att det finns andra infallsvinklar än mina egna. (Tjänsteman B)

Denna typ av övning lyftes fram som något som de kan fortsätta arbeta med på ett strukturerat sätt i gruppen även efter att utvecklingsprojektet avslutats.

Kunskap om sig själv och andra

Speciellt en av deltagarna uttryckte att träffarna då teori blandats med övningar för att lära känna sig själv och sina kollegor bättre, varit riktigt intressanta. Flera menade att övningarna gav perspektiv på vilka roller man antar i mötet med andra och hur man uppfattas och fungerar i olika situationer.

Jag tror att grunden är att man har god självinsikt, vet vem man är, hur man agerar i vissa situationer och hur man uppfattas – det är då man kan utvecklas. (Tjänsteman F)

Att möta människor och att vara ledare utan att vara chef

Produktionsledarrollen innebär i hög grad att jobba med människor, något som en av deltagarna menade kom som en överraskning när han kom ut på sitt första jobb och att han fått lära sig av erfarenhet.

Att vara produktionsledare upplevs av de flesta som en svår roll som i praktiken innebär att vara ledare utan att vara chef. En av produktionsledarna beskrev att vissa entreprenörer kan tycka att det är bekvämt om produktionsledaren kliver in och tar över

chefsrollen i förhållande till maskinförarna. I sådana fall är det extra viktigt att vara tydlig och sätta gränser för att inte ta på sig uppgifter som egentligen ligger på någon annan.

Det är inte så enkelt har jag upplevt. Det har jag med mig nu, man tänker liksom till. Idag ringer jag till entreprenören och ber honom styra upp, det är de som ska sköta det.
(Tjänsteman C)

Gruppens utveckling

Alla var överens om att insatsen huvudsakligen haft effekt på produktionsgruppen. Genom träffarna har man lärt känna sina kollegor bättre, något som bidragit till att deltagarna börjat prata med varandra på ett nytt sätt.

En grupp som lär känna varandra kan stötta varandra, dra åt samma håll och gå ut med samma budskap gentemot exempelvis entreprenörerna.
(Tjänsteman B)

En av deltagarna uttryckte att det skapar trygghet och stärker dialogen när man lär känna sina kollegor.

Jag har lärt känna produktionsgruppen på förvaltningen. Vi ska ju samverka med varandra och det tycker jag har blivit bättre. Man har förståelse för hur vissa personer är och varför.
(Tjänsteman F)

Framför allt handledningsträffarna lyftes fram som något som stärkt gruppen. Då har alla varit engagerade i varandras frågeställningar, diskuterat och bidragit med egna tankar och erfarenheter. En av deltagarna påpekade att man genom dialogen på träffarna insett att man själv både kan bidra och ta hjälp av kollegorna för att lösa uppgifter.

Vi känner oss tryggare tillsammans. Jag har varit dålig på att ta hjälp av kollegor för att lösa uppgifter tidigare. Det blir inte så ytligt när man börjar lära känna varandra lite mer, man får en annan relation, det är positivt.
(Tjänsteman E)

Några lyfte också speciellt att det varit positivt att man fått möjlighet att reflektera kring mjuka värden och att diskutera frågor som man vanligtvis inte pratar om under arbetsdagarna.

Det är utvecklande att tillsammans med andra få reflektera kring hur man uppfattas och hur man kan förmedla det man vill ha sagt till andra människor; kollegor, maskinförare och andra tjänstemän.
(Tjänsteman F)

Den här typen av projekt bedömdes av flera av deltagarna vara nyttiga för grupper som ska samverka, speciellt i samband med att nya personer kommer in i gruppen. Även maskinförarlag lyftes fram som en grupp som skulle kunna ha nytta av den här typen av insats.

Utvecklingsområden inom SCA

Under intervjuerna med såväl tjänstemän som entreprenörer luftades också tankar om ett antal utvecklingsområden inom produktionsverksamheten. I denna rapport redovisas de områden som har direkt koppling till ämnet för utvecklingsprojektet, det vill säga relationer och kommunikation.

Hög omsättning bland produktionsledare

En sak som påtalades av i stort sett samtliga respondenter var den höga omsättningen på produktionsledare som man upplevt inom förvaltningen.

En majoritet av entreprenörerna tog upp detta som ett problem som påverkar relationer och arbetets effektivitet. En av entreprenörerna uttryckte det på följande sätt:

Vi har haft nya produktionsledare vid varje intervjutillfälle (under detta projekt) och nu ska ytterligare en sluta. Man hinner ju aldrig lära känna någon och få den där riktiga kontakten! (Entreprenör I)

Såväl entreprenörer som tjänstemän kopplade den stora personalomsättningen till produktionsledarnas höga arbetstempo och att de utsätts för mycket stress.

Det har varit hög omsättning på personal och jag misstänker att produktion sticker ut, just för det höga arbetstempot och stressen som blir. (Tjänsteman F)

Flera av produktionsledarna beskrev såväl i de inledande intervjuerna före projektstart som vid den avslutande intervjun nästan två år senare, att det är svårt att få tiden att räcka till för alla uppgifter som ingår i arbetet och att den tid som är tillgänglig för att möta entreprenörerna hela tiden krymper. Ett fältbesök kan innebära att de emellanåt får ta till kvällar och helger för att jobba ikapp andra uppgifter.

Jag upplever att det är ett väldigt stressigt jobb. Vi har väldigt många bollar i luften – vissa dagar går nästan hela dagen åt till saker som du inte hade tänkt dig. Det läggs på mer administration hela tiden, men det tas aldrig bort något, det blir bara mer och mer. (Tjänsteman C)

Det fanns en önskan om att man ska se över produktionsledarrollen och olika funktioners mandat för att skapa en rimligare arbetsbelastning.

Vid tidpunkten för projektets avslut hade man inrättat en ny roll som flödesplanerare på förvaltningen. En tanke med denna tjänst är dels att avlasta produktionsledarna, dels att en mer övergripande planering på förvaltningen förväntades minska behovet av omplanering och därmed förbättra framförhållningen.

Förutsättningar för entreprenörernas arbete

Ett flertal faktorer som handlar om förutsättningarna för entreprenörernas arbete utpekades som områden med förbättringspotential. Många av dessa kan kopplas till bristande kommunikation mellan olika led i kedjan fram till avverkning.

Genomgående nämndes att kvaliteten på planeringen av avverkningstrakter varierar mellan olika köpare. Inom detta område finns enligt såväl entreprenörer som produktionsledare, en stor förbättringspotential

Vissa köpare gör inte trakten klar – när vi kommit dit är det jättemycket som hänger i luften. (Entreprenör H)

Det kunde också handla om att viktiga uppgifter saknas i traktdirektiven för att de fallit bort på vägen i kommunikationen mellan olika led.

Speciella förutsättningar kommer ibland muntligt, men det ska vara skriftligt så att information inte faller mellan stolarna. (Entreprenör J)

Dålig snitsling drar ner produktionen för entreprenörerna och det upplevs som ett problem att det finns köpare som räknar med att entreprenörerna fixar till detta.

Ledningen säger att det ska vara gjort när vi kommer till trakten, men det fungerar inte så i verkligheten och vi får inte betalt för extraarbetet. (Entreprenör I)

En annan sak som lyftes upp är att framförhållningen när det gäller uppdrag till entreprenörerna varierar mellan produktionsledarna, men också över tid. Under vissa perioder måste entreprenörerna själva kontakta produktionsledaren när de håller på att avsluta pågående arbete för att få information om var nästa uppdrag finns.

Vi får direktivet samma dag vi flyttar eller dagen före, ibland måste vi ringa själva – då hinner vi inte åka dit och kolla vägar och avlägg etc. (Entreprenör N)

Ytterligare en faktor som handlar om förutsättningarna för arbetet och som enligt entreprenörerna skulle kunna skötas smidigare med en bra dialog i förväg är bortsättningen.

Jag tror att man skulle vinna mycket på att ha en bra dialog kring bortsättningen, då tror jag att det blir ett helt annat givande och tagande. (Tjänsteman F)

Relationer inom SCA

En av produktionsledarna menade att vi- och dom-känslan, både inom SCA och mellan SCA och entreprenörerna bottenar i dålig förståelse för varandras perspektiv i vissa frågor. Bristande kommunikation och ofullständiga överlämningar mellan olika funktioner uppgavs också kunna leda till slitningar inom förvaltningen. Ett par av produktionsledarna lyfte fram att det finns en viss disharmoni mellan de olika funktionernas mål på flödesområdena, exempelvis att köparnas och distriktarnas mål står i motsatsförhållande till produktionsfunktionens mål.

Ibland är det som att deras mål direkt kan motarbeta oss. Man har inte gått utanför sig själv och tänkt ”hur påverkar det de övriga”. När du delar upp det i funktioner, så blir det ju alltid vi och dom. (Tjänsteman C)

Det fanns också en allmän uppfattning bland såväl fälttjänstemän som entreprenörer, att SCA:s högre tjänstemän syns för lite i verksamheten. Flera uttryckte att det vore bra om dessa oftare rörde sig ute i fält för att själva uppleva hur saker fungerar i vardagen.

Jag tror att många här på fältet känner att det är lätt att sitta med en skrivbordsprodukt, men att sen försöka få det att fungera ute i verkligheten, det är som en annan sak. (Tjänsteman E)

Det hade varit trevligt om de som sitter i Sundsvall kom ut på ett möte, att få ett ansikte, så att man visste vilka de är. Idag kommer ett direktiv från någonstans och jag kan inte ta telefonen och ringa till den personen och fråga hur de tänkte. (Entreprenör O)

Enkät

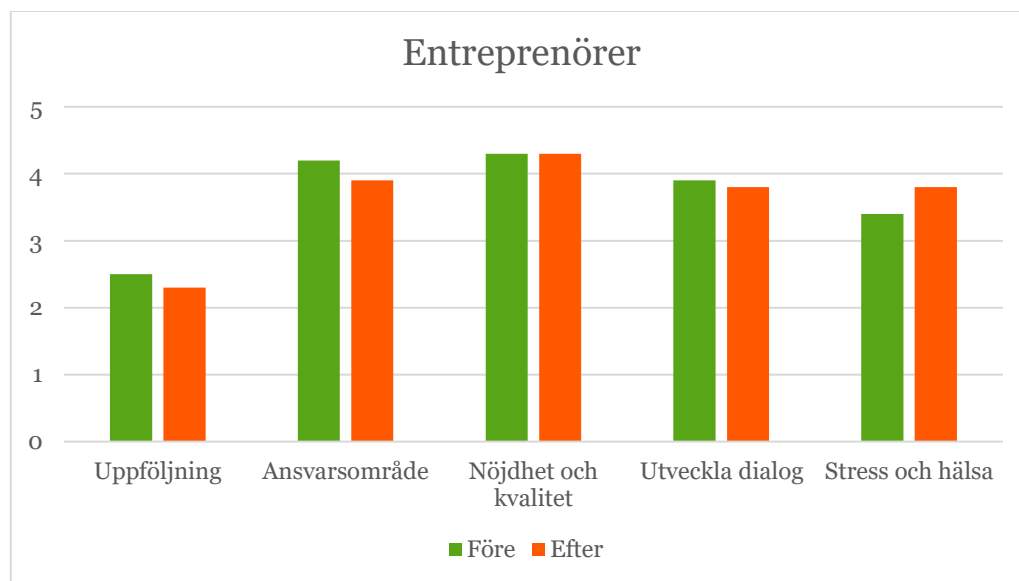
Enkätens resultat redovisas i form av värdet på de fem index som beskriver i vilken grad deltagarna var positiva eller negativa i relation till den faktor som indexet avsåg att mäta;

- uppföljning
- ansvarsområde
- nöjdhet och kvalitet
- utveckla dialog
- stress och hälsa

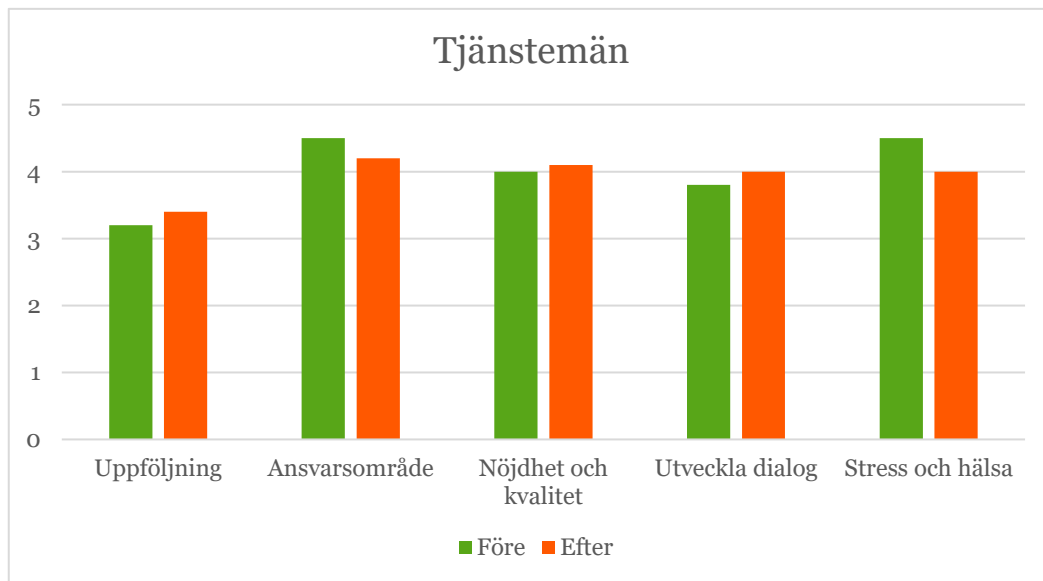
Frågorna som ingår i respektive index framgår av Bilaga 4.

Förändring av index över tid

Vid jämförelse av hur faktorerna utvecklats från våren 2016 när respondenterna fyllde i enkäten för första gången till hur det ser ut efter avslutad utbildningsinsats i augusti 2018 framgår att skillnaderna på gruppnivå för entreprenörer (Figur 15) respektive tjänstemän (Figur 16) över tid är små för nästan alla index.



Figur 15. Jämförelse av index före respektive efter avslutad insats för entreprenörerna. Index 1=mycket sällan eller aldrig, 2=ganska sällan, 3=ibland, 4=ganska ofta och 5=mycket ofta eller alltid. För kategorierna Ansvarsområde samt Stress och hälsa betyder 1=dåligt och 5=bra.

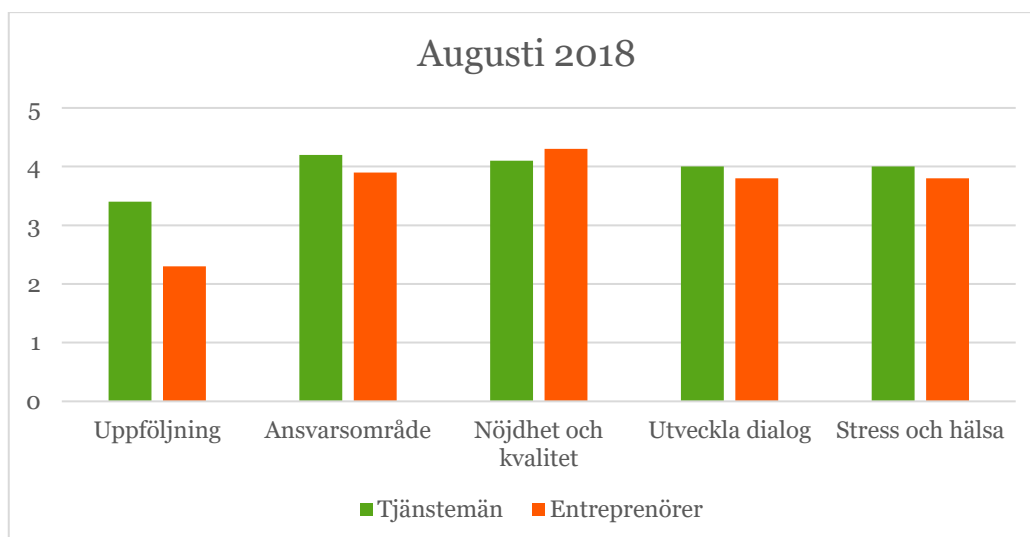


Figur 16. Jämförelse av index före respektive efter avslutad insats för tjänstemännen. Index 1=mycket sällan eller aldrig, 2=ganska sällan, 3=ibland, 4=ganska ofta och 5=mycket ofta eller alltid. För kategorin Stress och hälsa betyder 1=dåligt och 5=bra.

För både entreprenörer och tjänstemän finns en mätbar skillnad över tid endast för området stress och hälsa. För entreprenörerna indikerar detta index en positiv utveckling på gruppnivå. Förändringen i gruppen tjänstemän är av samma storleksordning, men i negativ riktning, det vill säga att hälsa och stress graderades som något sämre än vid första mättillfället.

Index efter avslutad utvecklingsinsats

Vid mätning efter avslutad utvecklingsinsats syns en relativt stor skillnad i index för uppföljning mellan grupperna. Det finns dock en variation mellan individer inom båda grupperna. För övriga faktorer i enkäten är skillnaderna mellan tjänstemännens och entreprenörernas index marginella (Figur 17).



Figur 17. Index efter avslutad insats för tjänstemän och entreprenörer. Index 1=mycket sällan eller aldrig, 2=ganska sällan, 3=ibland, 4=ganska ofta och 5=mycket ofta eller alltid. För kategorin Stress och hälsa betyder 1=dåligt och 5=bra.

Eftersom variationen mellan individerna är relativt stor, är det svårt att dra några generella slutsatser enbart utifrån värdet på index. Med stöd av information från intervjudelen av datainsamlingen kring de faktorer som enkäten avsåg att mäta, kan vi dock utveckla enkätsvaren något.

Uppföljning

Index uppföljning beskriver, om och i så fall på vilket sätt arbetet följs upp. Det inkluderar frågor om uppföljning mellan SCA och entreprenören; typ av uppföljning, frekvens och detaljnivå samt förekomst av dialog och analys av arbetsresultatet. Det finns ett flertal olika typer av uppföljningar med varierande syften som genomförs av olika funktioner inom SCA och/eller entreprenörerna och med olika intervall.

I detta index finns en tydlig skillnad i uppfattning mellan entreprenörer och tjänstemän. Entreprenörerna är mindre nöjda med de faktorer som speglas i frågorna kring uppföljning än tjänstemännen. För att följa upp och återkoppla arbetet på de trakter som körts under perioden ska kvartalsvisa möten mellan produktionsledare och maskinlag genomföras. Hur ofta produktionsledare och entreprenör träffas och har en dialog kring enskilda trakter varierar dock. Det är bara en av produktionsledarna och hans entreprenör som uppgav att de ofta följer upp resultatet gemensamt i fält, övriga sa att detta endast sker ibland eller sällan. Geografiskt avstånd till de olika lagen är en faktor som tycks påverka hur frekvent tjänstemännen träffar entreprenörerna och deras anställda. Entreprenörerna uppgav att feedback kring enskilda trakter oftast kommer långt i efterhand. Det som då tas upp är ofta avvikelser och man får endast veta vad som inte är bra, men inte varför. Detsamma gäller för den löpande feedbacken kring virket. Den kommer långt efter att virket körts in till industri och ofta saknas exempelvis förklaringar till varför det var mycket vrak i en leverans.

Kontroll av körskador och naturvårdsuppföljningar genomförs i form av stickprov under sommarhalvåret. Återkoppling till maskinlagen ges av den som inventerat tillsammans med produktionsledarna. Även i detta fall dröjer det ibland så lång tid som upp till 1 år efter avslutad avverkning innan återkoppling ges.

Produktionsledarna upplevde att det fanns en skillnad mellan de olika entreprenörerna och deras maskinlag hur väl dialogen kring uppföljningarna fungerade. En del uppfattade

förbättringsförslagen som produktionsledaren kom med som kritik mot deras arbete, medan andra ansågs vara mer öppna för dialog.

Det är också meningen att entreprenörerna i en uppföljningsblankett efter varje trakt ska lämna synpunkter på det arbete tjänstemännen gjort inför en avverkning. I blanketten finns möjlighet att kommentera brister och ge förbättringsförslag för exempelvis traktdirektiv, traktplanering och vägar. Enligt tjänstemännen fungerar detta inte som tänkt utan görs alltför sällan.

Ansvarsområde

I indexet ansvarsområde undersöks hur tydligt entreprenörer respektive tjänstemän upplever sina ansvarsområden i det gemensamma gränssnittet.

Både entreprenörer och tjänstemän svarade att de ofta vet vad som ingår i deras ansvarsområde. De gånger då frågan kring ansvar varit aktuell har det ofta rört vägfrågor eller risk för körskador. Entreprenörerna uppgav att de då vanligtvis tog kontakt med produktionsledare eller vägmästare för att stämma av. Vid sista datainsamlingstillfället hade ansvarsfrågan kring risk för brand aktualiserats. Det rådde enligt entreprenörerna mycket osäkerhet kring detta under den mycket varma och torra sommaren 2018.

Nöjdhet och kvalitet

Nöjdhet och kvalitet är ett index som innehåller frågor om kvalitet på det utförda arbetet, meningsfullhet och förmåga att lösa problem som uppkommer under arbetet.

De flesta respondenterna uppgav att arbetet är meningsfullt och att de är nöjda med kvaliteten på det arbete de själva utfört. Inga förändringar mellan 2016 och 2018 syns i index för någon av grupperna. Tjänstemännen nämnde tidsbrist i de fall de inte var nöjda med kvaliteten på sitt arbete. Flera sa att de känner sig otillräckliga; de hinner inte vara ute så mycket som de vill, några sa att de skulle vilja kunna påverka mer i positiv riktning genom att ge beröm eller påverka att kvaliteten på traktplaneringen förbättras.

Utveckla dialogen

Index utveckla dialog beskriver hur dialogen mellan tjänstemän och entreprenörer fungerar och hur den påverkar deras roll i arbetet.

Både entreprenörer och tjänstemän ansåg att de ganska ofta lär sig saker i dialogen med varandra. En av tjänstemännen påpekade att det finns mycket att lära av entreprenörerna, speciellt när man är ny i sin roll eller inte har kört maskin själv. Bland entreprenörerna fanns det de som menade att man lär sig saker när man pratar med varandra, men de flesta kommenterade att de inte lär sig så mycket av tjänstemännen eftersom dessa är ofta oerfarna, medan de själva har lång erfarenhet av arbetet. Både entreprenörer och tjänstemän påpekade att de träffas alltför sällan och att gemensamma fältbesök skulle kunna bidra till att utveckla dialogen.

Stress och hälsa

Indexet stress och hälsa beskriver respondenternas allmänna hälsotillstånd och sömnkvalitet.

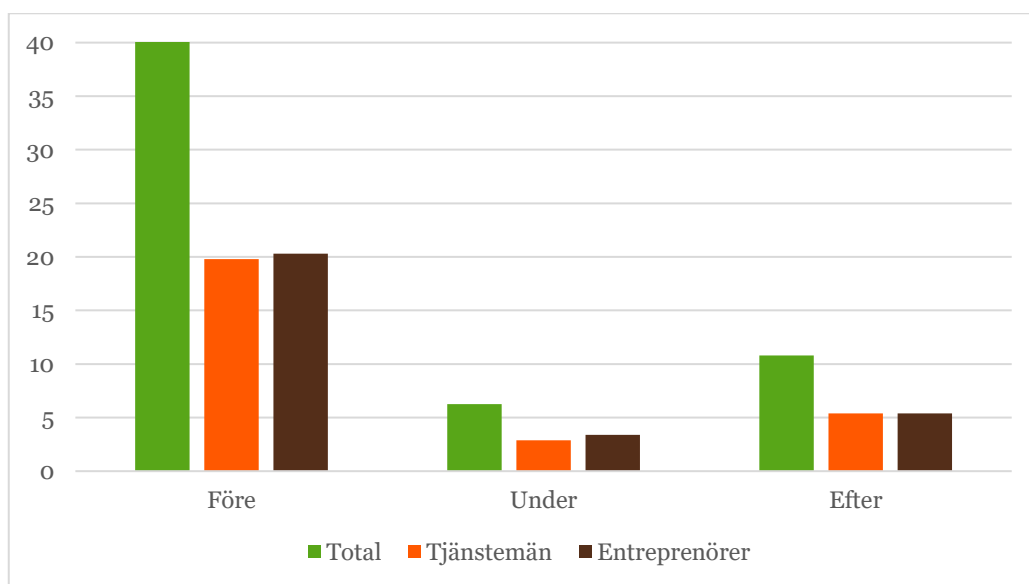
Vid båda mätillfällena upplevde entreprenörerna sitt hälsotillstånd och/eller sömnkvalitet som sämre än vad tjänstemännen gjorde. För tjänstemännen har indexvärdet sjunkit något över tid, medan det för entreprenörerna var tvärtom. För ett par av produktionsledarna hade det allmänna hälsotillståndet och för en av dessa även sömnkvaliteten, påtagligt försämrats jämfört med mätningen 2016.

Störningsmoment

Vid projektperiodens början och efter att insatsen avslutats gjordes försök att kartlägga tidsåtgång för olika typer av störningsmoment, förseningar och avvikelser i respondenternas arbetsvardag, som inträffat de senaste tre månaderna.

Skattad tidsåtgång för hantering av störningsmoment 2016

Figur 18 visar den sammanlagda tid som respondenterna uppskattade gick åt till att hantera olika störningsmoment före, under respektive efter avverkning under aktuell tre-månadsperiod (juni-augusti 2016).



Figur 18. Skattad tidsåtgång för olika störningsmoment som uppstår före, under respektive efter avverkning av en trakt under juni – augusti 2016.

Resultatet visar att flest timmar för såväl entreprenörer som tjänstemän, gick åt till hantering av problem som uppstår innan avverkningen av en trakt kan starta. Störningsmoment i denna kategori handlade framförallt om kontroll och åtgärder till följd av brister i planeringen inför att entreprenören ska starta en trakt. Även problem med IT-system och merarbete till följd av stillestånd togs upp.

För både entreprenörer och tjänstemän var tidsåtgången för att hantera störningsmoment större efter avslutat avverkningsarbete än under pågående avverkning.

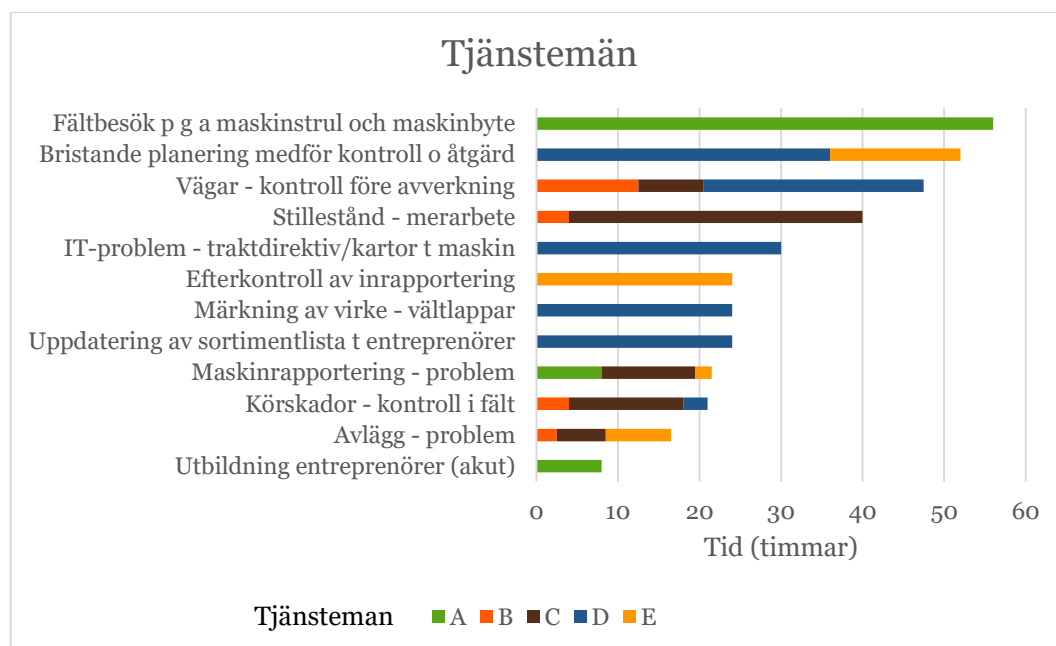
Under arbetet handlade det för entreprenörerna om oplanerade flyttar eller kontakt med markägare. Såväl tjänstemän som entreprenörer tog upp problem kring avlägg som ett vanligt störningsmoment. För tjänstemännen handlade det även om kontroll av uppkomna körskador.

Efter avslutat uppdrag gällde störningarna för entreprenörerna kontroll av fakturering eller problem i samband med maskinrapportering. Även tjänstemännen uppgav problem i samband med maskinrapportering som en vanligt förekommande störning. Tjänstemännen tar också upp behov av ommärkning av virkesvältor och kontroll av inrapporterade data som störningsmoment.

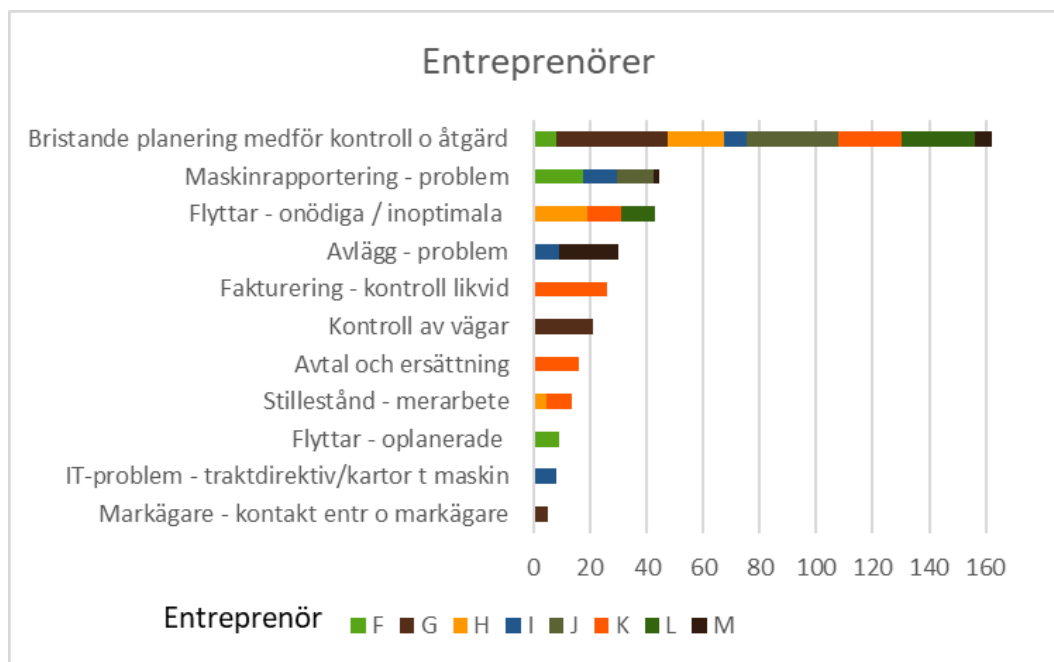
Uppskattningen av genomsnittlig sammanlagd tidsåtgång för att hantera olika störningsmoment per person över perioden, uppgick till 57 timmar, vilket motsvarar knappt 12 procent av den totala arbetstiden. Tjänstemännen och entreprenörerna lade ungefär lika stor andel av sin arbetstid på störningsmoment under aktuell 3-månadersperiod.

Skattad tidsåtgång för olika moment

I Figur 19 och 20 redovisas tjänstemännens respektive entreprenörernas skattade tidsåtgång för olika typer av störningsmoment som togs upp vid kartläggningen 2016.



Figur 19. Skattad tidsåtgång för olika typer av störningsmoment under 3-månadsperioden juni – augusti 2016 som noterats av tjänstemännen.



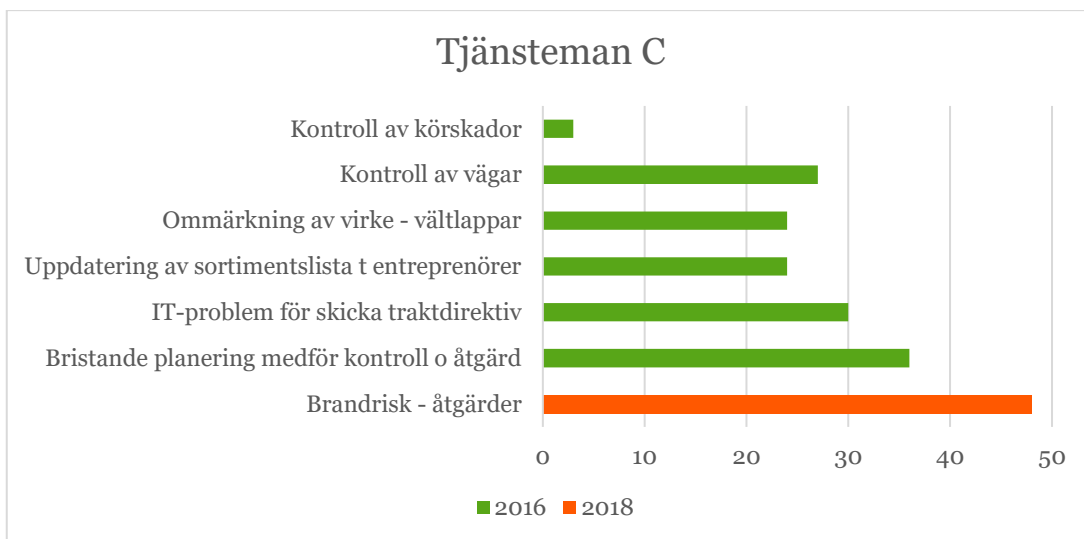
Figur 20. Skattad tidsåtgång för olika typer av störningsmoment under 3-månaders-perioden juni – augusti 2016 som noterats av entreprenörerna.

Det helt dominerande störningsmomentet för entreprenörerna var brister i planeringen som medför att de måste kontrollera och eventuellt göra någon åtgärd innan de kan komma igång med avverkningsarbetet. Detta var även för tjänstemännen en betydande orsak till merarbete kopplat till avverkningarna. För tjänstemännen dominerade under perioden dessutom åtgärder på grund av maskinstrul och kontroll av vägar samt behov av åtgärder i samband med stillestånd och IT-problem.

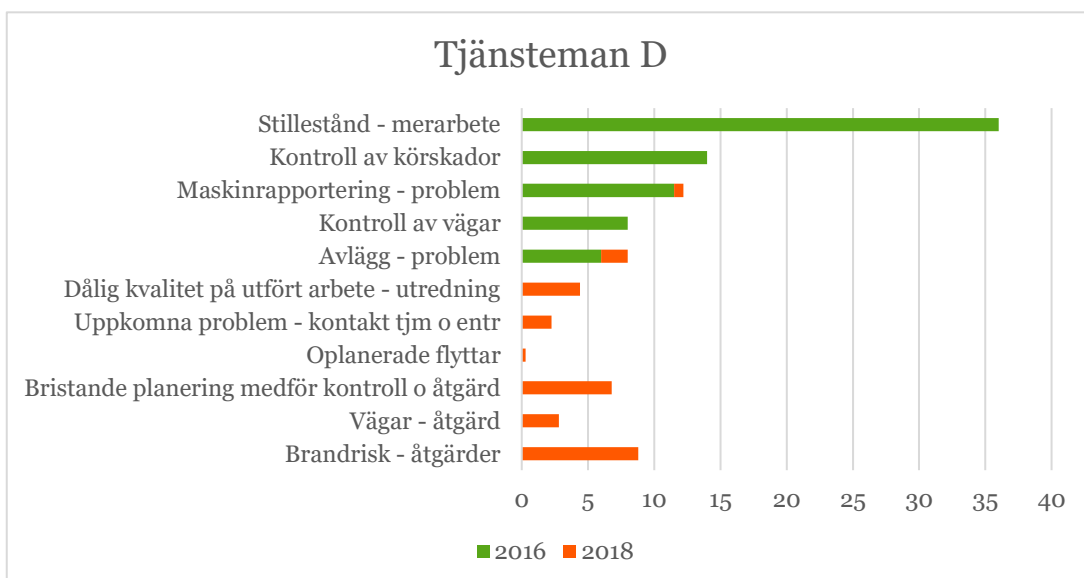
Jämförelse mellan 2016 och 2018

För SCA inföll datainsamlingen för tjänstemännen såväl före som efter avslutad insats under samma tidsperiod på året. En jämförelse av skattad tidsåtgång för att hantera olika störningsmoment 2016 respektive 2018 bedömdes därför vara relevant att göra.

Det var dock endast två av tjänstemännen som vid datainsamlingstillfället 2018 gjort en skattning av tiden. Övriga tjänstemän hade svårt att uppskatta tidsåtgången för de olika typer av störningsmoment som dykt upp under perioden. I Figur 21 och 22 jämförs tidsåtgången för olika typer av störningsmoment för de två tjänstemän som gjort en skattning vid mätningarna 2016 och 2018.



Figur 21. Skattad tidsåtgång för olika störningsmoment för tjänsteman C under tidsperioden juni-augusti 2016 respektive 2018.



Figur 22. Skattad tidsåtgång för olika störningsmoment för tjänsteman D under tidsperioden juni-augusti 2016 respektive 2018.

Bilderna illustrerar att det är svårt att göra jämförelser mellan år, även om den studerade perioden är densamma.

Sommaren 2018 var extremt torr och medförde att det var stor brandrisk i markerna. För både tjänsteman C och D är det åtgärder som hänger samman med brandrisken, framför allt samråd med entreprenörerna och omplanering som påverkat arbetet mest detta år. Under motsvarande period två år tidigare, alltså 2016 dominerade i stället åtgärder på grund av bristande planering (tjänsteman C) respektive merarbete till följd av stillestånd (tjänsteman D).

Diskussion

Jämförande analys av fallstudierna

Förhoppningen var att utvecklingsinsatserna skulle bidra till att deltagarna, genom att lära sig en strukturerad modell för att ge och ta feedback, ska kunna föra en konstruktiv och utvecklande dialog och bli säkrare i sina roller. Även om det övergripande syftet formulerades något olika för de två insatserna, så var kärnan i båda att fördjupade relationer och strukturerad feedback skulle leda till att man förväntades kunna belysa olika perspektiv och tillsammans nå gemensamma lösningar i avverkningskedjan. Något som i förlängningen skulle leda till positiv utveckling och långsiktigt hållbar lönsamhet i hela kedjan.

Genom att följa de två insatserna ville vi ta reda på om strukturerat arbete med dialog och feedback skulle kunna påverka samtalsklimat och flyt i avverkningskedjan. Utifrån deltagarnas svar i enkäter och under intervjuerna kunde vi konstatera att dialogutveckling med fokus på relationen mellan tjänstemän och entreprenörer fungerar bäst då båda kategorierna deltar i samma insats (fallstudie I). Detta hindrar dock inte att några av tjänstemännen i fallstudie II upplevde feedback-modellen som positiv och börjat använda den i sin vardag. Resultatet från fallstudierna tyder på att båda interventionerna har haft effekt på deltagarnas förhållningssätt, men att utfallet i förhållande till ursprunglig målsättning ser lite olika ut för de två fallen. I Tabell 3 sammanfattas utvecklingsinsatsernas upplägg och de viktigaste slutsatserna kring de faktorer som undersöktes i fallstudierna.

Tabell 3. Sammanfattning av utvecklingsinsatsernas upplägg och resultat för faktorer som undersökts i fallstudierna.

Företag och kategorier	Holmen	SCA
Utbildningsinsatsens övergripande syfte och mål	Att deltagarna tillsammans skulle skapa en effektiv och lärande uppföljningskultur. Fördjupade relationer och strukturerad feedback mellan tjänstemän och entreprenörer förväntades leda till bättre utveckling för alla.	Att skapa förbättrade relationer med våra entreprenörer. Genom att stärka dialogen mellan tjänstemän och entreprenörer förväntades de kunna belysa olika perspektiv och jobba tillsammans på ett bättre sätt för att nå gemensamma lösningar i avverkningskedjan.
Deltagare i utvecklingsinsats	Tjänstemän och entreprenörer	Tjänstemän
Respondenter i forskningsstudien	Samtliga deltagare i insatsen.	Samtliga deltagare i insatsen Kontrakterade entreprenörer
Förståelse av samverkan mellan entreprenör och skogs företag	<ul style="list-style-type: none"> • Helhetsperspektivet på avverkningskedjan har ökat. • Mindre prestige mellan de som deltagit i insatsen. • Entreprenörerna har blivit bättre på att ställa krav. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjänstemännen upplever att dialog med entreprenörerna ofta innebär att de lär sig och får bättre insikt. • Entreprenörerna tror på lärande dialog, men upplever obalans eftersom tjänstemännen ofta är oerfarna i sin roll.
Feedback-modellen	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback-modellen är central och ett värdefullt verktyg för dialog. • Modellen kan uppfattas som teoretisk och svår att ta till sig. 	<ul style="list-style-type: none"> • De flesta tror på feedback-modellen som verktyg för bättre dialog. • Modellen kan upplevas som svår att omsätta i praktiken.
Utveckla dialog	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogen mellan de som deltagit i insatsen har ökat och fungerar bättre än tidigare. • Olika erfarenheter vid användning av modellen vid dialog med personer som <i>inte</i> deltagit i insatsen – fungerar ibland, ibland inte. • Medvetenhet om betydelsen av feedback och informationsöverföring inom och mellan företag har ökat. • Tjänstemännen lär inte från samtalet – problem återupprepas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bättre dialog och samverkan mellan deltagarna i produktionsgruppen nu när de lärt känna varandra bättre. • Insikt om betydelsen av dialog och feedback finns, men deltagarna har inte lyckats inkludera träningen i vardagsarbetet. • Tjänstemännen tror att det varit lättare att utveckla dialogen med entreprenörerna om även dessa deltagit i insatsen. • Tjänstemännen upplever att det finns individuell skillnad mellan entreprenörerna – olika öppenhet för att ha en dialog.
Uppföljning	<ul style="list-style-type: none"> • Görs på olika sätt och genomförs inte systematiskt. • Osäkerhet kring vad som ska återkopplas och vem som har ansvaret för att återkoppling sker. • Dialog och analys kring resultatet saknas ofta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tjänstemän och entreprenörer anser att uppföljning och återkoppling är viktigt. • Dialog och analys kring resultatet saknas ofta.
Ansvarsområden och roller	<ul style="list-style-type: none"> • Alla har en tydlig bild av sin roll och sina ansvarsområden. • Viss osäkerhet kring roller när det gäller vägfrågor och transport av udda sortiment bland entreprenörer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alla har en tydlig bild av sin roll och sina ansvarsområden. • Viss osäkerhet kring roller när det gäller vägfrågor och vem som bär ansvar vid risk för brand bland entreprenörerna.
Nöjdhet och kvalitet	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritet av respondenterna nöjda med kvaliteten på eget arbete. 	<ul style="list-style-type: none"> • Majoritet av respondenterna nöjda med kvaliteten på eget arbete.

	<ul style="list-style-type: none"> • Nöjdheten störst bland entreprenörerna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flera av tjänstemännen upplever tidsbrist och känsla av otillräcklighet.
Stress och hälsa	<ul style="list-style-type: none"> • Oförändrat över tid för tjänstemännen. • Liten förbättring över tid för gruppen entreprenörer (viss variation mellan individer). 	<ul style="list-style-type: none"> • Liten försämring över tid för gruppen tjänstemän (viss variation mellan individer). • Liten förbättring över tid för gruppen entreprenörer (viss variation mellan individer).

Syfte, förutsättningar, deltagare och respondenter

Studier som undersökt vad som krävs för att uppnå önskade effekter av olika utvecklingsinsatser pekar på vikten av delaktighet redan under planeringsarbetet och att deltagarna går in med förväntningar som överensstämmer med syftet samt har ambitionen att jobba med sig själva tillsammans med sin arbetsgrupp (Beckman & Blomér 2006).

Intervjusvaren från flera av tjänstemännen vid SCA antydde att deltagarna inte varit tillräckligt delaktiga i planeringen av insatsen eller fullt införstådda med syftet. De hade inte heller samma syn som ledningen kring det behov som uttalas i syftet; att förbättra relationen mellan produktionsledarna och entreprenörerna. Varken produktionsledarna eller entreprenörerna upplevde något behov av att förbättra relationerna sinsemellan. Däremot uttryckte framför allt entreprenörerna en önskan om att utveckla relationerna med tjänstemän högre upp i SCA:s organisation. Produktionsledarna i sin tur påtalade att det vore värdefullt att utveckla samverkan och förståelse med övriga funktioner i fältorganisationen, exempelvis köpare. De ville också hitta ett system för att, i högre utsträckning än idag kunna utbyta erfarenheter med produktionsledare på andra förvaltningar.

De skillnader i innehåll och utfall av de två utvecklingsinsatserna som identifierats kunde i hög grad hänföras till skillnader när det gäller vilka som deltagit i utbildningsinsatsen. Medan Holmen behöll insatsens ursprungliga fokus på dialog i kedjan med flera aktörer som deltagare, så valde SCA att en bit in i perioden skifta fokus. Deltagarna hade svårt att se logiken i utvecklingsinsatsens målsättning att förbättra relationen mellan tjänstemännen och de kontrakterade entreprenörerna, när endast ena parten fanns med i projektet. Träffarna inriktades då istället mot gruppen och deltagarnas personliga utveckling som kollegor och ledare. Bytet av inriktning medförde att en majoritet av tjänstemännen tyckte att projektet i slutänden gett positiva effekter, men på ett annat sätt än som var tänkt från början. Deltagarna nämnde bland annat att de lärt känna varandra bättre och genom olika övningar fått perspektiv på sig själva och hur de uppfattas och fungerar i olika situationer.

Ytterligare en faktor som kan ha påverkat utfallet av insatserna är hur deltagarnas förutsättningar för att träna på att tillämpa det man gått igenom på träffarna i sin vardag sett ut (Beckman & Blomér 2006). Metodiken som användes i insatserna bygger på att deltagarna löpande tränar i det vardagliga arbetet och vi kunde konstatera att trots att nästan samtliga deltagare vid båda utvecklingsinsatserna uttryckte en vilja till kompetensutveckling, så fungerade inte feedback-träningen mellan träffarna som förväntat. En majoritet av deltagarna uttalade vid intervjuerna att det största hindret var att tiden inte räckte till för förberedelse och reflektion inför träning på dialog och feedback i arbetsvardagen. Samma sak, att tidsbrist hindrar anställda i skogsbrukets operativa verksamhet att lära och utveckla sin kompetens kring området relationer och kommunikation, har tidigare konstaterats av Lindgren m.fl. (1997). Tjänstemännen i

fallstudie II hade dessutom svårt att koppla samman det de gjorde på träffarna med sitt arbete. Detta faktum illustrerades väl av en av tjänstemännen som uttryckte att de är så uppbundna när de jobbar att de inte har tid att hålla på med så mycket annat utöver arbetet. Svårigheten att se ett tydligt samband hängde troligen också samman med att den part som de förväntades utveckla relationen med, inte inkluderades i själva utvecklingsinsatsen och att tröskeln att förbereda och träna på något som är helt nytt för den ena parten, därmed blev ännu högre.

Förutom att vara noggrann vid förarbetet inför ett utvecklingsprojekt så tror vi att ett sätt att öka projektets prioritet hos deltagarna skulle vara att alla innan projektstart skulle skriva ett deltagarkontrakt, där målsättning och vad som förväntades av var och en tydligt framgår.

Förståelse för avverkningskedjan

Lindgren m.fl. (1997), liksom Eriksson (1999) framhåller vikten av samverkan och dialog mellan entreprenörer och uppdragsgivare. Utveckling av de anställdas förmåga till förståelse av både sig själva och verksamheten och att skapa rutiner som bidrar till exempelvis framförhållning i planeringen är viktigt för effektiviteten i den operativa verksamheten och något som bidrar till att minska negativ stress.

Vid projektets slut var alla som deltagit i insatsen på Holmen överens om att öppenhet och förståelse för processerna i avverkningskedjan ökat. Deltagarna upplevde att det har varit nyttigt att individer från olika delar av kedjan; tjänstemän med olika funktioner (produktion, planering och logistik) samt drivnings- och åkerientreprenörer och deras anställda träffats i en grupp där alla fått komma till tals, beskriva sina perspektiv och tillsammans hitta lösningar på olika typer av problem. En annan tydlig effekt från denna insats var att entreprenörerna redan tidigt i processen började använda feedback-modellen också inom sina egna företag och såg en positiv effekt på möjligheten att ha en öppnare dialog med sina anställda.

Eftersom endast tjänstemännen deltagit i insatsen på SCA hade man, av naturliga skäl inte haft tillgång till båda gruppernas perspektiv vid samtal kring olika frågor som diskuterats under träffarna. Därför är det i detta fall, svårt att säga något om utveckling av förståelsen mellan entreprenörer och tjänstemän. Respondenternas svar vid intervjuerna visade dock att de flesta insåg vikten av en god dialog mellan olika aktörer i avverkningskedjan och att det fanns en vilja att lära av varandra. Medan tjänstemännen ofta upplevde att de lärde sig något i dialogen med entreprenörer och maskinförare, som ofta har lång erfarenhet av sitt yrke, menade entreprenörerna att många av produktionsledarna är oerfarna i sin roll och inte kunde tillföra så mycket ny kunskap i samtalet.

Utveckling av dialog och feedback

Medvetenheten om betydelsen av dialog och feedback hade ökat bland deltagarna i båda utvecklingsinsatserna. Vi såg också att, oavsett om gruppen bestod av enbart tjänstemän eller inkluderade även entreprenörer, så upplevdes positiva effekter i form av ökad dialog och samverkan mellan dem som medverkat inom respektive grupp. I stort sett alla tjänstemännen i gruppen på SCA uttryckte att det varit värdefullt att få höra sina kollegors perspektiv på egna dilemman och problem och att man i gruppen haft stort utbyte av att coacha varandra.

I båda fallen var deltagarna positiva till feedback-modellen som ett verktyg för bättre dialog, men möjligheten att träna i vardagen hade som tidigare nämnts inte tagits tillvara i den utsträckning som varit önskvärt. Hos Holmen sjönk engagemanget under de relativt

långa perioderna mellan träffarna. I SCA-fallet uppgavs en stressig arbetssituation vara orsak till att man inte lyckades inkludera träningen i sin arbetsvardag. Gemensamt för de flesta deltagarna i båda insatserna var att de upplevde det svårare att tillämpa feedback-modellen vid möten med personer som inte deltagit i utbildningen. Tjänstemännen vid SCA menade att det var lätt att falla tillbaka i gamla vanor när bara ena parten visste vad det handlade om. Några av Holmens tjänstemän hade dock i vissa fall upplevt att sättet att prata smittar av sig på den man talar med, även om de inte deltagit i projektet. Denna erfarenhet hade även gjorts av fyra av de fem medverkande entreprenadföretagen i utvecklingsinsatsen på Holmen som fått positiv respons när de tillämpat feedback-modellen i samtal med sina anställda.

Uppföljning, ansvarsområde och roller, nöjdhet och kvalitet

Övriga faktorer som undersöktes via enkäterna; uppföljning, ansvarsområde och roller, nöjdhet och kvalitet samt stress och hälsa uppvisade endast små skillnader mellan de två fallstudierna. Slutsatserna kring dessa faktorer sammanfattas i Tabell 3 ovan.

Utvecklingsområden

Det huvudsakliga syftet med intervjuerna var att fånga upp deltagarnas tankar kring utvecklingsprojektet och vad de tagit med sig in i sin arbetsvardag och i SCA:s fall även om de kontrakterade entreprenörerna upplevt att relationer och dialog med tjänstemännen påverkats på något sätt under projektet.

Eftersom intervjuerna innehöll öppna frågor så gavs utrymme för respondenten att prata fritt kring olika teman. Detta medförde att ett antal utvecklingsområden, såväl inom som mellan företag tydliggjordes. Flera av dessa återkom från respondenter i båda fallstudierna och känns igen även från tidigare studier inom organisationsområdet. Vi har valt att i denna rapport ta med de områden som kan påverkas av de faktorer som nämnts i syftet med projektet, det vill säga utveckling av dialog och relationer. (Ytterligare utvecklingsområden som kommit upp under intervjuerna har tagits med i de muntliga redovisningar som gjorts för uppdragsgivarna vid respektive fallstudieföretag).

Förutsättningar för entreprenörernas arbete

Ett flertal faktorer som handlar om förutsättningarna för entreprenörernas arbete, till exempel brister i planering, avläggens placering och traktidirektivens kvalitet, liksom dålig framförhållning, utpekades av respondenterna i båda fallstudierna som områden med förbättringspotential. Dessa faktorer, som ofta kan kopplas till bristande rutiner och kommunikationsvägar mellan olika aktörer i avverkningskedjan, bidrar till ökad stress hos såväl tjänstemän som entreprenörer. Därmed påverkas även effektivitet och relationer i avverkningskedjan negativt (Lindgren m.fl. 1997). Även om mycket hänt när det gäller utveckling i det operativa skogsbruket, framför allt på det tekniska området, så kan vi tyvärr konstatera att samma problem som påtalats i ett flertal studier under de senaste decennierna (se bl.a. Eriksson 1999, Pontén 2000, Hultåker 2006, Larsson 2009, Sjödin 2010, Johansson & Levin 2013 och Ager 2014) fortfarande tycks finnas kvar och togs upp av respondenterna under i stort sett varje intervju i dessa båda fallstudier.

Behov av samverkan inom och mellan företag

Bättre kommunikationsvägar internt inom och mellan Holmens olika affärsområden efterfrågades av tjänstemännen. Oklara rutiner påverkar i förlängningen effektiviteten i avverkningskedjan och entreprenörerna upplevde att det ofta tog lång tid att få svar på enkla frågor och att feedback ofta fastnade någonstans på vägen, så att den inte når fram

till den tjänsteman eller entreprenör som utfört en uppgift. Flera påpekade också att de internt inom Holmen skulle behöva bli tydligare i kommunikationen mellan kollegor och att följa upp att det som förväntades verkligen åstadkommits.

Både tjänstemän och entreprenörer vid SCA upplevde en utveckling som gjorde att de mjuka värdena fått stå tillbaka för nyckeltal och siffror. De påtalade också att tjänstemän högre upp i organisationen blivit mindre synliga på förvaltningarna och i fält, vilket lett till att informations- och kunskapsgapet mellan entreprenörer och tjänstemän liksom mellan tjänstemän på olika nivåer ökat. Flera av tjänstemännen uttryckte att de gärna skulle delta när man står inför olika typer av beslut, exempelvis vid anställning av personal till lokalkontoren, eftersom de menade att de skulle kunna bidra med sin kompetens om hur vardagsarbetet fungerar. Flera studier har lyft fram att effektivitet och hälsa påverkas av hur medarbetare och samarbetspartners upplever sin egen arbetssituation och vi känner igen tjänstemännens och entreprenörernas önskan om att involveras och vara delaktiga i olika typer av förändringsarbete och beslut från de svar som även Pontén (2000) fick av sina respondenter när han intervjuade skogsarbetare och tjänstemän.

Respondenter i båda fallstudierna, upplevde också att det var problematiskt att flera individer, alla med olika funktioner och mål för sitt arbete var involverade i samma ärende. Detta påverkade ofta överlämningen av uppdrag till utföraren negativt. Förutom att information föll bort på vägen, så saknades ofta ett helhetsperspektiv på avverkningskedjan, något som kunde skapa en vi-och-dom-känsla och leda till onödiga slitningar mellan kollegor och samarbetspartners.

Effektivitet och relationer påverkas av hög personalomsättning

Bland annat Pontén (2000) och Ager (2014) har lyft fram att fokus på produktivitet förstärkts och att pressen på tjänstemännen har ökat påtagligt under de senaste decennierna. Just den pressade arbetssituationen framträdde tydligt under intervjuerna med produktionsledarna på SCA. Vi kunde notera att bara under den period som utvecklingsinsatsen pågått har tre av de totalt åtta produktionsledare som deltog i insatsen antingen bytt tjänst inom företaget eller bytt arbetsgivare. Samtidigt har två nya produktionsledare anslutit till gruppen. Den höga personalomsättningen påtalades också av entreprenörerna, som upplevde att detta var ett problem eftersom man hela tiden tvingades bygga upp relationer med nya personer. Upplevelsen att såväl samarbete som relationer mellan tjänstemän och entreprenörer påverkas negativt när personal ofta byts ut, stämmer väl med vad Larsson (2009) kunde konstatera i sina intervjuer med maskinföretagare.

Samma problematik var inte uppe på bordet hos Holmen i denna studie. Här var det visserligen ett par av deltagarna som inte funnits med under hela projektiden, men detta hängde samman med föräldraledighet och att en nyanställd produktionsledare anslöt till gruppen en bit in i processen.

Metod för datainsamling

TLFB som metod för kartläggning av störningsmoment i skogsbruket

Metoden vi använt för beskrivning och kvantifiering av störningsmoment har inte använts för datainsamling från skogsbruket tidigare. Trots att vi försökt anpassa modellen till förutsättningarna vid våra fallstudieföretag, visade det sig vara svårt att i nuvarande utformning få ut den kvalitet på data som vi eftersträvade. TLFB tycks vara en alltför "grov" metod för kartläggning av tidsåtgång för olika störningsmoment i skogsbruket, i alla fall under så lång tidsperiod som 3 månader bakåt i tiden. Verksamheten i skogen är

full av olika typer av störningsmoment, stora som små och avvikelshantering är en del av både tjänstemännens och entreprenörernas vardag. Omfattande händelser, som åtgärder i samband med stormskador, tjällossning och brandrisk var lätta att minnas. Däremot var stopp och åtgärder som hängde samman med mer frekventa, men mindre dramatiska händelser, svårare att minnas eftersom de flyter in i den vardagliga verksamheten och lätt glöms bort. Det var svårt för respondenterna att rekapitulera och uppskatta tidsåtgången för denna typ av händelser, eftersom det ofta handlade om ”5 minuter här och 10 minuter där”.

Även om skattningen av tidsåtgång för enskilda störningar under en 3-månadersperiod inte lyckades fullt ut, har vi genom kartläggningen fått en bra bild över vilka moment som upplevs störa verksamheten och vad dessa kan bero på. Vi vet sedan tidigare att olika typer av störningsmoment i skogsbruket i hög grad är årstidsberoende, exempelvis att inplanerade trakter är oframkomliga vid en viss tidpunkt. Vi vet också att svängningar på marknaden för olika skogsprodukter, med kort varsel kan leda till behov av omplanering till trakter som innehåller de råvarusortiment som för tillfället efterfrågas. Resultatet visade dock att flera av de störningsmoment som nämndes av respondenter från båda företagen, kunde kopplas ihop med otillräckliga rutiner eller bristande kommunikation. Faktorer som har att göra med brister i planeringen lyfts upp av såväl entreprenörer som tjänstemän, både när det gäller färdigställande av enskilda trakter och alltför kort framförhållning som de mest återkommande orsakerna till störningar i arbetet.

Vid datainsamlingen hade vi i detta sammanhang inte möjlighet att hålla faktorn säsongsvariation under kontroll och för majoriteten av respondenterna sammanföll inte datainsamlingen med samma tidsperiod vid start respektive avslut. För tjänstemännen vid SCA inföll dock sista datainsamlingen vid samma tidpunkt på året som den första, men bara två av tjänstemännen kunde bidra med tillräckligt detaljerade tidsdata för olika störningsmoment vid den avslutande insamlingen. Utifrån dessa båda exempel kunde vi se att även variationen mellan år under samma tidsperiod kan vara stor.

Eftersom detta sätt att samla in data är oprövat inom skogsnäringen ser vi denna del som ett eget utvecklingsarbete. I dessa fallstudier upptäckte vi att om avsikten är att få precisa uppskattningar av tidsåtgången för olika typer av störningsmoment så krävs att respondenten för någon typ av loggbok, förslagsvis i form av en app som ju skulle kunna utvecklas vid behov.

Enkät

Konstruktion av enkätfrågor är ett svårt kapitel och olika formuleringar påverkar svaren och därmed resultatet. Enkäten visade sig i det här fallet vara ett alltför trubbigt mätverktyg för att visa på utveckling över tid. Vi upptäckte att olika personer uppfattade några av de begrepp som användes i enkäten på olika sätt och att det därför har varit svårt att i vissa fall veta vad det är som enskilda respondenter egentligen har svarat på. Vi såg också väldigt små skillnader över tid och vid granskning av de olika respondenternas enkätsvar så var det ibland svårt att dra någon egentlig slutsats kring förändringar för en del av de faktorer som vi ville undersöka. När vi parallellt analyserade enkäterna och svaren på intervjufrågorna från respektive respondent kunde vi dock urskilja mönster och riktningar för de olika faktorerna och det sammanvägda resultatet har kunnat användas i våra slutsatser.

Intervjuer

Under intervjuerna användes en intervjuguide med öppna frågor på olika teman. Detta sätt att samla data visade sig fungera bra för vårt syfte och varje enskilt samtal gav relevant information. Värt att notera är att det tydligt märktes att flera av respondenterna

i båda fallstudierna uppskattade att få en chans att uttrycka sina tankar och synpunkter och att bli lyssnade på kring de teman som togs upp under intervjuerna. Flera av respondenterna uttryckte också vikten av att deras tankar skulle nå de tjänstemän som tagit initiativ till utvecklingsinsatserna vid respektive företag. Vi har uppfyllt denna önskan genom att för en grupp av ledande personer vid Holmen respektive SCA genomföra presentationer som inkluderat i stort sett alla resultat av respektive fallstudie.

Avslutande ord

De genomförda utvecklingsinsatserna har, som vi sett bidragit till en ökad och öppnare dialog mellan deltagarna i respektive insats. Vid de avslutande intervjuerna berättade respondenter från Holmen att man påbörjat arbetet med att förbättra traktplaneringen och på SCA förberedde man för att komplettera tjänstemannasidan med en person med uppgift att planera virkesflöden för att på så sätt skapa förutsättningar för bättre framförhållning. Holmen Skog har dessutom valt att fortsätta utvecklingsarbetet i hela organisationen för att uppnå bättre relationer och samverka såväl inom företaget som mellan Holmen och dess partners på drivnings- och skogsvårdssidan.

Som vi tidigare i rapporten konstaterat så har mycket hänt i skogsbruket under åren – på tekniksidan. Däremot hör vi i våra intervjuer med såväl entreprenörer som tjänstemän, att ett antal problemområden som vi kunnat läsa om i rapporter alltsedan 1980-talet (och kanske till och med ännu tidigare) fortfarande finns kvar i den operativa verksamheten. Dessa till synes enkla problem i form av planeringens och traktdirektivens kvalitet och framförhållning etcetera, påverkar inte bara hur effektiva entreprenörerna kan vara i sitt arbete utan också hur arbetssituationen för olika aktörer ser ut och i förlängningen hur de mår på jobbet. Trots alla effektiva maskiner och smarta digitala lösningar tycks det alltså fortfarande finnas en del kvar att jobba på när det gäller hur samarbetet i skogsbruket fungerar.

Referenser

- Ager, B. 2014. Skogsarbetets humanisering och rationalisering från 1900 och framåt. Doktorsavhandling, Luleå tekniska universitet.
- Beckman, A. & Blomér, M. 2006. Konsten att effektutvärdera – En beskrivande studie om hur kompetensutveckling effektutvärderas. D-uppsats i Arbetsvetenskap. Inst. för ekonomi, Arbetsvetenskap, Karlstad universitet.
- Bjärkmar, J. 2014. Utveckling av outsourcing av skogsentreprenad – kartläggning, framgångsfaktorer och förbättringsförslag. Examensarbete LIU-IEI-TEK-A14/02074. Inst. för ekonomisk och industriell utveckling, Logistik. Linköpings Universitet.
- Egidius, H. 2008. Natur & Kulturs Psykologilexikon, Natur & Kultur.
- Eliasson, L. 2020. Muntlig information.
- Erikson, G 1999. Stress och psykosociala besvär bland maskinförare. Arbetsrapport 431, Skogforsk.
- Eriksson, M. 2016. Developing Client-Supplier Alignment in Swedish Wood Supply. From Efficiency Engineering to Managing Performance. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae, 2016:32, SLU.
- Erlandsson, E. 2016. The triad perspective on business models for wood harvesting: tailoring for service satisfaction within forest owners' associations. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae, 2016:124, SLU.
- Gustafsson, L., Petré, E. & Pettersson, B. 1985. Vågar till effektivare arbetsorganisation i skogsbruket. Redogörelse 10, Skogforsk.
- Hackman, R.J. 2002. Leading Teams. Setting the Stage for Great Performances. Harvard Business School Press.
- Hultåker, O. 2006. Entreprenörskap i skogsdrivningsbranschen – en kvalitativ studie om utveckling i små företag. Acta Universitatis Agriculturae Sueciae, 87, SLU.
- Hultåker, O. & Bohlin, F. 2005. Skogsmaskinentreprenörers diversifiering – Empiriska resultat och en tolkningsmodell. Rapport nr 18, inst. för skogens produkter och marknader, SLU.
- Hultåker, O., Bohlin, F. & Gellerstedt, S. 2003. Ny entreprenad i skogen – bredda för bättre arbetsmiljö och lönsamhet. Rapport nr 10, inst. för skogens produkter och marknader, SLU.
- Hägström, C. & Lindroos, O. 2016. Human, technology, organization, and environment - a human factors perspective on performance in forest harvesting. International journal of forest engineering Vol.27 (2):67-78
- Hägström, C., Kawasaki, A. & Lidestav, G. 2013. Profiles of forestry contractors and development of the forestry-contracting sector in Sweden. Scandinavian journal of forest research Vol.28 (4):395-404
- Hök, L. 2016, Rollanalys och coachning, Studentlitteratur, Lund.
- Jerkedal Å. 2005 Utvärdering – steg för steg. Om projekt- och programbedömning. Norstedts Juridik AB, Stockholm.

- Johansson, J. 2015. Affärsrelation – en studie av samspelet mellan drivningsentreprenörer och tjänstemän inom ett virkesområde hos Mellanskog. Examensarbete 2015:02, SLU Skogsmästarskolan.
- Johansson, J. & Levin, S. 2013. Kommunikation och motivation i skogsentreprenad eventuell påverkan på lönsamheten. Projektarbete, inst. för skogens produkter, SLU.
- Kluger, A.N. & DeNisi, A.S. 1996. The Effects on Feedback Interventions on Performance: A historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin* 119(2):254-284.
- Kolb, D. A. 2014. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: FT Press.
- Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. Examensarbete nr 32, inst. för skogens produkter, SLU.
- Lencioni, P. 2006. *Fem felfunktioner i en grupp: och hur man skapar en fungerande arbetsgemenskap*. Marcus förlag
- Lindgren, P., Nordlund, S. & Persson, J. 1997. Utveckling av skogsbrukets operativa organisation – mycket om relationer, roller och gruppdynamik samt lite om teknik och maskiner. Arbetsrapport 347, Skogforsk.
- Norin, K. 2002. Upphandling och försäljning av entreprenadtjänster i skogsbruket – en diskussion om affärskoncept som stöder drivningssystemens utveckling. Redogörelse nr 1, Skogforsk.
- Norrby, B. 2021a. Muntlig kommunikation.
- Norrby, B. 2021b. Muntlig kommunikation.
- Olofsson, R. 2010. *Beteendeanalys i organisationer*. Natur & Kultur, Stockholm.
- Pawson, R. & Tilley, N. 1997. *Realistic evaluation*. Sage Publications, London.
- Pettigrew, A.M. & Whipp, R. 1991. *Managing change for competitive success*. Blackwell, Oxford.
- Pontén, B. 2000. Skogsarbetares arbetsliv och effektivitet. Intervjuer med skogsarbetare, entreprenörer, drivningsledare och förvaltare. Rapport nr 12, Skogsindustriella inst. Systemutveckling/arbetsvetenskap, Högskolan Dalarna.
- Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K.A. 2012. The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest* 13(2):74-101.
- Salas, E., Tannenbaum, S.I., Cohen, D. & Latham (eds.) 2013. *Developing and enhancing teamwork in organizations. Evidence-based practices and guidelines*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Sandahl, C., Falkenström, E. & von Knorring, M. 2017. *Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet*. Natur & Kultur Läromedel.
- Simon, A. & Agazarian, Y. 2000. The system for analyzing verbal interaction. In A.P. Beck & C.M. Lewis (Eds.), *The process of group psychotherapy: Systems for analyzing change* (pp. 357-380). Washington, DC: American Psychological Association.
- Sjödin, A. 2010. Informationsflödets roll i avverkningskvalitén. Arbetsrapport 292, inst. för skoglig resurshushållning, SLU.
- Skogforsk 2015. Utan återkoppling – ingen utveckling. Artikel och film. Tillgänglig:

- <https://www.skogforsk.se/kunskap/kunskapsbanken/2015/utan-aterkoppling--ingen-utveckling/> [2021-09-10]
- Thorén, A. 2015. Det bästa samtalet vi haft. Vision nr 1, s.27.
- Skogsstyrelsen (2020). Sysselsättning i skogsbruket. Tillgänglig:
<https://www.skogsstyrelsen.se/statistik/statistik-efter-amne/sysselsattning-i-skogsbruket> [2020-12-16]
- Sobell, L.C., Agrawal, S., Annis, H., Ayala-Velazques, H., Echeverria, L. Leo, G.I., Rybakowski, J.K., Sandahl, C., Saunders, B., Thomas, S. & Ziolkowski, M. 2001. Cross-cultural evaluation of two drinking assessment instruments: Alcohol Timeline Followback and Inventory of Drinking Situations. Substance Use & Missuse, 36(3):313–331.
- Sundlin, A-L. & Sundlin, P. 2012. Ta din roll på jobbet! Liber
- Sääf, M. & Norrby, B. 2013–2015. Internt material från utvecklingsprojekt vid SCA, Norra skogsägarna och Holmen. (opublicerat)
- Svenska (2021). Svenska Akademiens Ordböcker. Dialog. Tillgänglig:
<https://svenska.se/tre/?sok=dialog&pz=2> [2021-06-23]
- Södergren, B. & Thor, G. 2003. Ledning av förändring inom skogsnäringen – en studie av förändringsledares personliga erfarenheter. Arbetsrapport 524, Skogforsk.
- Vetenskap och Folkbildning (2021). Metaanalys. Tillgänglig:
<https://www.vof.se/skepdic/metaanalys/> [2021-08-31]
- Wheelan, S.A. 2005. The handbook of group research and practice. Thousand Oaks, Calif.; London: SAGE
- Wilhelmsson, L. & Döös. M. 2016. Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv och samhälle. Studentlitteratur.
- West, M. A. 2012. Effective teamwork: Practical lessons from organizational research. John Wiley & Sons.

Bilaga 1

Bakgrund till utvecklingsinsatsen under 2016–2018

Bakgrund – Holmen Skog

I oktober 2014 genomfördes, med stöd av Skogforsk en 2-dagars pilotövning med utvalda entreprenörer och tjänstemän från Holmens två nordliga regioner, Iggesund och Örnsköldsvik. Syftet var att väcka medvetenhet om den utvecklingspotential som finns i att fördjupa relationen i gränssnittet mellan entreprenörer och tjänstemän. Pilotövningen följdes av en insats år 2015 hos Holmen Skog, region Örnsköldsvik. Deltagarna fick på ett metodiskt sätt träna på dialog genom övningar i utvärdering och feedback utifrån verkliga exempel i sin vardag. Efter projektet träffades beställare och entreprenör och genomförde ett utvecklingssamtal som entreprenören beskrev som ”det bästa samtal vi haft”. De goda erfarenheterna från tidigare projekt inom Holmen medförde att man i maj 2016 inledde den utvecklingsinsats som beskrivs i denna rapport.

Bakgrund – SCA Skog

I början av 2010-talet genomfördes en undersökning om hur entreprenörerna trivdes med SCA som uppdragsgivare. Studien som innefattade samtliga förvaltningar, visade att det fanns ett missnöje i entreprenörskåren. De som uttryckte missnöje uppgav avsaknad av respekt och tillit och att deras förtroende för kunden var lågt. Studien indikerade att det fanns ett behov av att stärka relationerna mellan entreprenörerna och SCA. Under 2013 genomfördes en provomgång av utvecklingsprojektet med ett avverkningslag, en produktionsledare samt planerare och andra funktioner som är verksamma kring ett avverkningsuppdrag. Detta föll väl ut och man planerade därför för ytterligare insatser. På grund av stormen Hilde som drog fram över mellersta Norrland i november 2013 och orsakade skador på skogen, fick dessa dock skjutas på framtiden och påbörjades under oktober 2016 i och med det projekt som beskrivs i denna rapport.

Bilaga 2

Intervjuguide - Holmen

TEMAN

INTERVJUOMGÅNG I

- Information om yrkesroller och företag

Tjänstemän

- nuvarande yrkesroll och arbetssituation
- tidigare arbetslivserfarenhet

Entreprenörer

- nuvarande yrkesroll och arbetssituation
- information om företaget samt tidigare arbetslivserfarenhet

INTERVJUOMGÅNG II

- Arbetssituation vid intervjutillfället
- Tankar kring utvecklingsprojektet och ev. effekter så här lång

INTERVJUOMGÅNG III

- Respondentens tankar om utvecklingsprojektet
- Egna lärdomar
- Effekter inom företaget
- Relation mellan entreprenörer och tjänstemännen vid Holmen
- Projektets måluppfyllelse
- Tankar kring utvecklingsarbetet framåt - vad händer när projektet är avslutat?
- Slutkommentarer

Bilaga 3

Intervjuguide - SCA

TEMAN

INTERVJUOMGÅNG I

- Information om yrkesroller och företag

Tjänstemän

- nuvarande yrkesroll och arbetssituation
- tidigare arbetslivserfarenhet

Entreprenörer

- nuvarande yrkesroll och arbetssituation
- information om företaget samt tidigare arbetslivserfarenhet

INTERVJUOMGÅNG II

- Arbetssituation vid intervjutillfället

Tjänstemän

- Tankar kring utvecklingsprojektet
- Eventuella effekter på
 - arbetet inom SCA
 - förhållandet till entreprenörer och maskinförare

Entreprenörer

- Om relationen till SCA och de tjänstemän de har kontakt med i arbetet

INTERVJUOMGÅNG III

Tjänstemän

- Tankar om utvecklingsprojektet
- Egna lärdomar
- Effekter inom produktionsgruppen
- Effekter på respondentens relation till entreprenörer och maskinförare
- Eventuella effekter på relationer inom SCA
- Projektets måluppfyllelse
- Tankar kring utvecklingsarbetet framåt - vad händer när projektet är avslutat?
- Slutkommentarer

Entreprenörer

- Eventuella effekter på respondentens relation till de tjänstemän de har kontakt med i arbetet
- Tankar kring behov av utvecklingsarbete framåt
- Slutkommentarer

Bilaga 4

Enkätfrågor som ingår i indexen

Uppföljning

- Genomförs uppföljning av arbetet i gränssnittet beställare / utförare?
- Hur ofta genomförs uppföljning på en detaljerad nivå (enskilda trakter)?
- Har du och beställaren / utföraren en dialog kring uppföljningarna?
- Analyserar du och beställaren / utföraren arbetsresultatet tillsammans när det gått enligt plan?

Ansvarsområde

- Finns det situationer då det är oklart vem som ansvarar för vad i gränssnittet beställare och utförare?
- Jag vet var gränserna går för mitt ansvarsområde

Stress och hälsa

- Hur är på det hela taget ditt allmänna hälsotillstånd?
- Hur är på det hela taget din sömnkvalitet?

Nöjdhet och kvalitet

- Är du nöjd med den kvalitet du uppnår på utfört arbete?
- Tycker du att ditt arbete är meningsfullt?
- Är du nöjd med din förmåga att lösa problem i ditt arbete?

Utveckla dialog

- Lär du dig nya saker i dialogen med beställare / utförare?
- Upplever du att du har den kunskap som behövs för att bidra till en effektiv dialog med din beställare / utförare?
- Har du en tydlig roll i arbetet du ska utföra?

Bilaga 5

Utvecklingsinsatsernas struktur

Tidslinjen visar de parallella insatsernas struktur vid Holmen resp. SCA

Tidslinje	2016												2017												2018					
	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN	JUL	AUG	SEP	OKT	NOV	DEC	JAN	FEB	MAR	APR	MAJ	JUN
Holmen					1			2			3			4			5			6			7							
	Löpande support																													
SCA										1			2		3	4					5	6				7	8		9	
											Löpande support																			

