

Skogsmaskinentreprenører

3/5 – Ledelse



Eva Skagestad (Skogkurs), Birger Vennesland og Erlend Nybakk (begge Skog og landskap).

Flere entreprenører i vår studie erkjener at de selv kan bli bedre når det gjelder ledelse og kommunikasjon. Men hva er god ledelse? Og hvordan bli en bedre leder? Vi vil trekke frem noen områder undersøkelsen viser at det er viktig å være bevisst på.

”Det er klart, det er sikkert noen som hadde ønsket at jeg var mer synlig, og på en måte, kall det å bruke mer tid eller prate med folk, da”.

I mange mindre skogsmaskinentreprenør-foretak (heretter omtalt som entreprenører) er bedriftens leder også maskinfører. I undersøkelsen så vi at til og med i bedrifter med opp mot 4-5 maskinlag kjører lederen selv. Det å «ha skoen på», og vite hvordan de ansattes hverdag er, er viktig i slike bedrifter, men det kan fort oppstå en «tidsklemme» for lederen ved at administrative oppgaver skyves på for å holde produksjonen oppe. I tillegg kan det være vanskelig å være både kollega og leder samtidig. Det å avsette tid til administrasjon og ledelse er helt nødvendig for effektiv drift og utvikling.

Organisasjonsform

De minste entreprenørene er ofte enkeltmannsforetak, men stadig flere etablerer aksjeselskap (AS). Dette minsker den personlige risikoen, og gjør det mulig å være flere eiere.

Mange av AS'ene i skogbruket har utspring i familiebedrifter, og styret består gjerne av nære familiemedlemmer. Dette kan virke praktisk, men kan være til hinder for profesjonalisering. Et styre som består av personer med ulik kompetanse som utfyller hverandre, kan tilføre bedriften verdifull kunnskap og nytenkning.

”Det er, han andre eieren er styreformann, og jeg er daglig leder da. Og så har vi ektefeller som styremedlemmer.”

Bedriftsutvikling for skogbrukets entreprenører

Skogbrukets Kursinstitutt (Skogkurs) og Norsk institutt for skog og landskap (Skog og landskap) har i et samarbeidsprosjekt sett på hvilke utfordringer som er gjeldene blant norske skogsmaskinentreprenører og hvordan kompetanse kan bidra til en positiv utvikling av bransjen.



SKOGKURS

Alle tiltak, hjelpemidler og verktøy utviklet i prosjektet skal gi forbedringer på minst ett av tre områder for skogsmaskinentreprenørene:

- Forbedret økonomisk resultat.
- Bedre arbeidsmiljø og økt trivsel.
- Økt fleksibilitet og tilpasningsevne, -mer robust ovenfor morgendagens utfordringer.

Faktaark

Prosjektet har utarbeidet fem faktaark som presenterer hovedresultatene fra forskningsdelen i prosjektet. Disse omhandler følgende tema:

1. Maskinvalg i skogsdrift
2. Finansiering
3. Ledelse
4. Arbeidsmiljø og HMS
5. Budsjett

Trivsel og kommunikasjon

I vår undersøkelse kom det fram at de av entreprenørene som har ansatte, følte at de har «en del å gå på» når det gjelder kommunikasjon og medbestemmelse. Med kommunikasjon menes her all muntlig og skriftlig kontakt som omhandler virksomheten.

Det er flere som nevner at skogsmaskinførere kan være innadvendte typer, og derfor opplever at man har litt vanskelig for å prate. Spesielt dersom tema som skal tas opp er av mer personlig art, eller går på tilbakemeldinger på eget eller andres arbeid. Leder er ansvarlig for å gi takhøyde for åpenhet og konstruktiv kommunikasjon i bedriften, men alle må være dette bevisst i måten man

snakker til hverandre på. De fleste har en kameratslig tone, gjerne litt uformell, sleivkjeftet og tøff.

Et uhøytidelig arbeidsmiljø er positivt, men det bør også være kultur for at beskjeder og informasjon gis på en tydelig og skikkelig måte, og alle bør oppleve å bli forstått og hørt. Viktig informasjon må skje skriftlig.

”Nei, det meste går nå på telefon, sånn med jevne mellomrom mer eller mindre. Noen ganger går det lang tid og noen ganger snakker vi kanskje ikke hver dag. Ja, vi har samtaler, men det er ikke det vi er flinkest på, nei. Vi er mest i skogen og kjører, og dagene går!”

Medarbeidersamtaler

En medarbeidersamtale, eller utviklingssamtale som det ofte kalles, skal gi leder bedre innsikt i en medarbeiders arbeidssituasjon, og kjennskap og oversikt over medarbeiders trivsel, kompetanse, motivasjon og forventninger. For medarbeiderens del er samtalen en anledning til å gi uttrykk for hvordan arbeidssituasjonen oppleves, egen måloppnåelse, mestringsnivå, hvilke ønsker vedkommende har for utvikling, og en mulighet for få tilbakemeldinger på eget arbeid. Samtalen skal også gi rom for tilbakemeldinger fra medarbeider til leder på lederstil og forventninger til lederen. Samtalen bør avsluttes med at medarbeideren setter opp en plan i samarbeid med lederen, med mål for egen utvikling framover.

Mange ledere opplever det som vanskelig å gjennomføre gode medarbeidersamtaler. Selv om man prater sammen hver dag er det ikke enkelt å bli direkte og gi konstruktive tilbakemeldinger på hverandres arbeid.

For å lykkes med slike samtaler er det greit å opprette noen kjøreregler for hvordan disse samtalen skal være - og ikke minst: ha et klart definert formål med samtalen, som bør skje minst en gang i året.

En medarbeidersamtale skal avklare forhold som: Hvilke forventninger, ansvar og mål har vi? Hva kan vi bli bedre på? Hvilken kompetanse må og bør vi bygge opp?

I etterkant av samtalen er det viktig at planen for utvikling følges opp gjennom året, slik at samtalen ikke bare blir tomprat, men gir ønsket endring.

Tips til medarbeidersamtalen og sjekklister kan du finne her:

- www.ledernet.no
- www.ledelse.as
- www.aaf.no

Felleskap

Det å skape et samhold i bedriften vil også føre til økt tilhørighet og trivsel. Det er viktig å samle alle ansatte til både formelle og uformelle treff. Det kan være for å planlegge virksomheten framover, gå på kurs sammen, felles trenings-tur eller kanskje julebord. Dette er det mange som har positive erfaringer med.

Forhold til oppdragsgiver - kunde

Fra ulike studier omkring ledelse vet vi at tillit mellom alle involverte parter både internt og eksternt er nøkkelen til god kommunikasjon. Det er viktig med tillit mellom entreprenør og oppdragsgiver. En forutsetning for dette er at man forstår hverandre og har respekt for den andre parten. Det å få og gi konstruktive tilbakemeldinger gir muligheter for forbedring og utvikling. Samhandling og rutinemessig tilbakemelding handler ikke om ros eller kritikk fra en oppdragsgiver eller klient, men mer å utvikle en metode for en felles analyse av resultater og erfaringer om hvordan man kan forbedre kvaliteten på utført arbeid hos begge parter.

Vi skal ikke legge skjul på at det mange ganger er en makt-kamp hvor små entreprenører har liten påvirkning. Her kan det synes å være et klart potensiale til økt gjennomslagskraft for entreprenørene gjennom å utnytte bransjemakt og profesjonalisering i sterkere grad. Maskinentreprenørens forbund (MEF) har her en sentral rolle.

Avtaler

Det er stor variasjon i hvordan avtaler inngås mellom oppdragsgiver og entreprenør, dersom det i hele tatt finnes avtaler. Generelt kan vi se at det avtales på to nivåer, -lang-siktige generelle avtaler som f.eks. fastsetter et visst av-virkningskvantum per år, og kortsiktige konkrete drifts-avtaler knyttet til det enkelte oppdrag/prosjekt. Det er en usikkerhet rundt hvor bindene de langsiktige avtalene faktisk er, og om man kan stole på at oppdragene kommer. På den annen side er det motstand mot for rigide kontrakter som låser entreprenørbedriftene til én oppdragsgiver.

Uavhengig av kontraktstype, tyder mye på at rollefordelingen mellom partene er for dårlig avklart og kommunisert. Hvem har ansvar for hva? Hvem er det egentlig som bestemmer? Skogbruket har utarbeidet en Norsk Standard NS 8432:2010 «Alminnelige kontraktsbestemmelser for skogsdrift». <http://www.standard.no/no/Nettbutikk/produktkatalogen/Produktpresentasjon/?ProductID=411301> Denne tydeliggjør disse forholdene, men er for dårlig kjent og lite brukt av partene. I Sverige er en tilsvarende avtale-overenskomst mye mer brukt. Mer om den her: www.abse.se.