



Introduktion av nystartade maskinlag

Introduction of new machine teams

Henrik Mild

Arbetsrapport 181
Examensarbete 15p B

Handledare: Dianne Wästerlund

SVERIGES LANTBRUKSUNIVERSITET
Institutionen för skoglig resurshushållning
S-901 83 UMEÅ
Tfn: 018-671000



ISSN 140-1204
ISRN SLU-SRG-AR-181-SE

Introduktion av nystartade maskinlag

Introduction of new machine teams

Henrik Mild

Examensarbete 15 poäng B
Skogshushållning

Handledare Dianne Wästerlund i ämnet
Examinator: Iwan Wästerlund

Förord

Idén till denna studie uppkom sommaren 2005 då jag arbetade som visstidsanställd på Stora Enso Skogs driftsavdelning i Falun. Jag arbetade då fram en handledning för rekrytering av maskinförare. Den handledningen kom senare att användas under rekryteringen av de maskinförare som anställdes på distriktet där studien genomfördes.

Tillsammans med distriktsledningen på det aktuella distriktet och Stora Enso Skogs driftsavdelning diskuterade jag möjligheten att följa laget från start, det vill säga följa upp lagets introduktion. Eftersom jag tidigare har arbetat som maskinförare är detta ett ämne som verkligen intresserar mig. Företagets uppskattning för utförandet av studien har varit stor vilket verkligen har höjt min motivation för det utförda arbetet. För mig känns det extra roligt att företaget uppskattat min studie och att resultatet förhoppningsvis kommer att vara till framtida nytta.

Jag vill här passa på att tacka alla som hjälpt till att genomföra denna studie; det aktuella maskinlaget på Stora Enso Skog, dess arbetsledning samt delaktiga på Stora Enso Skogs driftsavdelning.



Henrik Mild

2007-07-29

SAMMANFATTNING

Studiens övergripande mål var att undersöka viktiga faktorer vid introduktionen av ett nystartat maskinlag. Syftet med studien var att identifiera vilka element som bör ingå i ett introduktionsprogram för nystartade maskinlag.

Studien har utförts i samarbete med Stora Enso Skog. Ett nyuppstartat maskinlag samt lagets arbetsledning följdes och analyserades under ca sex månader. Efter sex månader utvärderades lagets introduktion. Utvärderingen skedde med hjälp av öppna intervjuer av samtliga lagmedlemmar och dess arbetsledning.

De huvudfrågor som togs upp i studien var:

- Vad bör ingå i ett introduktionsprogram för att så effektivt som möjligt utveckla ett framgångsrikt maskinlag?
- Hur bör man gå tillväga vid introduktionen av ett nystartat maskinlag?

Följande element befanns nödvändiga i ett introduktionsprogram:

- Ett strukturerat schema för kurser och utbildningar.
- Förberedelsestid för lagmedlemmarna, innehållande bl.a. uppställning av ansvarsområde och teoretiska kurser. Tiden för detta bör vara ca 3 veckor.
- En specifik kurs inom ämnet gruppdynamik.
- Introduktionsanalyser, som görs av en person utanför distriktet.

Övriga viktiga frågor som bör belysas vid introduktionen är bland annat val av maskiner, krav på volymproduktion och arbetsledningsfrågor.

I rapportens diskussionsdel tas bland annat de risker upp som finns vid bristande introduktion av framtida nya maskinlag.

SUMMARY

The comprehensive goal in this study was to examine important factors in an introduction of a new machine team. The aim was to identify what elements should be part of an introduction program for new machine team.

The examination was done together with Stora Enso Skog. A new machine team and their supervisors were analyzed during a six month period. The evaluation was done with open interviews of the team members and their supervisors.

The main question was what should be included in an introduction program to develop a successful machine team as effective as possible? Interviews of the new team and analyses gave good indications how the procedure should be done. The results showed that following elements are necessary in an introduction program:

- A course program for machine, internal practical and theory courses should be scheduled.
- Approximately three weeks of preparation, where theory courses and responsibility questions should be dealt with.
- A special course on group dynamics, lead by the supervisors. How to give and take feed back is an important part for a new team.
- An introduction analysis made by an external person. This analysis should focus on the need for information, productivity and quality.

Questions about machine choice, production requirement and management are also discussed in the study.

In the discussion part a proposed time schedule for the introduction is introduced, as well as some risks that can happen if failures in the introduction of a new team.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Mål	6
1.2 Frågeställningar	6
2. Material och metoder	7
2.1 Begrepp	7
2.2 Material	7
2.2.1 Introduktion	8
2.2.2 Produktionskrav	8
2.2.3 Omständigheter under de sex månaderna	9
2.3 Metod	9
2.3.1 Tillvägagångssätt	9
2.3.2 Intervju upplägg	10
2.3.3 Analys och bearbetning av resultat	11
3. Teoretisk referensram	12
3.1 Gruppens utveckling	12
3.2 Vikten av god kommunikation	13
3.3 Feedback	14
4. Resultat	15
4.1 Vad bör ingå i ett introduktionsprogram?	15
4.2 Hur bör man gå tillväga vid introduktion?	16
5. Diskussion	17
5.1 Förberedelsestid för lagmedlemmarna	17
5.2 Kurser och utbildningar	18
5.3 Utbildning i gruppdynamik	18
5.4 Introduktionsanalyser	19
5.5 Val av maskiner och utrustning	20
5.6 Volymproduktion	20
5.7 Arbetsledning	21
5.8 Slutsatser	22
Referenser	23
Bilaga 1	24
Bilaga 2	25
Bilaga 3	27
Bilaga 4	29
Bilaga 5	31
Bilaga 6	31

1. Inledning

De flesta av oss vet hur det känns att komma som nyanställd till ett arbete, tankar så som *hur är arbetskamraterna, chefen och arbetsmiljön* rör sig i våra huvuden. Ofta är förväntningarna stora men kanske även blandade med en viss osäkerhet. Denna osäkerhet kan till viss del bero på att vi inte vet exakt vad vi kommer att ställas inför den närmaste tiden. Från företagets sida är det viktigt att integrera den nyanställde så snabbt som möjligt in i arbetet. Många företag har utvecklat någon form av introduktionsprogram för att minska osäkerhetskänslan och underlätta integreringen vid nyanställningar. Detta program ska hjälpa företaget att så snabbt som möjligt få en effektiv och motiverad personal som trivs i sin nya arbetssituation. Ofta är det betydligt större fokus på rekryteringen än på introduktionsperioden. Detta kan tyckas märkligt eftersom introduktionen enligt Lindelöw-Danielsson (2003) är en mycket stor och viktig del i en nyanställning. Tillgången på litteratur och forskning i ämnet är trots det relativt begränsad. Ser man specifikt för skogsbranschen så är utbudet än mer begränsat. Detta är något som i sig försvårade studien men samtidigt gör den mer intressant och resultaten än mer användbara i framtiden.

Stora Enso Skog ansåg att detta var en viktig fråga eftersom de inom de närmsta åren står inför en rad nyrekryteringar av maskinförare.

I studien lades störst fokus på ”mjuka” frågor under introduktionen såsom exempelvis grupputveckling, informationsbehov, kurs- och utbildningsbehov. Även vissa praktiska frågor diskuteras, såsom tillvägagångssätt vid maskinval.

1.1 Mål

Studiens övergripande mål var att undersöka viktiga faktorer vid introduktionen av det nystartade maskinlaget. Syftet var att dra nytta av erfarenheter från lagets introduktion och på så vis identifiera vilka element som bör ingå i framtida introduktioner vid uppstartande av nya maskinlag.

1.2 Frågeställningar

- Vad bör ingå i ett introduktionsprogram för att så effektivt som möjligt utveckla ett framgångsrikt maskinlag? Med framgångsrikt avses ett lag som lever upp till de uppställda mål som laget gemensamt arbetar mot.
- Hur bör man gå tillväga vid introduktion av ett nystartat maskinlag?

2. Material och metoder

2.1 Begrepp

Nedan definieras begrepp som används i denna rapport.

Lag- och verksamhetsanalys: Analyser som utförs på Stora Enso Skogs egna avverkningslag och deras entreprenörer. Analysernas syfte är att belysa möjliga effektiviseringar i lagen inom områdena; produktivitet, organisation, ledarskap och kvalitet. Materialet för analyserna är framtaget av Sture Bergquist på Stora Enso Skogs driftsavdelning i Falun. Mer fakta angående Lag- och verksamhetsanalys finns beskrivet av Bergquist och Thorsén (2005).

Arbetsledningen: Avser maskinlagets arbetsledning vilket innebär drivningsledaren och distriktschefen.

Prisma: Datasystem som maskinlaget använder sig av för att rapportera exempelvis antalet arbetade timmar och volymuppgifter.

Loggbok: En bok där bl.a. slangbrott och andra reparationer skrivs ner för att senare rapporteras till driftsavdelningen.

2.2 Material

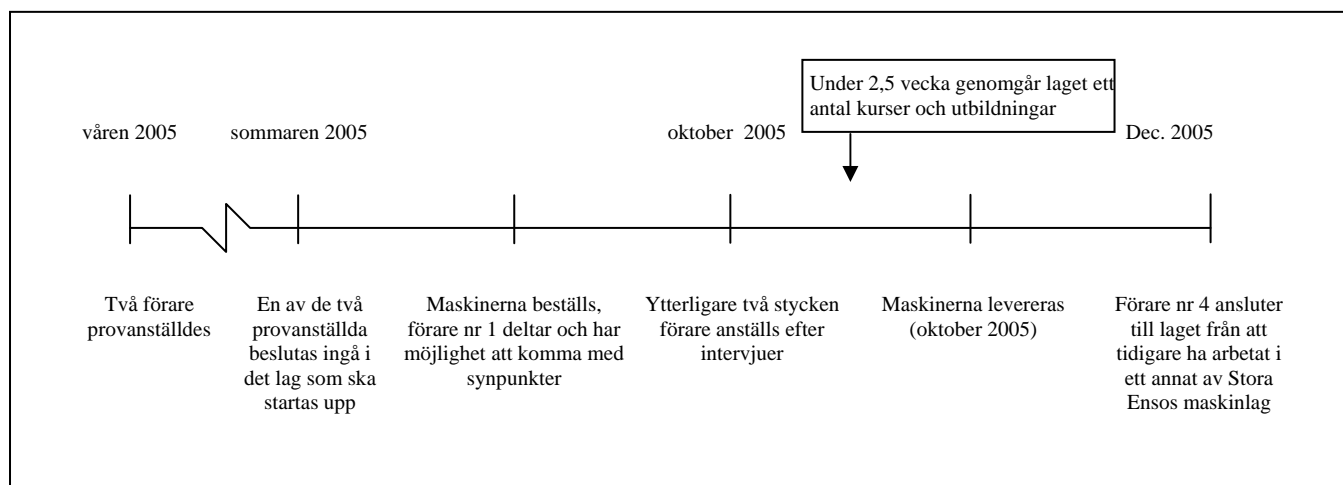
Studien genomfördes vid distrikt Hällefors där ett helt nytt maskinlag i Stora Ensos egen regi skulle introduceras i sina arbetsuppgifter.

Laget var främst inriktat på gallringsavverkning men avverkade även en del slutavverkning. Maskinerna som laget nyttjade var en skördare Valmet 911.3 med Valmet 350 aggregat och en skotare, John Deere 1110 D.

Cirka tio månader innan uppstarten av laget annonserade företaget i syfte att provanställa två maskinförare. Antalet ansökningar var cirka fyrtio stycken. Kandidaterna intervjuades och granskades även genom sina referenser. Två förare valdes ut för provanställning och att läras upp i väl fungerande befintliga lag. Båda hade då mycket lite erfarenhet av yrket (~1 - 2 månader). De två arbetade under våren 2005 i maskinlag som upparbetade stormskog efter "Gudrun". Efter provanställningen beslöt arbetsledningen att en av dessa förare skulle ingå i lag X som skulle startas upp. Denna person var den enda av de framtida lagmedlemmarna som hade möjlighet att vara med och påverka då maskinerna beställdes, eftersom övriga lagmedlemmar vid detta tillfälle inte var anställda. Maskinval och val av utrustning gjordes i huvudsak av Stora Ensos driftsavdelningen baserat på driftsuppföljningar och statistik från Stora Enso Skogs övriga maskinflotta.

Två ytterligare maskinförare anställdes 2,5 vecka innan maskinerna levererades, vilket var planerat och gav därmed möjlighet för de tre lagmedlemmarna att genomgå ett antal kurser och utbildningar innan maskinerna anlände. Under denna tid diskuterade även lagmedlemmarna fram en ansvarsfördelning för det kommande arbetet runt maskinerna och samtidigt beställdes verktyg till depåvagnen. Laget besökte under dessa veckor även ett redan befintligt maskinlag på Stora Enso Skog, bland annat för att inhämta goda idéer. Ca 2,5

månad efter uppstart av laget anslöt lagmedlem nr 4. Han var sedan tidigare anställd som maskinförare hos Stora Enso men vid ett annat maskinlag.



Figur 1. Tidsaxel för händelser vid introduktionen av maskinlaget.

Figure 1. Time schedule for events during the introduction of the machine team.

Medlemmarna i laget hade vid uppstarten mellan ~1 - ~20 års erfarenhet av yrket som skogsmaskinförare (tabell 1).

Tabell 1. Lagmedlemmarnas erfarenhet

Table 1. Years of experience for the team members

	Antal år i skogsbranschen	Antal år som maskinförare
"Förare nr 1"	~1	~1
"Förare nr 2"	~10	~10
"Förare nr 3"	~10	~3
"Förare nr 4"	~20	~20

2.2.1 Introduktion

Den ursprungliga introduktionsplanen, som fanns då lagmedlemmarna anställdes, utvecklades av arbetsledningen i samarbete med driftsavdelningen. Den bestod av ett schema för vilka kurser och utbildningar lagmedlemmarna skulle genomgå under de första 2,5 veckorna som laget arbetade tillsammans (bilaga 1). Utöver detta fanns även försöksplanen för denna studie.

2.2.2 Produktionskrav

Från arbetsledningens sida fanns inga uppsatta mål eller krav, varken gällande volymmål eller ekonomiska krav under de tre första månaderna. Däremot fanns det redan från start en tydligt uttalad vision: *Lag X ska bli Stora Enso Skogs bästa gallringslag!* De första månaderna hade arbetsledningen flitig kontakt med laget, både för att stötta dem och för att se att allt var i sin ordning. Efter ca tre månader ställdes månadsvis volymmål upp, dessa baserades på lagets tidigare produktion och förutsättningar, såsom antal arbetstimmar och medelstam. Volymmålen var likställda med de mål som övriga maskinlag på distriktet hade.

2.2.3 Omständigheter under de sex månaderna

Under de två första månaderna hade laget inte tillgång till den nya depåvagnen utan fick hålla tillgodo med en äldre, p.g.a. förseningar vid tillverkningen och även en något sen beställning av vagnen. Efter ca två månader i produktion uppdagades det att det fanns vissa konflikter inom gruppen. Konflikterna rörde hur gruppmedlemmarna upplevde och behandlade varandra. För att komma till rätta med detta genomgick maskinlaget en kurs i gruppdynamik. Arbetsledningen ledde själva kursen. Här behandlades bl.a. de olika faser som en grupp genomgår. Kursen pågick under sex veckor med en träff per vecka. I samband med denna kurs började laget med rutinmässiga veckomöten där lagmedlemmarna diskuterade diverse frågor rörande laget. Dagordningen för mötena finns med som bilaga till studien (bilaga 5). En viktig punkt under dessa möten var att lagmedlemmarna gav varandra feedback.

2.3 Metod

2.3.1 Tillvägagångssätt

Maskinlagets introduktion följdes från startdatumet och under de sex nästkommande månaderna. Eftersom Stora Enso Skog inte hade något utarbetat introduktionsprogram, upprättades ett preliminärt program. Detta innebar att studien i sig genom de s.k. introduktionsanalyserna blev en vägledning för introduktionen av laget som studien utförts på.

Tabell 2. Planerade sammankomster med maskinlaget för att uppfylla studiens mål

Table 2. Planned meetings with the machine team to reach the goal in the study

Sammankomster	Innehåll
Första mötet med laget, studiens upplägg presenteras	Kompetensinventering av laget m.m.
Introduktionsanalys 1	Fokus på information. De anställda fick uppge om de ansåg sig ha fått tillräcklig information eller ej inom olika ämnen. Här genomfördes även en uppföljning av driftsavdelningens och Valmets samt John Deeres kurser.
Introduktionsanalys 2	Fokus på produktivitet och resursutnyttjande. Analys av organisationen och arbetsledningen genomfördes.
Introduktionsanalys 3	Fokus på arbetets kvalitet. Gallringsuppföljning och diskussion runt resultatet av den. (På grund av rådande väderförhållanden, med ca en meter djup snö uteblev denna sammankomst.)
Utvärdering	Utvärdering av introduktionen som helhet. Introduktionen utvärderades efter sex månader genom att intervjua lagmedlemmarna och arbetsledningen individuellt.

Introduktionsanalys nummer ett och två har inte gjorts vetenskapligt utan syftade främst till att vägleda introduktionen av det nystartade maskinlaget. Grunden till de så kallade introduktionsanalyserna kom ursprungligen från Stora Enso Skogs Lag- och

verksamhetsanalyser. En fristående del som inte ingick i Lag- och verksamhetsanalyserna har varit den informationskontroll som gjordes under introduktionsanalys nummer ett. Informationskontrollen visade sig under utvärderingen varit till stor nytta och var uppskattad av både laget och arbetsledningen. Materialet som användes till denna kontroll redovisas i bilaga 2. På uppdragsgivarens begäran redovisas inte det övriga materialet från dessa introduktionsanalyser. Dels eftersom delar av materialet var belagt med konkurrensklausul och dels för att resultatet var högst specifik för det aktuella laget. Däremot offentliggörs allt material runt den slutliga utvärderingen som ligger till grund för resultatet i studien.

Efter varje introduktionsanalys diskuterades resultatet med laget och dess arbetsledning, därefter ställdes riktlinjer upp för lagets vidare utveckling.

2.3.2 Intervju upplägg

För att samla in lagets och dess arbetslednings syn på introduktionen genomfördes s.k. öppna intervjuer (Lantz 1993) under den slutliga utvärderingen. Varje lagmedlem hade utifrån en grundfråga möjlighet att fritt beskriva sitt sätt att uppfatta saker och ting, resonera med sig själv och beskriva sammanhanget som personen ansåg vara betydelsefullt (tabell 3).

Tabell 3. Beskrivning av den öppna intervjun, (Lantz 1993)

Table 3. Description of the open interviews, (Lantz, 1993)

Frågeställningen gäller:	Individens upplevelse av ett fenomenets kvaliteter och betydelse. Intervjuaren söker sammanhangsbestämd kunskap om ett fenomenets kvaliteter.
Kontexten bestäms:	Empatiskt.
Intervjuns uppläggning:	En vid fråga. Intervjuaren följer upp och ställer följdfrågor för att fördjupa förståelsen av det som respondenten vill belysa. Öppna svar. Intervjuaren fördjupar sig i det som respondenten finner meningsfullt.
Analys:	Flera intervjuer på samma tema visar sig olika, vilket betraktas som en fördel för den kvalitativa analysen. Möjlighet till kvalitativ analys av ett fenomenets kvaliteter och mening.

Inför intervjuerna gjordes två olika intervjuguider, en för arbetsledningen och en för lagmedlemmarna. Frågorna togs fram i samråd med driftsavdelningen och lagets arbetsledning. Intervjuguiderna finns i bilaga 3 och 4.

Innan varje intervju påbörjades, informerades respondenten om att materialet kommer att vara konfidentiellt d.v.s. inga namn kommer att nämnas i det material som offentliggörs. Samtliga intervjuer har gjorts enskilt. Under varje intervju fördes anteckningar som direkt efter intervjun kompletterades med ytterligare intryck från intervjun.

2.3.3 Analys och bearbetning av resultat

Intervjumaterialet strukturerades, analyserades och sammanställdes utifrån Lantz (1993) modell. För att säkerställa att det som framställs var korrekt fick de intervjuade var och en ta del av innehållet i sin intervjurapport. Då fanns det även möjlighet för respondenten att komplettera eventuella uppgifter.

Intervjurapporterna från de totalt sex intervjuerna analyserades och svaren jämfördes. De svar som innehöll material som kan vara aktuellt för framtida introduktioner av maskinlag fick utgöra grunden för resultatet. Därigenom togs de element som borde ingå i en introduktion fram.

I diskussionsdelen behandlas det övriga material som kom fram vid intervjuerna som var av värde för det aktuella laget, men som inte var av stor vikt för framtida introduktioner.

3. Teoretisk referensram

3.1 Gruppens utveckling

Det finns ett flertal olika teorier om hur grupper utvecklas. Gemensamt för dessa teorier är dock att utvecklingen är tämligen bunden till en process med olika faser. Den så kallade FIRO-modellen är en numera vanligt förekommande modell för att beskriva dessa faser. FIRO står för *Fundamental Interpersonal Relationship Orientation* (Schutz 1998).

Modellen/teorin utvecklades av Will Schutz under Koreakriget på 1950-talet. Han studerade grupper på flottans stridsfartyg. Det var ett känt faktum att olika grupper var olika effektiva. Trots att de hade samma utbildning och var på ungefär samma nivå, rent skicklighetsmässigt så överlevde en del längre än andra.

Schutz (1989) kom fram till att det finns tre huvudfaser som en grupp går igenom. De olika faserna måste gruppen arbeta sig igenom, ingen fas går att hoppa över. Om gruppens uppgift förändras eller om det tillkommer nya medlemmar i gruppen, d.v.s. om förutsättningarna ändras, måste gruppen på nytt genomgå de olika faserna (Svedberg 2003).

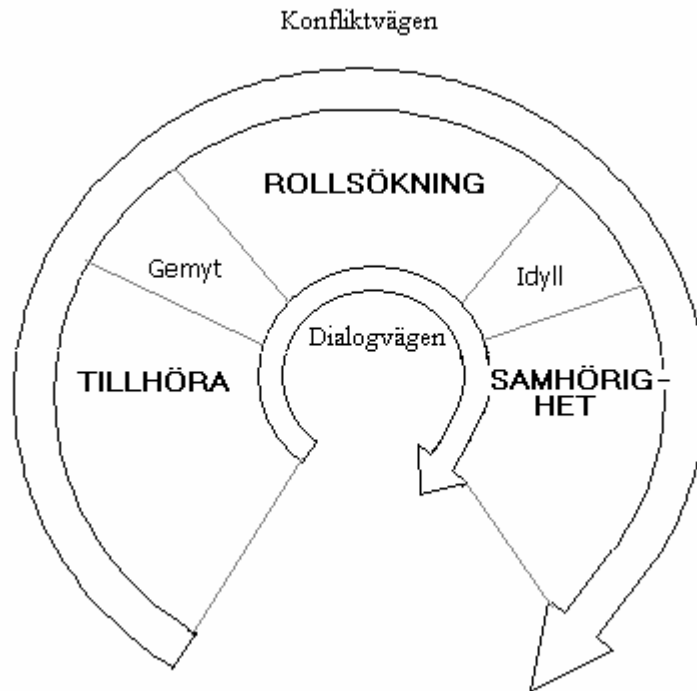
De tre faserna är:

1. Tillhöra. I denna fas frågar sig medlemmarna frågor som ”får jag var med i gruppen?” eller ”vill jag verkligen vara med i den här gruppen?”. Medlemmarna granskar övriga personer i gruppen och kommunikationen handlar främst om neutrala saker. När medlemmarna fått positiva svar på sina frågor går gruppen in i vad man kallar ett *gemyt*, ett slags mellanstadium innan nästa fas. *Gemytet* präglas av låg konfliktnivå och känns ofta behagligt för medlemmarna.

2. Rollsökning. Denna fas är enligt Schutz (1998) den svåraste fasen och är också den mest tidskrävande fasen. Här sker förhandling om vilken roll man vill/tillåts ha i gruppen och gruppen utreder frågor angående ledarskap, ansvarsfördelning, makt och hierarki. Rollsökningssfasen benämns även som ”kontrollfasen”. Gruppen gör också upp om vad som accepteras och inte accepteras när det gäller beteende och kompetens. I denna fas uppkommer konflikter som gruppmedlemmarna måste hantera. Ledarskapet under denna fas bör kännetecknas av handledning och lyhördhet. När gruppen har utvecklat sina roller avslutas fasen med en form av mellanfas som kallas *idyll*. I denna fas uppstår en stark ”vi-känsla”. Det skiljer mellan grupperna hur lång tid rollsökningssfasen tar, vissa grupper kommer aldrig längre än till denna fas.

3. Samhörighet. Detta är huvudfasen som gruppen strävar mot. Dock är det många grupper som aldrig når till denna fas. I denna fas känner medlemmarna tillit till varandra, vilket gör det möjligt att samtala öppet om saker och ting. Eventuella konflikter klaras upp utan större problem. Fasen benämns även som *gemenskapsfasen*.

De olika faserna kan arbetas igenom på olika sätt som är mer eller mindre tidskrävande. Dialogvägen bygger på att det flitigt förs en dialog mellan gruppmedlemmarna. Metoden kräver mognad och självinsikt av medlemmarna men innebär också att gruppen snabbt kan avancera till samhörighetsfasen. Konfliktsvägen är som figur 2 visar, en längre och mer tidskrävande väg jämfört med dialogvägen. Gruppen kan under resans gång röra sig mellan de olika vägarna (Svedberg 2003).



Figur 2. Grupputveckling enligt Schutz (1998).
Figure 2. Group development according to Schutz (1998).

3.2 Vikten av god kommunikation

Ordet kommunikation kommer från ordet *communicare* som betyder ungefär ”göra gemensamt”. Så väl vid introduktion som vid flera andra ledarskapsammanhang bygger en stor del av ledarskapet på en god kommunikation (Svedberg, 2003). Kommunikationsproblem är ett bekant problem i många organisationer. En källa till dessa problem är ofta att arbetsledningen inte lyssnar på de anställda eller informerar dem tillräckligt (Jacobsen och Thorsvik 2002).

Enligt Dimbleby & Graeme (1995) finns många motiv till att arbeta med internkommunikation inom ett företag

- Skapa enighet om mål.
- Bidra till bättre resultat och ökad lönsamhet.
- Bidra till personlig utveckling. Den interna informationen lägger grunden för att tillföra kunskap som inte bara berör det egna arbetet.
- Skapa motivation och ”Vi-anda”. Med en rätt utformad dialog läggs grunden för ett bra arbetsklimat utifrån var och ens behov i organisationen.

Cheferna måste inse att internkommunikation är ett viktigt hjälpmedel när det gäller att styra och utveckla verksamheten. Närmaste chefen är också informationschef (Jöever, 1984).

3.3 Feedback

Att bli bekräftad och få återkoppling på våra handlingar är viktigt, inte minst i arbetslivet. Även om det är svårt att både ge och ta feedback bör det göras kontinuerligt. Rädsla över att det ska bli fel eller misstolkas leder ofta till att man väntar ut eventuella problem tills de blir stora konflikter som kan vara svåra att komma till rätta med. Med feedback avses både negativ och positiv kritik (Lennéer-Axelson & Thylefors 2005).

I en grupp med färre än sex personer finns ofta goda möjligheter till feedback. I en liten grupp är det lättare att finna både tid och plats för att uttrycka sin tankar och åsikter. Man blir lättare en personlighet jämfört med i en större grupp. Det är även lättare att bilda sig en uppfattning och en realistisk bild av övriga gruppmedlemmar (Svedberg 2003). Enligt Lennéer-Axelson & Thylefors (2005) kan en metod att ge feedback på ett konstruktivt sätt vara den så kallade ”sandwich-metoden” där man varvar positiv och negativ feedback för att både inleda och avsluta positivt. Denna typ av kritik leder oftast till att människor tar till sig det de vill höra, sådant som stämmer med deras självbild. Ett annat sätt att ge positiv feedback kan vara att tala väl om en person eller grupp när utomstående är närvarande. För att feedback ska ge positiv verkan måste det enligt Jonsson (2001) finnas förtroende och tillit mellan den person som ger feedback och de som tar emot.

Grundregler enligt Jonsson (2001) för effektiv feedback:

Att ge feedback:

1. Feedback ska vara beskrivande, inte värderande.
2. Ge specifik och riktad feedback, till exempel på en specifik händelse.
3. Kontrollera så att du är säker på att personen förstått innebörden i din feedback.
4. Ge feedback i rätt tid, det vill säga så snart som möjligt, om du syftar på en specifik händelse.
5. Tänk på att efterfrågad feedback har personen lättare att ta till sig.
6. Prata inte bakom ryggen på någon, ge feedback direkt till den person det berör.
7. Framför **dina** åsikter inte era, det vill säga använd ordet **jag** inte **vi** då du ger feedback.

Att ta emot feedback:

1. Fråga efter feedback.
2. Lyssna, argumentera inte emot.
3. Ställ frågor.
4. Kontrollera att du uppfattat vad som sagts.
5. Fråga efter förslag för att komma till rätta med negativa beteenden.
6. Kontrollera om andra personer har samma uppfattning om dig.
7. Tala gärna om för personen vad du tänker göra åt saken (vid negativ feedback), och tacka.

4. Resultat

4.1 Vad bör ingå i ett introduktionsprogram?

Ur intervjuerna med lagmedlemmarna och arbetsledningen framkom att det var bra att ha en förberedelsestid, det vill säga en tid där lagmedlemmarna fick lära känna varandra, företaget och deras kommande arbetsuppgifter innan maskinerna levereras. Under denna tid skall det även finnas tid för att beställa verktyg och förbrukningsmateriel. Lagmedlemmarna ansåg dock att förberedelsestiden, det vill säga de två och en halv veckor innan maskiner levererades var något kort. Gruppen uppskattade möjligheten att träffa andra lag för att få idéer om arbetsorganisation.

Utvärderingarna visade att tidpunkten för vissa kursmoment (bl.a. kursen i Prisma) inte var optimal. Lagmedlemmarna fick vissa kunskaper som de inte hade möjlighet att direkt tillämpa praktiskt. Detta fick till följd att det till en början fanns rapporteringsrutiner som inte fungerade på ett tillfredsställande sätt. Kurserna och utbildningarna som anordnades senare (från att maskinerna levererades och de första sex månaderna därefter) var enligt lagmedlemmar mycket bra. De var spridda över flera tillfällen vilket gjorde de lättare att ta till sig innehållet.

Inför introduktionen bör det enligt arbetsledningen finnas ett strukturerat kurs- och utbildningsschema. Detta schema skall innehålla teoretiska och praktiska kurser inom avverkning, kalkylering och maskinutbildning. I bilagorna till denna rapport finns förslag på hur ett sådant schema kan se ut. Det framkom av intervjuerna att det inte är nödvändigt att ha någon detaljerad långsiktig introduktionsplan. Möjligtvis kan en översiktig plan med ungefärligt innehåll och tidsangivelser vara till nytta. Ett kortsiktigt schema att följa under de första veckorna fungerade bra enligt både lagmedlemmarna och arbetsledningen. Detta schema ska checkas av efterhand så att arbetsledningen på så sätt verkligen får bekräftat att lagmedlemmarna har med sig den kunskap som de förväntas ha.

Intervjuerna visade att en kurs i gruppdynamik påskyndade utvecklingen av laget och bör därför ingå i ett introduktionsprogram. Majoriteten av lagmedlemmarna bedömde att kursen i gruppdynamik hade "lyft" laget genom att kursen hjälpte dem att ta och ge kritik. Den gemensamma uppfattningen av lagmedlemmarna var att kursen kom vid rätt tidpunkt (två månader efter starten) och var korrekt i omfattning. Arbetsledningen ansåg dock att om kursen startat ca en månad tidigare kunde konflikten som senare uppkom ha förhindrats eller lindrats. Arbetsledningen såg det absolut som positivt att det var de själva som varit kursledare istället för någon extern, eftersom att lagmedlemmarna och arbetsledningen då fick lära känna varandra bättre. Emellertid fanns det en åsikt från enskild lagmedlem där kursens framtida nytta ifrågasattes.

Även om lagmedlemmarna hade blivit bättre på att ta och ge kritik, så fungerade ändå feedback inte till allas tillfredsställelse. Lagmedlemmar hade skilda meningar om när man skulle ge feedback till varandra. Vissa föredrog rutinmässiga uppföljningar, medan andra ansåg det bättre att ge feedback när det passade. Alla lagmedlemmarna var dock överens om att feedback skulle ges utan arbetsledningens närvaro. Enligt lagmedlemmarna och arbetsledningen har den kontinuerliga uppföljningen vid introduktionsanalyserna i samband med studiens utförande hjälpt dem att snabbt utvecklas till ett fungerande lag.

I intervjuerna framkom att det var bra att ha någon person utanför distriktet som genomförde analyserna och som därmed var neutral och kunde ställa frågor av känslig karaktär. Informationen som framkom vid intervjuerna var till stor nytta för skapandet av framtida handlingsplaner, både för laget och för gruppmedlemmarnas personliga sådana. Analyserna bidrog även till att brister upptäcktes i tid innan det riskerade att bli allvarigare problem.

4.2 Hur bör man gå tillväga vid introduktion?

I det aktuella fallet gjordes valet av maskiner och utrustning i huvudsak av Stora Enso Skogs driftsavdelning, vilket innebar att lagmedlemmarna hade mycket liten möjlighet att påverka utfallet. Intervjuerna visade att det fanns brister i kommunikationen med laget när det gällde på vilka grunder driftsavdelningen valde maskin och utrustning. Enligt lagmedlemmarna borde driftsavdelningen ha informerat laget bättre om bakgrunden till val av maskin och tillhörande utrustning, samt fört en tydlig dialog med laget där också lagmedlemmarna fått framföra sina åsikter.

Intervjusvaren visade att till en början ska inga krav angående volymproduktion ställas, men därefter ska tydliga mål ställas upp. Det finns en påtaglig risk att laget, på eget initiativ, ställer för höga mål när det gäller volymproduktion.

Något som framgår tydligt i intervjusvaren, är att en stark och engagerad arbetsledning är ett huvudkriterium för en lyckad introduktion. Arbetsledningen måste vara medveten om risken att konflikter kan uppstå i en ny grupp och därmed vara beredda att hantera dem.

5. Diskussion

För att säkerställa att inte gå miste om viktig information vid de slutliga intervjuerna stämades intervjuguiderna av med studiens uppdragsgivare, som har stor erfarenhet av personalfrågor inom skogsbranschen. På så sätt säkerställdes validitet, det vill säga att det som avsågs att undersökas verkligen undersöktes.

Eftersom urvalet till intervjuerna var mycket litet och studien som helhet endast utfördes på ett enskilt maskinlag, kunde flera sammankomster med samma lag genomföras i studien, innan de slutliga intervjuerna. Under dessa introduktionsanalyser utvecklades en bra kontakt med lagmedlemmarna och dess arbetsledning.

De öppna intervjuerna har över lag fungerat bra även om en respondent inte uppfattade vissa frågor som konkreta. Ett problem som uppstod på grund av den smala intervjugruppen var att det därmed blev svårt att presentera materialet utan att det "lyste igenom" vem som sagt vad. Detta gjorde det svårt att behandla och presentera materialet konfidentiellt. Respondenterna förvarnades om detta vilket kan ha påverkat deras svar.

Vid intervjuerna har endast skriftliga anteckningar förts, som senare utvecklades till en intervjurapport. Fördelen är att intervjun känns öppen för respondenten, nackdelen är att intervjuaren kan missa vissa viktiga punkter i sina anteckningar. Enligt Trost (1993) har ljudupptagning av intervjuerna både för och nackdelar. Som nackdel nämner Trost att den intervjuade kan låsa sig och känna sig obekväma i situationen och därmed inte tala ut i den omfattningen som skulle ha gjorts om inte inspelning pågick. En annan risk enligt Trost (1993) är att intervjuaren lätt får en övertro på ljudupptagningen och där bör man även ha i åtanke att man går miste om allt kroppsspråk. För att åstadkomma den öppna atmosfären vid intervjun och begränsa risken att missa viktiga poäng valdes att endast föra anteckningar under intervjuns gång. Senare fick också respondenten chans att komplettera intervjurapporten.

5.1 Förberedelsetid för lagmedlemmarna

Förberedelsetiden bör, när det gäller grupputveckling, innebära att vägen mot samhörighetsfasen blir kortare (Svedberg, 2003). Detta tack vare att lagmedlemmarna har möjlighet att lära känna varandra och på så sätt snabbare genomgå rollsökningsfasen. Möjligheten till att gå den så kallade "dialogvägen" förbättras. Om förberedelsetiden förkortas eller helt hoppas över finns alltså stora risker att gruppen kommer att gå "konfliktvägen" (Svedberg, 2003). Lagmedlemmarna ansåg i efterhand att två och en halv vecka var något för kort tid. Gruppen var angelägen om att snabbt komma igång med att producera virke och man insåg inte först att denna tid borde ha varit längre. Att laget vill komma igång med maskinellt arbete så fort som möjligt kan vara ett problem som bör beaktas vid kommande introduktioner. Exempelvis genom tydlig information om när den maskinella avverkningen kommer att påbörjas. Eftersom det är individuellt från lag till lag hur introduktionen skall utformas och vad den skall innehålla så är det mycket svårt att ange hur lång tid det bör ta. Tre veckor kan dock ses som ett minimum. Att besöka flera lag under denna period vore önskvärt för att tillföra kreativa tankar till laget.

5.2 Kurser och utbildningar

Det är en klar fördel att genomföra de första utbildningarna under den förberedande tiden eftersom lagmedlemmarna då kan fokusera mer på utbildningen. De kurser och utbildningar som det aktuella laget genomgick under de första veckorna, var enligt både lagmedlemmarna och arbetsledningen av en bra omfattning och kvalitet. Flera lagmedlemmar ställde sig däremot tvekande till tidpunkten för utbildningen i *Prisma*, främst på grund av att de inte fick tillgång till systemet förrän långt senare. Detta fick även till följd att tidsrapporteringen inte fungerade tillfredsställande. Detsamma gäller Loggboken, där genomgången enligt arbetsledningen borde ha skjutits upp tills dess att allt annat fungerade och då laget etablerat sig. Följden blev att inte heller denna fungerade fullt ut. För att undvika denna typ av problem bör arbetsledningen under framtida introduktioner se till att medarbetarna har direkt tillgång till de system de utbildas på. På så vis ser man också direkt om lagmedlemmarna tagit till sig utbildningens innehåll, vilket också överensstämmer med Steinbergs resonemang (1991). Det behövs också en uppföljning vid kursernas slut som visar att lagmedlemmarna har tagit till sig kunskaperna på ett tillfredsställande sätt.

Under introduktionen bör teoriutbildning, praktiska övningar och tid för förberedelser varvas för att undvika att det blir allt för intensivt med teori, vilket tydligt framkom i intervjuerna.

5.3 Utbildning i gruppdynamik

Gruppdynamikkursen bör behandla de olika faser som en grupp genomgår: grupptänkande, feedback, kommunikation och olikheter. För det aktuella laget användes boken *Arbeta i grupp* (2001) av Jonsson som grundlitteratur för kursen i gruppdynamik, vilket av intervjuaren att döma fungerade mycket bra.

Att instruktören i en kurs känner deltagarna redan vid starten (såsom i det aktuella fallet) är en klar fördel och möjligheterna att utforma en bra kurs är därmed mycket goda enligt Forsberg (1985).

Utifrån intervjuaren bedöms att kursen gett lagmedlemmarna insikt och förståelse för de olika faserna i en grupps utveckling. Därmed har kursen underlättat och påskyndat grupputvecklingen. Detta är ett exempel på dialogvägen (Svedberg, 2003). Kursen kan således rekommenderas inför framtida introduktioner.

Inom gruppdynamik var feedback det ämne som diskuterades flitigast under studiens gång. Det visade sig enligt intervjuerna att ge feedback var något som inte passade alla inom det aktuella laget, vilket arbetsledningen också var medvetna om.

"Man måste inse att alla individer är olika och att det inte fungerar lika bra för alla."
(arbetsledningen)

Laget var klart eniga om att det var lättare att framföra feedback utan arbetsledningens närvaro. Att det är lättare att ge feedback och att det fungerade bättre utan arbetsledningens närvaro bekräftas av Jonssons (2001) resonemang. Hon uppger också att feedback inte skall ges bakom ryggen, vilket inte heller har gjorts. Däremot kan det kännas som att man "hänger ut" någon vid negativ feedback.

Lagmedlemmarnas uppfattningar skiljer sig åt när det gäller rutin för hur och när feedback bör ges. De tidsramar som angavs var ~2ggr/månaden, medan andra i laget såg det är bättre att ge feedback vid passande tillfällen och då enskilt till den person det berör. Att inte feedback momentet passade alla kan beror på flera saker. Kanske var det så att den tillit och förtroende som enligt Jonsson (2001) måste finnas, saknades. Om gruppen i detta läge saknade tillit för varandra skulle då enligt Svedberg (2003) gruppen ännu inte ha uppnått samhörighetsfasen enligt FIRO modellen. Två av lagmedlemmarna uppgav att de trodde det kan vara lättare att få feedback att fungera i ett nytt lag.

”Svårt att lära gamla hundar att sitta” (lagmedlem)

För att undvika att feedbacken skall bli påtvingad bör den ges direkt till den person som det berör, vilket även stärker tilliten och förtroendet inom gruppen enligt Jonsson (2001). Lagmedlemmarna ska även i möjligaste mån efterfråga feedback från sina övriga lagkamrater. För att följa upp och se att detta verkligen fungerar bör feedback momentet tas upp i handlingsplanen för lagets framtida utveckling.

När i tiden en kurs i gruppdynamik, gör mest nytta för lagmedlemmarna är svårt att svara på. Det är extra viktigt att det görs då gruppen anses mottaglig för den här typen av kunskap. Det aktuella laget och dess arbetsledning var överens om att det inte får ske för tidigt. Om man ser till grupputvecklingens olika faser gör den mest nytta i rollsökningsfasen (Svedberg, 2003). Någon fast tidpunkt för kursen är heller inte lämplig enligt Moxnes (1984) resonemang angående att kursupplägg av denna typ inte skall vara fastlagda på förhand utan bör planeras tillsammans med deltagarna. Ett riktmärke kan dock vara efter cirka en till två månaders praktiskt arbete i lag.

5.4 Introduktionsanalyser

Tack vare att de så kallade introduktionsanalyserna utfördes av en utomstående person (i det aktuella fallet av mig som student och rapportskrivare) har kommunikationen mellan lagmedlemmarna och arbetsledningen underlättats av intervjuaren att döma. Detta är mycket positivt om man ser till Jacobsen och Thorsviks studie (2002, kap 3). Upplägget med introduktionsanalyserna gav även möjlighet för Stora Enso att anpassa åtgärderna under introduktionens gång. Detta gjorde att man kunde lägga krutet på rätt ställe, vilket i sin tur har gett goda resultat av introduktionen som helhet. Såväl arbetsledningen som merparten av laget rekommenderade detta tillvägagångssättet inför kommande introduktioner, bland annat med argumentet att det var bra att någon opartisk genomförde analyserna. Att på detta sätt analysera och utvärdera under själva processen, underlättar enligt Forsberg (1984) avsevärt även för att fastställa mål i framtida verksamhet. Det är av stor vikt att det är någon med god kunskap och insikt om yrket som gör utvärderingen och analyserna. Det underlättar enligt Forsberg (1984) om det är någon utifrån som utför detta arbete, eftersom vissa saker kan vara svåra att säga direkt till arbetsledningen. På så vis undviks också risken att drabbas av ”hemmablindhet”.

”Bra med någon som kan se på saken med andra ögon”
(arbetsledningen)

5.5 Val av maskiner och utrustning

Det är viktigt att lagmedlemmarna får insikt i den statistik som delvis ligger till grund för maskinvalet, så att de får förståelse för valet av maskin och tillhöranden utrustning. Det här är viktigt med tanke på informationens betydelse på medarbetarens motivation enligt Dimbleby & Graeme (1995). Det skall finnas en tydlig dialog angående valet, där lagmedlemmarna ska få framföra sina åsikter. Dialogen är mycket viktig för att lagmedlemmarna inte ska känna sig påtvingade något mot sin vilja, utan istället vara övertygade om att detta är det som passar bäst för dem. Denna teori bekräftas av Jacobsens och Thorsviks (2002) resonemang angående vikten av att arbetsledningen lyssnar och informerar de anställda.

När depåvagnen skulle utrustas var det endast i liten omfattning som laget fick påverka utrustningen innan vagnen beställdes. I efterhand fick man komplettera med diverse inredning, såsom hyllor, mikro med mera. Leveransen av depåvagnen försenades vilket var något som ytterligare komplicerade lagets arbete.

Vissa detaljökemål angående maskinernas utrustning skulle enligt laget kunna ha tillgodosetts tidigare men förbisågs. Specifikt nämns att skotaren utrustades med för stor grip, vilket påpekades redan innan maskinen levererades.

Arbetsledningen bör, med tanke på detta, i framtiden lägga ner mer tid på denna aspekt. Genom att de klart informerar om de val av maskiner och tillhörande utrustning de gjort/tänker göra, samt den statistik som ligger till grund för valet, kan man få en bra öppning för dialog med medarbetarna.

5.6 Volymproduktion

En viss tävlingseffekt uppstod inom laget när det gällde volymproduktion, vilket enligt Leigh & Maynard (1995) är helt naturligt i ett kreativt lag som detta kan räknas till. Denna tävlingseffekt anses ha en positiv verkan på lagets effektivitet vilket framgår av studier inom cooperation and competition (C/C), (Wynne 1995). Det negativa i sammanhanget var att det, enligt enskilda lagmedlemmar, kan leda till att göromål som inte direkt genererar högre produktion (ex. service, uppföljning, planering mm.) inte värderas lika högt inom laget. Kanske borde man från arbetsledningens sida ha fokuserat mer på kvalitet vid detta tillfälle. Kanske klargjort lagets vision ”*Stora Ensos bästa gallringslag*” vilket innebar hög produktivitet i kombination med hög kvalitet.

Hur skall man kunna eliminera detta problem redan från start? Exempelvis skulle man kunna införa personalrotation på båda maskinerna redan från startdatumet, (om det är ett framtida mål). Det skulle med största sannolikhet begränsa volymproduktionen och därmed föra fokus från den. Detta är under förutsättning att inte alla förare redan från början är ”fullfjädrade” skotar- och skördarförare. Under intervjuerna visade det sig att flera av lagmedlemmarna önskade rotation på maskinerna så fort som möjligt, (*”bidrar till mer flexibilitet och lagkänsla*” enligt en lagmedlem). En nackdel som arbetsledningen uttalat med denna idé var att de uppställda ansvarsområden som fanns, riskerar bli åsidosatta. Exempelvis att ingen känner ansvar för service av den enskilda maskinen eftersom alla lagmedlemmar kör båda maskinerna. Det är något som måste diskuteras igenom om systemet sätts i drift. För att undgå detta problem skulle man exempelvis schemalägga servicen.

Ett annat förslag för att föra fokus från volymproduktion skulle kunna vara att i detta skede gå in med en gallringsuppföljning för att fokusera mer på kvalitet än kvantitet.

5.7 Arbetsledning

De konflikter som uppkom inom laget kom oväntat snabbt (inom två till tre månader). Konflikter är en naturlig del av en ny grupp och dess utveckling, så arbetsledningen hade väntat sig att konflikter kunde uppstå. Trots detta så ansåg arbetsledningen att de agerade för sent. Lagmedlemmarna ansåg att konflikthanteringen var svag till en början men rättades snart till och avslutades bra.

Vikten av en engagerad och stark arbetsledning under introduktionen var inte att ta miste på då lagmedlemmarna intervjuades. Det var också precis den typen av arbetsledning de ansåg sig ha.

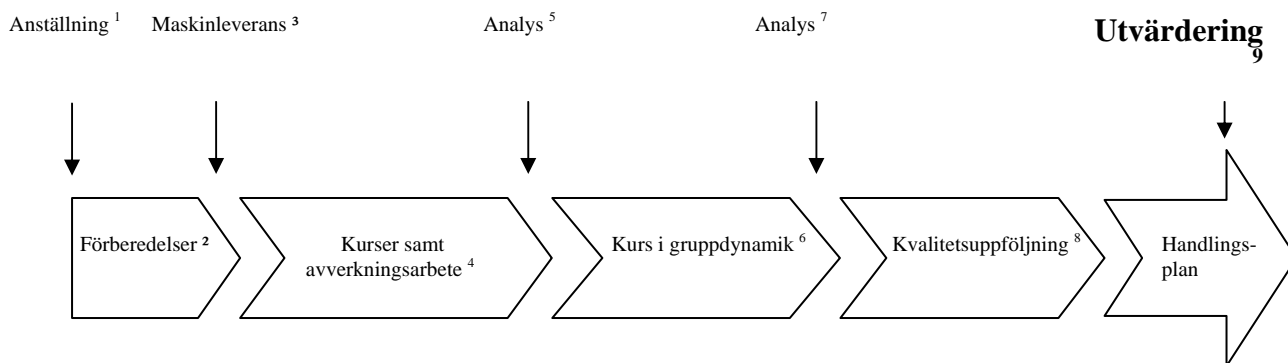
”Vi kan inte få det bättre” (lagmedlem)

God ledarskapsförmåga under introduktionen är som i många andra arbetsledande situationer en grundpelare (Svedberg, 2003). En engagerad och stark arbetsledning bekräftas av Moxnes (1981) teorier om att *”förmannens attityder, beteende och sättet han utför sin roll har betonats som viktig i inlärnings-sammanhang”* (sid. 155). Med tanke på hur varierande introduktionen kan vara, beroende på lagets sammansättning och behov, så är det ett situationsanpassat ledarskap som krävs, Svedberg (2003). Under den gångna tiden har lagmedlemmarna uppfattat arbetsledningens agerande som mycket bra. Majoriteten av laget upplevde att det från arbetsledningens sida fanns ett starkt engagemang redan från första dagen. De ansåg att det fanns en mycket stark drivkraft hos arbetsledningen under hela den gångna sex månadersperioden. Vilket i sin tur genererade i hög arbetsmotivation hos lagmedlemmarna.

5.8 Slutsatser

Följande element befanns nödvändiga att ingå i ett introduktionsprogram (figur 3):

- Ett strukturerat schema för kurser och utbildningar.
- Förberedelsetid för lagmedlemmarna, innehållande bl.a. uppställning av ansvarsområde, teoretiska kurser, tiden för detta bör vara ca 3 veckor.
- En specifik kurs inom ämnet gruppdynamik.
- Introduktionsanalyser, som görs av en person utanför distriktet.



Figur 3. Tidslinjen sträcker sig över ca sex månader och visar vad som bör ingå i en introduktion med ungefärliga tidsaspekter.

Figure 3. Six months time schedule, showing what should be included in the introduction of a new machine team, and approximate time aspects for the courses.

1. Laget klargörs, lagmedlemmarna anställs.
2. Förberedelsetid ca tre veckor, inkl. teoretiska kursmoment.
3. Maskinleverans, maskinell avverkning påbörjas.
4. Under ca en månads tid vävs avverkningsarbete samman med ett antal förutbestämda kurser som genomförs av Stora Enso och de aktuella maskintillverkarna.
5. Den första introduktionsanalysen genomförs av någon person utanför distriktet med fokus på informationskontroll det vill säga kontrollera om de anställda anser sig ha fått tillräckligt med information inom de olika ämnen som berör deras arbetsuppgifter. Här görs även en uppföljning av de olika kurser och utbildningar som laget genom gått den senaste månaden.
6. Efter ca 1-2 månader påbörjar gruppen en kurs i gruppdynamik som leds av arbetsledningen, pågående under ca 6 veckor.
7. Den andra introduktionsanalysen genomförs med fokus på produktivitet och resursutnyttjande.
8. Någon form av kvalitetsuppföljning av laget görs efter 3-4 månader. Exempelvis gallrings- eller apteringsuppföljning.
9. Efter 5-6 månader utvärderas introduktionen som helhet genom intervjuer av laget och dess arbetsledning av någon utanför distriktet. Därefter utformas en handlingsplan (Bilaga 6) för lagets fortsatta utveckling.

Referenser

- Bergquist, S. och Thorsén, Å. (2005) *Effektivare drivningsarbete med laganalyser*. Skogforsk, Uppsala. Resultat nr 18.
- Dimbleby, R. & Graeme, B. (1995). *Kommunikation är mer än ord*. Lund: Studentlitteratur.
- Forsberg, B.(1985). *Att planera utbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jonsson, P. (2001). *Arbeta i grupp*. Stockholm: Bilda Förlag.
- Jöever, M.(Ed.) (1984). *Informationens möjligheter 1:a uppl*. Malmö: Liberförlag.
- Lantz, A. (1993). *Intervjumetodik: den professionellt genomförda intervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lennér – Axelson, B. & Thylefors, I. (2005) *Arbetsgruppens psykologi*. 4. omarbetade utg. Stockholm: Natur och Kultur.
- Leigh, A. & Maynard, M. (1995). *Leading your team – How to involve and inspire teams*. London: Nicholas Brealey Publishing Ltd.
- Lindelöw – Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Moxnes, P. (1984). *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*. (M. Johansson, övers.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Schutz, W. (1998). *Firo: a three dimensional theory of interpersonal behavior*. 3:e uppl. Muir Beach: Mill Vally.
- Steinberg, J. (1991.) *Instruktionsmetodik: en bok som lär dig att lyckas bättre i din roll som instruktör, lärare och handledare*. 1.uppl. Örebro: Max Martin.
- Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Tredje upplagan. Lund: Studentlitteratur.
- Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Wynne, E. (1995). *Cooperation - Competition An Instructional Strategy*. Phi Delta Kappa Educational Foundation. Bloomington, Indiana.

Förslag till introduktion av gallringslag

Kalkylering och maskinkostnader 1 dag

- Investeringar
- Maskinkalkyl
- TU %
- Skiftscheman
- Dagar över året
- Uppföljningsrutiner (loggbok)
- Service avtal
- Underhåll och servicrutiner
- Reklamationer
- Kontaktpersoner.
- GIS
- GPS

Gallringsutbildning 3 dagar

Dag 1. Inomhus

- Bonitering.
- Övrehöjds träd och ålder.
- Grundytor
- Gallringsmallen
- Gallringsformer kvalitet, låg etc.
- Gallringskvoter
- Relaskop
- Stickvägsbredd
- Stickvägsareal
- Skador
- Naturvårdshänsyn

Dag 2-3. Praktisk övning i Fält, repetition av delar från dag 1.

- Utgallring av träd, avläsa kvoter, grundytor och kostnader.
- Övningar med relaskop
- Mätning av gallringskvoter
- Övning med höjdmätare, tillväxtborr och klave.
- Uppföljningsblanketter
- Uppföljning färdiggallrat område
- Ajourhållning
- Eventuellt praktisk planering före start på nytt område.

Grundutbildning skördare 4 dagar (32 timmar) Komatsu Valmet.

Dag 1. I fält eller på verkstad.

- Ubildningsupplägg och manualer
- Säkerhetsföreskrifter. Garantivillkor
- Uppbyggnad komponenternas placering, på maskin och aggregat
- Instrument och reglage
- Iordningställande av maskin för skogen, inläsning av prislista, kalibrering av längd och diameter

Dag 2.

- Maskinjusteringar
- Genomgång av basmaskin och aggregatinställningar
- Körning och intrimning av maskin
- Kontroll av längd och diameter
- Praktisk körning, fortsatt intrimning av maskin och aggregat

Dag 3.

- Körning varvad med teoriövningar om servicevagn finns
- Start samt avslut av område(iordningställande av för trakten gällande förutsättningar)
- Genomgång vårdschema, daglig tillsyn, oljenivåer och serviceintervaller
- Genomgång av maskinens felsökningshjälp

Dag 4.

- Efter kontroll och justeringar
- Genomgång och kontroll av maskinens hydraultryck (enligt instruktionsbok)
- Genomgång och kontroll av aggregat : ev. justering av tryck m.m. (enligt instruktionsbok)

Ev. Tilläggsutbildningar

- Simulatorintroduktion Skördare 2-3 dagar (startar i Älvdalen under vecka ?)
- Dataklave 1 dag
- Grunder för Windows PC hantering 1 dag
- Maxi påbyggnad, inriktning apteringsdatorn 1 dag
- Intrimning, kran, basmaskin och aggregat 2 dagar
- Maxi GIS 0,5 dag
- Maxi A +P + D (administration, produktion, drift
- Metodutbildning gallring. 2 + 1 dag repetition

Informationskontroll

Information ang.:

Tillräcklig Ej tillräcklig

Generell info.

Stora Enso Koncern (organisation, industrier, utbredningsområde, personalpolicy)

Stora Enso Skog (organisation, mål o vision)

Stora Enso distrikt Hällefors (personal, skogförvaltning, köpverksamhet,

avverkningslag, entreprenörer, mål o vision)

Arbetsvillkor

Anställningsform

Uppsägningstid

Arbetsrapportering

Arbetstider/raster (antal kalkylerade timmar)

Lön (förmåner, rättigheter, skyldigheter)

Löneutbetalning

Bonussystem

Tillägg för obekvämarbetstid

Övertidsersättning

Löneutveckling

Reseersättning

Ev. färdtidsersättning

Ev. arbetstidskonto

Kollektivavtal

Semesterersättning + antal sem.dagar

Sjukersättning

Övrigt

Rutiner för ledighet

Fackliga organisationer och ev. representant på distriktet

Företagshälsovård (rutiner för hälsokontroll)

Avtalsförsäkringar

Försäkring gällande maskin, egendom mm.

Telefonlista (kontaktpersoner inom tänkbara kategorier)

Kommentarer

Intervjuguide, maskinförare

Inledning

Disposition av intervju, kronologisk ordning, de olika delarna går in i varandra.
Konfidentiell, ingen inspelning, resultaten redovisas utan att några namn nämns.
Möjlighet kommer att ges för att kontrollera och ev. komplitera materialet innan det offentliggörs.

Ungefärlig tidsåtgång 1-2 timmar per intervju.

Under liggande frågor inom varje ämne:

- vad har gjorts bra, respektive mindre bra?
- vad var svårt att förutse?
- vad skulle kunna ha gjorts annorlunda?

(Följdfrågor skrivna med mindre typsnitt)

Rekrytering

- Kan du kort beskriva rekryteringsprocessen?

De första veckorna (innan maskinerna levererades)

- Första dagen

Hur upplevde ni första dagen som anställd på Stora Enso Skog?

- Maskinerna och depåvagnen

Hur stor möjlighet hade in att påverka maskinval, inkl. utrustning. Skulle ni villat haft större/mindre möjlighet till detta? Hur upplevde ni förseningen av vagnen?

- Tid för förberedelser

Hur ser du på den tid som ni fritt fick förvalta innan maskinerna kom? Upplägg av ansvarsfördelning, utrustning till depåvagn?

- Kurser/utbildningar

Någonting du vill tillägga?

De första sex månaderna i produktion

- Kurser/utbildningar (främst kursen i gruppdynamik men även vidare utbildningar ev. maskin-, gallrings- apteringskurs?)

Vad anser du om de kurser och utbildningar som ni deltagit i? Innehåll, kvalitet, för mycket/lite, kan de rekommenderas?

- ”Ett öga utifrån”

Hur upplevde ni min närvaro? Störtade, hjälpande? Skulle ni rekommendera... ?

- Produktion

Hur upplevde ni kraven på produktion från arbetsledningen? Var målen/kraven för höga/låga?

- Ansvarsområden

Vad tycker du om de ansvarsområden som ni har fördelat i laget? Följs de? Är de för strikta? Finns de nerskrivna?

- Arbetsledning

Hur ser du på arbetsledningens agerande i olika situationer under tiden som varit? Konflikthantering, medarbetarsamtal/lönesamtal?

- Feedback

Hur tycker du att det har fungerat att ge dina medarbetare feedback?

Lagets framtiden

- Feedback

Hur skulle du vilja att laget arbetade med feedback i framtiden? På egen hand eller med arbetsledningens stöd?

- Utveckling

Vilka framtida utvecklingspotentialer ser du? Laget/personliga? Var finns det mer att "jobba på"?

- Hur går vi vidare? Handlingsplan som stäms av var 6e månad?

- Om du skulle få förändra något i din arbetssituation, vad skulle det vara? Varför?

Avslutning

Intervjuguide, arbetsledning

Inledning

Disposition av intervju, kronologisk ordning, de olika delarna går in i varandra.
Konfidentiell, ingen inspelning, resultaten redovisas utan att några namn nämns.
Möjlighet kommer att ges för att kontrollera och ev. komplitera materialet innan det offentliggörs.

Ungefärlig tidsåtgång 1-2 timmar per intervju.

Under liggande frågor inom varje ämne:

- vad har gjorts bra, respektive mindre bra?
- vad var svårt att förutse?
- vad skulle kunna ha gjorts annorlunda?

(Följdfrågor skrivna med mindre typsnitt)

Rekrytering

- Kan du kort beskriva rekryteringsprocessen?

De första veckorna (innan maskinerna levererades)

- Introduktionsplan för de första veckorna

Fanns det något utarbetat material, plan eller liknande som ni följde under de första veckorna?

- Maskinerna och depåvagnen

Hur stor möjlighet fick lagmedlemmarna att påverka valet av maskiner och utrustning?

- Tid för förberedelser

Hur ser du på den tid som lagmedlemmarna fritt fick förvalta innan maskinerna kom? Upplägg av ansvarsfördelning, utrustning till depåvagn mm.?

- Kurser/utbildningar

Vad anser du om innehållet i dessa kurser? Hur upplevde du att lagmedlemmarna tog till sig innehållet? Kvalitet o kvantitet? För mycket på en gång "korvstoppning"?

De första sex månaderna i produktion

- Kurser/utbildningar (främst kursen i gruppdynamik men även vidare utbildningar ev. maskin-, gallrings- och apteringskurs?)

Hur upplevde du kursen i gruppdynamik? Externa alt. interna kurser/utbildningar, fördelar resp. nackdelar?

- "Ett öga utifrån"

Hur upplevde ni min närvaro? Störtade, hjälpande? Skulle ni rekommendera liknande analyser under framtida nyanställningar/nyuppstarter?

- **Produktion**

Vilka produktions-/ekonomiska mål sattes upp? jämfört med inarbetade lag? För höga/låga? Nådde laget upp till målen?

- **Arbetsledning**

Hur ser du på din arbetsledande roll mot laget? Konflikthantering, medarbetarsamtal/lönesamtal?

- **Feedback**

Hur bedömer du att det har fungerat för lagmedlemmarna att ge varandra feedback?

Lagets framtiden

- **Feedback**

Hur skulle du vilja att laget arbetade med feedback i framtiden? På egen hand eller med arbetsledningens stöd? Vad är bäst, fördelar resp. nackdelar?

- **Utveckling**

Vilka framtida utvecklingspotentialer ser du? Var finns det mer att "jobba på"?

- **Hur går vi vidare?** Handlingsplan som stäms av var 6e månad?

Avslutning

”Lagmöte”

Dagordning

- 1. Maskiner; driftstörningar, service, reklamationer.**
- 2. Traktinfo; kartor, avlägg, sortiment.**
- 3. Skiftschema; ev. ändringar p.g.a. medveten frånvaro fram över.**
- 4. Feedback inom laget och till arbetsledningen.**
 - Minst en positiv och en negativ egenskap/kvalitet skall ges till varje lagmedlem (+ till arbetsledningen).
 - Minst en positiv för varje negativ egenskap/kvalitet.
- 5. Information; Stora Enso Skog, Timberjack/John Deere, Valmet.**
- 6. Eventuella större inköp; verktyg mm.**
- 7. Övrigt**

Feedback / återkoppling

att ge

- Relevant
- Berör sånt som kan ändras
- Konkret
- Ärlig
- Rätt mängd
- Uppmuntrande

att ta

- Fråga efter råd o tips
- Gå inte i försvarsställning
- Öppen för synpunkter

Handlingsplan

- Tänk på att:
- * inte ta "vatten över huvudet", sprid ut datumen.
 - * precisera *ansvarig* och *datum* för varje sak så noga som möjligt.
 - * samtliga inblandade ska ha tillgång till den fullständiga och slutgiltiga handlingsplanen.

Förbättringar	Ansvarig	Prioritet	Slutdatum	Utvärdering/ Uppföljning