ARBETSRAPPORT 1282-2026

Mer än den egna uppgiften

Operativ kedjehållning – att skapa förutsättningar för varandras arbete i skogsbruket

David Fridner och Chelsey Jo Huisman



skogforsk

Innehåll

Foreword **3**

Summary **4**

Sammanfattning **5**

Inledning **6**

Metod **7**

Material 7

Databearbetning och avgränsningar 10

Analytisk ingång 11

Resultat och analys **13**

Att översätta värden till arbetsvillkor 13

Att skapa handlingsutrymme när kedjan stramas åt 14

Relationer som smörjmedel 15

Att synliggöra det arbete som annars försvinner 16

Diskussion och slutsatser **18**

Ett väl utfört arbete märks också hos andra 18

Ansvar för friktionen kräver mandat 19

När måtten styr vad som räknas 19

Tre budskap för praktiken 20

Referenser **21**

skogforsk

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

Kvalitetsgranskning (Intern peer review) har genomförts 2026-09-18 av Petrus Jönsson, programchef. Därefter har Magnus Thor, Forskningschef, granskat och godkänt publikationen för publicering 23 september 2026.

Redaktör: Anna Franck, anna@annafranck.se
©Skogforsk 2026 ISSN 1404-305X

Foreword

The initial motivation for this study stemmed from a personal interest in learning about forestry in Sweden. As two social scientists with backgrounds in business relationships but new to forestry operations, we needed to better understand the context and inner workings of the Swedish industrial timber supply chain. This learning exercise quickly evolved into an opportunity to share our analytical reflections more broadly through this report.

It is important to note that this report presents the findings of an exploratory pilot study. Based on a limited set of interviews and field observations within a single forestry organization, these insights serve as a foundational stepping stone for future research rather than a source of more generalizable conclusions.

We would like to express our sincere gratitude to a group of people who made this work possible, including some of whom we cannot acknowledge by name (you know who you are!):

- **Our Key Gatekeepers:** Thank you for facilitating access and explaining the organizational dynamics.
- **The Supply Chain Practitioners:** From forest ownership to purchasing to planning to production to harvesting, thank you for welcoming us into your workday and pedagogically fielding our incessant questions all day long.
- **Our sources of inspiration:** We thank Gert Andersson for sparking the idea of exploring the value chain through the day-to-day work of a forestry company, and Linnea Hansson for her support with the grant application.
- **Our sponsor:** Our special thanks go to Svea Jansson's forest fund for recognizing the merit of our proposal and providing the funding that allowed us to bring this report to fruition.

Summary

Swedish forestry value chains are formally structured into separate operational functions. But what makes the value chain work in practice is often invisible and difficult to measure. The purpose of this report is to highlight how operational actors in the forestry value chain navigate partially competing goals, requirements, and practical realities to carry out their own work and create conditions for the work of others.

Empirically, we conducted a qualitative study of a large Swedish forestry company, combining 18 hours of observations across three central operational functions – timber purchasing, compartment planning, and production management – with follow-up semi-structured interviews with the observed individuals. The study also provides more limited insights into private forest owners' and contractors' perspectives through fieldwork encounters.

Our results show how the work of one operational actor shapes the conditions for others' work. We refer to this as operational chain maintenance. Four recurring themes emerge:

1. how values are translated into working conditions,
2. how actors create room for action under pressure,
3. how relationships support feedback, and
4. how important work can be overlooked in management and performance assessment.

Taken together, our results highlight how actors' attention to relational interdependencies and their local judgement can help sustain an effective and resilient value chain.

Sammanfattning

Det svenska skogsbrukets värdekedjor är formellt indelade i separata operativa funktioner. Men det som får värdekedjan att fungera i praktiken är ofta osynligt och svårt att mäta. Syftet med rapporten är att synliggöra hur operativa aktörer i skogsbrukets värdekedja väger samman delvis konkurrerande mål, krav och praktiska förutsättningar för att utföra det egna arbetet och skapa förutsättningar för andras arbete.

Vi genomförde en kvalitativ studie av ett stort svenskt skogsföretag och kombinerade 18 timmars observationer inom tre centrala operativa funktioner – virkesköp, traktplanering och produktionsledning – med uppföljande semistrukturerade intervjuer med de observerade personerna. Materialet ger också en mer begränsad inblick i privata skogsägares och entreprenörers perspektiv genom möten under fältarbetet.

Resultaten visar hur en aktörs arbete skapar förutsättningar för andra. Vi benämner detta operativ kedjehållning. Fyra återkommande teman framträder:

1. hur värden översätts till arbetsvillkor,
2. hur aktörerna skapar handlingsutrymme under press,
3. hur relationer stödjer återkoppling och
4. hur viktigt arbete riskerar att förbli osynligt i styrningen.

Sammantaget belyser resultaten hur aktörernas hänsyn till ömsesidiga beroenden och deras situationsanpassade bedömningar kan bidra till att upprätthålla en effektiv och motståndskraftig värdekedja.

Inledning

Skogen ska räcka till mycket. Den ska ge råvara, arbetstillfällen och klimatnytta. Den ska också rymma naturvärden, biologisk mångfald, markägares mål och samhällets förväntningar. I samhällsdebatten beskrivs detta ofta som målkonflikter. I det dagliga skogsbruket blir det konkret: flera värden ska hanteras i samma affär, samma trakt, samma tidplan och samma arbetsflöde.

Ett virkesköp är också en utgångspunkt för andras arbete. Affärens villkor påverkar traktplaneringen, som i sin tur formar förutsättningarna för produktionsledaren och entreprenören. I varje led behöver aktörerna väga samman verksamhetens mål och krav med lokala förutsättningar och hänsyn till andra aktörer. En affär kan vara viktig för relationen mellan markägaren och virkesköparen och samtidigt kräva anpassningar i produktionen. En hänsyn kan vara självklar i princip men svår för traktplaneraren att översätta till ett tydligt traktdirektiv. En åtgärd kan vara rimlig i ett led, men ge kostnader eller risker i ett annat.

Dessa situationer kan bli särskilt känsliga när tids- och resursmässiga begränsningar ökar. Ekonomiska nedgångar, hårdare kostnadskrav, ökad efterfrågan på råvara eller interna omorganisationer lämnar ofta mindre utrymme för att hantera tvetydigheter, informell problemlösning, sena förändringar och mindre än perfekta förutsättningar. I sådana situationer prövas de relationer och det mänskliga omdöme som får värdekedjan att fungera effektivt.

Syftet med rapporten är att synliggöra hur operativa aktörer i skogsbrukets värdekedja väger samman delvis konkurrerande mål, krav och praktiska förutsättningar för att hantera både sin egen funktion och skapa förutsättningar för andras arbete.

Formella underlag, system och rutiner ger struktur och tydliggör ansvar i detta arbete. Men de räcker inte ensamma. De behöver användas av personer som kan ”läsa” skogen, förstå lokala förutsättningar, hantera relationer och se vad andra led behöver för att kunna göra sitt arbete. Samtidigt kan relationsarbete, lokala bedömningar och förebyggande insatser vara svåra att fånga i verksamhetens mått och uppföljning.

I rapporten föreslår vi begreppet *operativ kedjehållning* för att beskriva detta arbete. Med det menar vi de vardagliga praktiker genom vilka aktörerna skapar och värnar förutsättningar för varandras arbete. Det kan handla om att ringa ett extra samtal, dubbelkolla en bedömning, återkoppla kritik, stå fast vid en gräns eller anpassa en plan så att nästa led får rimliga förutsättningar.

Material och metod

Material

Vi genomförde en kvalitativ och utforskande fallstudie (Dubois & Gadde 2002, Flyvbjerg 2006) av ett stort svenskt skogsföretag. Fallstudiemetoden valdes eftersom den ger möjlighet till en nyanserad förståelse av arbetet i sitt sammanhang (Flyvbjerg 2006). Vårt initiala empiriska mål var att förstå den operativa värdekedjan i skogen och hur olika mål hanteras i praktiken – snarare än att bedöma prestationer – genom att studera en virkesköpares, en traktplanerares och en produktionsledares arbete. Genom att observera de tre aktörerna i deras faktiska arbetsmiljö blev det dock snart tydligt att deras funktioner inte kan förstås var för sig. De är djupt beroende av varandra, vilket sätter, inte bara de interna relationerna mellan dem i fokus, utan också de externa affärsrelationerna (jfr Anderson m.fl. 1994, Håkansson & Snehota 1995) med de privata skogsägare och entreprenörer som de samarbetar med.

Det huvudsakliga materialet består av tre dagars fältobservationer där vi följde aktörerna i deras dagliga arbete på kontoret, under resor och vid fältbesök. Denna skuggning kombinerades med samtal om deras arbete och bedömningar (Czarniawska 2007). Under den första dagen följdes en produktionsledare, med observationer av ett fältbesök med en avverkningsentreprenör (Tabell 1). Under den andra dagen följdes en virkesköpare, med observationer av skogsägarkontakt, ett pulsmöte med andra virkesköpare och en chef, fältbesök i en privat skog och kontorsarbete (Tabell 2). Under den tredje dagen följdes en traktplanerare, med observationer från kontorsarbete och i skogen (Tabell 3). De tre observationsdagarna omfattade sammanlagt 18 timmar. Båda forskarna deltog under samtliga dagar.

Tabell 1. Observationer med produktionsledaren (PL).

Onsdag 3 juni 2026		
Observationstillfällen	**Tid**	**Kort beskrivning av innehållet**
Start: 11:00		
Samtal med PL på kontoret	60 min	Hur PL utför sitt arbete
Samtal med PL i bilen på väg till fältet	50 min	Hur hållbarhet praktiseras hos skogsbolaget
Telefonsamtal mellan PL och en entreprenör	5–10 min	När det kan avverkas
Lunch på restaurang med PL	45 min	Hållbarhet och skogsdebatten
Fältbesök och samtal mellan en avverkningsentreprenör och PL	60 min	Hur avverkningsentreprenör utför sitt arbete
Samtal med PL i bilen på väg tillbaka till kontoret	50 min	Befintliga förutsättningar i marknaden och hur dessa påverkar skogsbolaget
Kort samtal med virkesköparen inför observationer till nästa dag	30 min	
Slut: 16:00	Total tid: 5h	

Tabell 2. Observationer med virkesköparen (VK).

Torsdag 4 juni 2026		
Observationstillfällen	**Tid**	**Kort beskrivning av innehållet**
Start: 07:30		
Digitalt pulsmöte med 6 av 9 VK som är ansvariga för geografiska området samt chef	60 min	Mötet handlar dels om att checka in med varandra, dels om läget med köp och traktplanering
Samtal med 3 av 9 VK som var på plats efter det digitala pulsmötet	30 min	Hur VK utför sitt arbete
Samtal med VK i bilen på väg ut i fält	45 min	
Lyssnade in på ett telefonsamtal mellan VK och produktionsgrupp	15 min	Kort möte där PL, VK, traktplaneraren, och logistik möts för att uppdatera varandra om deras respektive läge
Lyssnade in på telefonsamtal mellan VK och en entreprenör om grusning	5 min	Missförstånd och problemlösning mellan en entreprenör och VK
Fältbesök och samtal med en markägare, dennes fru och VK vid köksbordet	90 min	Markägares erfarenhet, relation mellan markägare och VK
Fältbesök i skogen på markägares mark på två olika ställen	150 min	Kompetens och expertis hos både markägare och VK
Lunch på restaurang med VK	30 min	Diskussionen om våra respektive arbeten i skogsbruket
Samtal med VK i bilen på väg tillbaka till kontoret	45 min	VK:s ansvar i samband med skogsbolagets målsättningar
Samtal med VK på kontoret vid datorn	60 min	Hur kontrakten och traktdirektivet planeras för markägare
Samtal med en kollega som är ansvarig för samplanering med samebyar i området	30 min	Relationen och olika perspektiv/mål mellan skogsbolaget och samebyar i området
Slut: 16:30	Total tid: 9h, 20 min	

Tabell 3. Observationer med traktplaneraren (TP)

Fredag 5 juni 2026		
Observationstillfällen	**Tid**	**Kort beskrivning av innehållet**
Start: 08:30		
Samtal med TP på kontoret i soffan och vid datorn	60 min	Hur traktdirektivet planeras
Samtal med TP i bilen på väg ut i fält	45 min	Hur TP utför sitt arbete
Fältbesök i skogen med TP	90 min	Kompetens och expertis hos TP i samband med naturvården och andra relationer
Samtal med TP i bilen på väg tillbaka till kontoret	45 min	Hur prioritera produktion/naturvärden/ markägares intresse
Slut: 12:30	Total tid: 4h	

Fältobservationerna kompletterades med tre uppföljande intervjuer med de observerade huvudrollerna: produktionsledare, virkesköpare och traktplanerare. Intervjuerna genomfördes digitalt och varade knappt en timme. De användes för att fördjupa sådant som framträdde under fältbesöken, pröva preliminära tolkningar och låta respondenterna själva utveckla hur de ser på sin roll i kedjan.

Därutöver genomfördes fem kortare, ej inspelade samtal med produktionsledare i andra delar av organisationen. Dessa samtal hade ett smalare fokus på relationen mellan produktionsledare och entreprenör, särskilt i situationer där bolagets krav och entreprenörens förutsättningar behöver balanseras. Samtalen används i rapporten endast som kompletterande material, främst för att pröva om mönster från huvudfallet också känns igen i andra produktionsledares erfarenheter. Studien omfattar även ett begränsat dokumentmaterial: instruktioner, traktdirektiv och annan formalia som hjälper oss förstå relationen mellan det skriftliga underlaget och hur det omsätts i praktiken.

Databearbetning och avgränsningar

Materialet bearbetades i flera steg. Först skrevs observationsanteckningarna ihop till ett gemensamt arbetsdokument där de tre fältdagarna strukturerades efter centrala situationer och gränssnitt. Därefter rensades de automatiska transkriberingarna från de uppföljande intervjuerna så att samtalen blev läsbara och möjliga att analysera tematiskt. De kompletterande produktionsledarsamtalen bearbetades på motsvarande sätt utifrån de anteckningar som fördes under samtalen.

Analysen har fokuserat på återkommande situationer där flera mål, roller eller beroenden möts. Det kan handla om en trakt som visar sig svårare än väntat, ett löfte till en markägare, en naturhänsyn som behöver översättas till instruktion, ett entreprenörsbeslut som kräver avstämning eller ett internt arbetssätt som

skapar friktion längre fram i kedjan. Istället för att analysera varje roll separat har materialet lästs med fokus på hur arbetet hålls fungerande mellan rollerna, vilket ledde till att de fyra teman som presenteras i resultaten identifierades. Observationer och preliminära tolkningar diskuterades gemensamt i anslutning till observationerna och vid fältdagarnas slut. Den gemensamma bearbetningen ligger till grund för de fyra återkommande mönster som presenteras i resultatkapitlet.

Urvalet är litet och materialet är rikt snarare än brett. Det innebär att rapporten inte kan säga hur vanligt ett visst arbetssätt, problem eller mönster är. Däremot visar den på hur sådana situationer kan se ut i praktiken och ge språk åt mekanismer som kan vara relevanta även i andra delar av skogsbruket. Materialet har sin tyngdpunkt i de tre följda rollerna: en virkesköpare, en traktplanerare och en produktionsledare. Entreprenörers och markägares perspektiv belyses genom möten och samtal under fältdagarna samt genom de följda personernas beskrivningar.

Caseföretaget, det lokala kontoret och alla personer anonymiseras i rapporten. Roller benämns därför som exempelvis produktionsledare, virkesköpare, traktplanerare, entreprenör och markägare. Syftet är inte att utvärdera personer, kontor eller enskilda beslut, utan att förstå hur operativt skogsbruk organiseras och utförs i praktiken. Detta är särskilt viktigt eftersom flera situationer i materialet rör relationer, interna arbetssätt, mandat, kostnader och lokala bedömningar.

Analytisk ingång

Värdekedjor består av både strukturella och relationella komponenter. Organisationsstrukturer – såsom uppdelningen mellan inköp, planering och produktion – etablerar nödvändiga operativa gränser, funktionell specialisering och effektivitet. De dagliga uppgifter som utförs inom dessa individuella funktioner är dock i grunden ömsesidigt beroende. Eftersom strukturer ensamma inte kan överbrygga dessa gränser är upprätthållandet av värdekedjans prestanda i sig relationellt, vilket kräver kontinuerlig interaktion och ömsesidig samordning mellan funktioner (Pagell 2004, Oliva & Watson 2011).

Med operativ kedjehållning för vi samman perspektiv på ömsesidiga beroenden, gränsöverskridande arbete och osynliga insatser. Begreppet ligger nära *'articulation work'*, som uppmärksammar det arbete som krävs för att få olika uppgifter att hänga ihop och för att hantera oförutsedda situationer så att arbetet kan fortsätta (Star & Strauss 1999). Med vår benämning betonar vi den fortlöpande omsorgen om förutsättningarna för andras arbete i värdekedjan. Det omfattar både förebyggande insatser och reparationsarbete när mål, krav och praktiska villkor inte självklart går ihop. Begreppet riktar därmed uppmärksamheten mot både vad arbetet i ett led gör möjligt för andra och vem som får hantera friktionen mellan leden.

Tre aspekter är särskilt viktiga. Den första är att arbetet är *ömsesidigt beroende* (Malone & Crowston 1994). De beslut och handlingar som utförs i ett led påverkar och formar ofta förutsättningarna i nästa: Detaljerna i ett virkesköp påverkar traktplaneringen, som i sin tur påverkar samordningen av produktionsledningen. Produktionsledningen påverkar sedan entreprenörens möjligheter att utföra arbetet i skogen. Entreprenörens erfarenheter kan i sin tur behöva återföras till ett tidigare led i processen, vilket ytterst bidrar till att markägarens skog förvaltas på ett bra sätt. Varje roll behöver kunna zooma in på sina egna arbetsuppgifter samtidigt som den behåller ett helhetsperspektiv och är uppmärksam på hur det egna arbetet bidrar till en välfungerande värdekedja.

Den andra aspekten är att *flera roller kräver förmåga att överbrygga gränser* för att skapa förståelse mellan olika delar i verksamheter – även känt som boundary spanning på engelska (Aldrich & Herker 1977, Hald 2012). De rör sig mellan olika intressen, språk och praktiska verkligheter. Virkesköparen rör sig mellan markägare, lokalsamhälle och bolag. Traktplaneraren rör sig mellan skogen, systemet, regelverket och entreprenören. Produktionsledaren rör sig mellan planering, produktion, entreprenör och intern styrning. I dessa roller blir det viktigt att kunna översätta mellan vad som är beslutat, vad som är möjligt och vad som behöver förklaras.

Den tredje aspekten är att *allt viktigt inte syns lika tydligt i formella system* (Star & Strauss 1999). Volym, kostnad, kontrakt, tidplaner och avvikelser är ofta relativt synliga. Relationer, lokalkännedom, erfarenhetsbaserat omdöme, tidig återkoppling, förtroende och kvalitet i praktiskt utförande är svårare att mäta. Ändå är det ofta just sådana resurser som avgör om kedjan fungerar när förutsättningarna ändras. Analysen utgår därför inte från att formella arbetssätt och relationellt arbete står i motsats till varandra. Tvärtom visar materialet att båda behövs. Dokument, system och rutiner skapar struktur, ansvar och spårbarhet. Relationer, erfarenhet och lokal bedömning gör det möjligt att använda strukturen rätt i situationer som inte helt följer mallen. Rapportens resultat handlar om hur dessa delar samspelar när skogsbrukets många mål ska bli praktiskt hanterbara.

Resultat och analys

Resultaten presenteras utifrån fyra återkommande mönster i materialet: hur värden översätts till arbetsvillkor, hur aktörerna skapar handlingsutrymme under press, hur relationer stödjer återkoppling och hur viktigt arbete riskerar att förbli osynligt i styrningen.

Att översätta värden till arbetsvillkor

Ett centralt resultat är att skogens värden inte rör sig oförändrade genom kedjan. De måste översättas. Ett markägarintresse behöver bli en affär. En affär behöver bli en planeringsbar trakt. En naturhänsyn behöver bli en instruktion som går att

följa i maskinen av entreprenören. Ett produktionsmål behöver bli en rutt, en tidplan och ett arbete som entreprenören faktiskt kan utföra. I varje sådan översättning läggs något till: omdöme, lokalkännedom, teknisk bedömning, relationell förståelse och erfarenhet.

Traktplaneringen visar detta tydligt. I ett exempel byggde affären på antagandet att virket skulle kunna drivas över en smal myr under barmarkssäsong. I fält blev frågan en annan. Beståndet kunde i sig vara avverkningsbart, men vägen, vändplatsen, bärigheten och överfarten avgjorde om virket faktiskt kunde tas ut. Det fanns tekniska lösningar, som kavling och stockmattor, men de innebar kostnader. Vinteravverkning var säkrare, men påverkade produktionsplanen för lagen och industriförsörjning. Här översätter traktplaneraren alltså inte bara en karta till traktdirektiv, utan också ett affärsantagande till praktiska villkor för drivning, kostnad, årstid och risk.

Samma översättning sker i naturhänsynen. Den finns i regler, riktlinjer och instruktioner, men den behöver göras begriplig i fält. Dokumentet om detaljhänsyn visar exempelvis hur naturvärdesträd, kantzoner och kultur-/fornlämningar formuleras som konkreta punkter. Men i praktiken behöver någon avgöra var hänsynen finns, hur den markeras och vad den innebär för maskinförarens arbete. Observationerna visar att entreprenören tolkar traktdirektiv och riktlinjer utifrån förhållandena på trakten, upptäcker avvikelser och förankrar lösningar med produktionsledaren. Översättningen går därmed i båda riktningarna: från direktiv till praktiskt utförande och från förhållandena i fält tillbaka till produktionsledaren.

Virkesköparen gör en annan typ av översättning. Markägarens mål, lokal förankring, ekonomi, förtroende och framtida affärsmöjligheter behöver översättas till ett köp som senare kan planeras och produceras. I intervjun beskriver virkesköparen hur åkare och maskinförare – olika entreprenörer – kan återkomma med beröm eller kritik på objekt, eftersom virkesköparen uppfattas som den som initierat åtgärden. Återkopplingen visar att virkesköparen fortsatt förknippas med hur objektet fungerar för andra aktörer, även efter att affären är avslutad.

Exemplen visar hur mål och krav konkretiseras till underlag och beslut som andra aktörer kan arbeta vidare med. Det kräver bedömningar av både den egna uppgiften och förutsättningarna för andras arbete, liksom återkoppling när förhållandena avviker från det som planerats. Detta översättningsarbete är en del av den operativa kedjehållningen.

Att skapa handlingsutrymme när kedjan stramas åt

Ett andra mönster är att aktörerna försöker skapa handlingsutrymme. Det handlar om att skapa möjliga alternativ innan situationen blir låst, exempelvis genom mer tid, bättre underlag, en tydligare instruktion, en lokal lösning eller ett samtal som gör att problemet kan hanteras innan det blir dyrt.

Traktplaneringen visar detta tydligt. När tidplaner blir tajtare, traktbanken mindre och industrins behov styr hårdare blir varje osäkerhet mer känslig. Traktplaneraren beskriver hur ett objekt som tas bort ur produktionsplanen för lagen måste ersättas av något annat som passar industribehovet. Då hamnar trycket längst ut i kedjan: någon måste snabbt hitta, bedöma och planera ett nytt objekt. Detta beskrivs som en piska där rörelsen är mjuk i början men blir skarp längst ut.

Även i produktionsledarens arbete framträder hur sena förändringar begränsar möjligheterna att förbereda genomförandet. När små tillköp och vindfälleposter kom in sent blev utrymmet för ordnad planering snabbt mindre. Dokumentation saknades, systemet stoppade maskinunderlag, entreprenören stod still och vissa moment löstes ändå för att hålla produktionen i gång. Exemplet visar hur sena tillägg kan begränsa möjligheterna att förbereda arbetet och flytta behovet av problemlösning till själva genomförandet.

Hos virkesköparen handlar handlingsutrymme ofta om lokalkännedom och mandat. Vid vägskador eller reklamationer kan den formella processen säga att frågan ligger hos en annan funktion. Men den som har relationen till markägaren, vägägaren eller entreprenören kan ibland vara den som har bäst förutsättningar att lösa situationen snabbt. När mandat och relation inte finns på samma plats uppstår ett glapp: den som har lokal kunskap och kontakt med de berörda kan behöva lämna frågan vidare för beslut. Det kan fördröja hanteringen och göra det svårare att ge markägaren eller entreprenören ett tydligt besked.

De kompletterande produktionsledarsamtalen belyser liknande svårigheter i relationen till entreprenörer. Produktionsledare beskriver att kontrakt, bortsättning och specialvillkor ofta sätts eller tolkas på avstånd från det dagliga arbetet. När villkoren sedan ska användas i relationen till entreprenören behöver produktionsledaren hantera både systemet och förtroendet. Där villkoren bygger på mått som lutning eller skotningsavstånd, minskar friktionen. Där bedömningen är mer subjektiv, till exempel i form av underväxt eller ytstruktur, blir frågan lätt relationellt känslig.

Tid, mandat, relationer och erfarenhet framträder därmed som viktiga förutsättningar för att kunna hantera press. När dessa förutsättningar saknas riskerar problemen att föras vidare till nästa led, där möjligheterna att anpassa arbetet kan vara mindre. Handlingsutrymme är inte bara något som finns i en enskild roll. Det skapas också mellan rollerna. Det kräver att någon kan se problemet tidigt, förstå vem som påverkas och få tillräckligt gehör för att justera innan arbetet låser sig.

Relationer som smörjmedel

Ett tredje mönster är att relationer underlättar återkoppling mellan aktörerna. Det handlar både om att ha någon att vända sig till och om att kunna ta upp frågor, problem och kritik.

I produktionsledarrollen syns detta i kontakten med entreprenören. En viktig del av samarbetet handlar om att entreprenören vågar höra av sig när något inte stämmer: när bärigheten är sämre än väntat, när traktdirektivet inte fångar verkligheten, när vägen inte fungerar eller när en praktisk lösning behöver förankras. Observationerna visar hur entreprenören stämmer av avvikelser med produktionsledaren.

Relationer har också betydelse för hur uppföljning och kritik tas emot. Produktionsledaren behöver kunna följa upp, ge feedback och ibland säga att något blivit fel. Men samma person behöver också vara tillgänglig, bygga förtroende och förstå entreprenörens arbetsvillkor. De kompletterande produktionsledarsamtalen visar att detta är ett återkommande dilemma: kontroll behövs, men får inte bara upplevas som ”polisarbete”. Förtroendet kan göra det lättare att diskutera brister och komma överens om åtgärder.

Virkesköparen visar relationens återkopplingsfunktion från ett annat håll. I intervjun beskriver virkesköparen hur entreprenörer kan höra av sig med beröm eller kritik på objekt. Återkopplingen riktas alltså till en person som aktörerna känner till och förknippar med affären.

Relationer mellan interna roller fyller en liknande funktion. Pulsmöten, tvärfunktionella möten och morgonkaffe är tillfällen att dela lägesbilder och ta upp frågor direkt med varandra. De är platser där ansvar blir personligt. I pulsmötet framträder ett sammanhang där medarbetare peppar varandra, delar lägesbild och försöker tänka på hela bilden: markägare, industri, produktionsledare, entreprenör och teamet. I intervjun beskriver virkesköparen morgonkaffet som ett tillfälle där kritik kommer upp direkt, innan den hinner ligga och pyra.

Exemplen visar hur relationer stödjer användningen av formella underlag och arbetssätt. Genom frågor, avstämningar och kritik får aktörerna möjlighet att justera arbetet under dess gång. Återkopplingen knyter därmed samman planering och genomförande: underlagen kan förtydligas eller kompletteras utifrån de förhållanden och erfarenheter som aktörerna möter i arbetet. Det är en del av den operativa kedjehållningen. Samtidigt kan återkopplingen bli sårbar om kontaktvägar och erfarenheter är starkt knutna till enskilda personer.

Att synliggöra det arbete som annars försvinner

Ett fjärde mönster är att vissa delar av arbetet blir synliga i styrning, medan andra delar förblir svårare att se. Volym, kostnad, tidplan, kontrakt, flyttar, avvikelser och stillestånd lämnar spår i system och uppföljning. Relationer, lokalkännedom, förtroende, tidig återkoppling, kvalitet i utförandet och förebyggande bedömningar syns sämre. Det betyder inte att de är mindre viktiga. Tvärtom visar materialet att de ofta är avgörande för att det mätbara arbetet ska fungera.

Virkesköparens arbete visar detta tydligt. I observationsmaterialet återkommer formuleringar som “volym är kung”, samtidigt som virkesköparen beskrivs som rådgivare, lokal representant och ibland nästan “light-psykolog”. Rollen handlar

alltså både om affär och om relationell förankring. En affär som blir av syns i volymen. Ett samtal där markägaren får tid att tänka, en konflikt som aldrig växer eller en relation som gör framtida affärer möjliga syns inte på samma sätt.

De kompletterande produktionsledarsamtalen ger ytterligare exempel på samma mönster. Flera produktionsledare beskriver relationen till entreprenören som nödvändig för att kunna ge kritik, få tidiga varningssignaler och hantera bortsättningar utan att varje fråga blir konflikt. Samtidigt upplevs detta arbete inte tillräckligt synligt i organisationen. I ett samtal formuleras att "man mäter inte det viktiga, utan det viktiga blir det man mäter".

Kvalitet är ett annat värde som kan få mindre utrymme än det som är enklare att räkna. I ett produktionsledarsamtal lyfts gallring som exempel. Gallringens långsiktiga värde ligger i beståndets framtida kvalitet, samtidigt som det finns krav på hög produktionstakt. Om ersättningen främst premierar tempo och volym kan noggrant utförande och arbete för att begränsa skador få svagt genomslag i ersättningen, även när det är viktigt för slutresultatet.

Traktplaneringen visar samma sak före produktionen. En bra fältbedömning kan förebygga körskador, onödiga flyttar, otydliga instruktioner och akuta vägåtgärder. Men när planeringen fungerar väl uppstår ofta inget tydligt problem att rapportera. Vägen håller. Entreprenören förstår hänsynen. Trakten körs vid rätt tidpunkt. Det förebyggande arbetets värde blir därmed lätt osynligt just när det lyckas.

Sammantaget visar de fyra mönstren hur aktörerna gör mål och krav hanterbara genom bedömningar, anpassningar och återkoppling. Arbetet är inriktat både på den egna uppgiften och på förutsättningarna för andra aktörers arbete. Samtidigt beskriver aktörerna att delar av detta arbete får begränsad uppmärksamhet i uppföljningen.

Diskussion och slutsatser

Operativ kedjehållning synliggör det arbete som får skogsbrukets olika mål, krav och praktiska förutsättningar att fungera tillsammans. Resultaten väcker frågor om hur organisationen bedömer prestationer, fördelar befogenheter och värderar arbete som inte enkelt kan mätas.

Ett väl utfört arbete märks också hos andra

Resultaten visar hur markägarens mål, affärens villkor, planeringen och genomförandet griper in i varandra. Beroendena går åt flera håll: inköp och planering formar arbetet i skogen, samtidigt som bedömningar i fält och erfarenheter från entreprenören behöver återföras till tidigare led. Det handlar om ömsesidiga beroenden som fortsätter efter att den egna uppgiften formellt är avslutad.

Ledningen behöver därför bedöma en insats även utifrån vad den gör möjligt för andra. En affär kan öka den köpta volymen och samtidigt lämna svåra avvägningar till planering och produktion. Det dubbla uppdraget är att utföra den egna uppgiften väl och värna förutsättningarna för det arbete som är beroende av den. Det kräver både lyhördhet för andras behov och förmåga att stå fast vid bedömningar som andra behöver ta hänsyn till.

Om varje funktion främst styrs mot sina egna utfall riskerar organisationen att uppmuntra prioriteringar som försvårar arbetet för andra. Uppdrag, mål och gemensamma arbetssätt behöver därför stödja samma samarbete som aktörerna förväntas åstadkomma genom sina relationer. Återkoppling om hur den egna insatsen fungerar för andra behöver få betydelse både för hur arbetet utvecklas och för hur det bedöms.

En tydlig arbetsfördelning behöver också ge utrymme för att någon tar första samtalet eller driver en fråga vidare när kontakterna eller lokalkännedomen gör det lämpligt. Den som driver frågan behöver också kunna fatta de beslut som krävs eller nå den som har mandat att besluta.

Ansvar för friktionen kräver mandat

De operativa rollerna har i uppdrag att få olika krav att fungera tillsammans. Friktion är därför en del av arbetet. När den som har kontakterna och förståelsen för situationen saknar befogenheter att agera kan frågor behöva lämnas vidare trots att förutsättningarna för en lösning finns lokalt.

Ledningen behöver ge befogenheter som svarar mot de avvägningar rollen förväntas göra och tydliggöra hur övriga frågor kan avgöras i tid. De operativa aktörerna behöver i sin tur använda utrymmet, förklara sina bedömningar och återkoppla konsekvenserna. Mandatet får betydelse genom både vad ledningen överlåter och hur aktörerna tar sig an ansvaret.

När marginalerna krymper kan ledningens behov av kontroll öka, samtidigt som de operativa aktörerna behöver göra fler och snabbare avvägningar. Om fler beslut då flyttas bort från genomförandet blir kravet på problemlösning ändå kvar lokalt, medan möjligheten att påverka lösningen minskar. Handlingsutrymmet riskerar därmed att begränsas just när det behövs mer. Studien ger därför anledning att pröva om ökad press i vissa situationer behöver mötas med större tillit till operativa bedömningar och befogenheter som gör det möjligt att agera i tid.

Den löpande problemlösningen kan samtidigt göra problemen mindre synliga för ledningen. De operativa aktörerna reder ut missförstånd, förankrar ändringar och justerar planer så att arbetet och samarbetet kan fortsätta. När detta lyckas kan ledningen se ett fungerande flöde utan att se alla insatser som får det att fungera. Det relationella reparationsarbetet kan då dölja både sitt eget värde och behovet av att rätta till brister i arbetssätten. Det behöver därför finnas återkoppling om återkommande problem även när de hanteras framgångsrikt.

När måtten styr vad som räknas

Det som mäts riskerar att bli viktigt just för att det mäts. Måtten påverkar vad ledningen efterfrågar, hur medarbetare bedöms och vad de själva prioriterar. Därmed kan vissa delar av uppdraget få större tyngd medan annat viktigt arbete blir svårare att motivera. Organisationen behöver därför granska både vad den mäter och vilken tyngd den ger måtten när den bedömer arbetet.

Detta kan skapa spänningar inom en och samma roll. Virkesköparen ska både bidra till köpt volym, ge råd och vårda relationen till markägaren. Om arbetet främst bedöms utifrån volymen kan de senare uppgifterna bli svårare att prioritera, trots att de kan vara viktiga för framtida affärer. På motsvarande sätt kan ett ensidigt fokus på produktionstakt ge för liten vikt åt kvaliteten i en gallring.

Operativ kedjehållning synliggör flera bidrag som lätt hamnar utanför en sådan bedömning: förtroende som gör att problem tas upp, informella avstämningar som förhindrar missförstånd och lokala bedömningar som gör arbetet genomförbart. Sådana insatser kan behövas både inom den egna uppgiften och i samspelet med andra. Om de får mindre utrymme riskerar styrningen att försvaga förutsättningarna för de resultat den efterfrågar.

Svaret är därför både att granska måtten och att ge plats åt bedömningar som inte kan uttryckas i dem. Fler eller bättre mått kan hjälpa, men organisationen behöver också kunna värdera relationsarbete, förebyggande insatser och kvaliteten i det löpande samarbetet utan att varje bidrag får ett eget mätetal. Gemensamma genomgångar kan exempelvis behandla vilka prioriteringar måtten driver, hur arbetet fungerat för de berörda och vad som gjort resultaten möjliga.

Tre budskap för praktiken

- **Bedöm insatsen också genom vad den gör möjligt för andra.** Låt mål och arbetssätt stödja samarbetet mellan rollerna, och uppmärksamma bidrag som skapar förutsättningar för andra att lyckas.
- **Låt mandatet följa var de operativa besluten behöver fattas.** Den som förväntas få olika krav att fungera tillsammans behöver kunna påverka hur det görs, även när pressen ökar.
- **Allt som är viktigt är inte synligt.** Granska vilka prioriteringar måtten driver och värdera också relationer, förebyggande arbete och insatser vars nytta visar sig hos andra.

Att arbetet fungerar säger inte allt om hur väl det är organiserat. Det kan vittna om aktörernas förmåga att hantera brister och förändringar tillsammans. Den förmågan kan ge kedjan motståndskraft, men ledningen behöver också använda aktörernas erfarenheter för att åtgärda brister som de annars får hantera på nytt.

Referenser

Aldrich, H. & Herker, D. 1977. Boundary Spanning Roles and Organization Structure. Academy of Management Review 2(2): 217–230.

Anderson, J.C., Håkansson, H. & Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. Journal of Marketing 58(4): 1–15.

Czarniawska, B. 2007. Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies. Liber, Copenhagen Business School Press.

Dubois, A. & Gadde, L.-E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. Journal of Business Research 55(7): 553–560.

Flyvbjerg, B. 2006. Five Misunderstandings About Case-Study Research. Qualitative Inquiry 12(2): 219–245.

Hald, K.S. 2012. The role of boundary spanners in the formation of customer attractiveness. Industrial Marketing Management 41(8): 1228–1240.

Håkansson, H. & Snehota, I. (red.). 1995. Developing Relationships in Business Networks. Routledge.

Malone, T.W. & Crowston, K. 1994. The interdisciplinary study of coordination. ACM Computing Surveys 26(1): 87–119. DOI: 10.1145/174666.174668.

Oliva, R. & Watson, N. 2011. Cross-functional alignment in supply chain planning: A case study of sales and operations planning. Journal of Operations Management 29(5): 434–448.

Pagell, M. 2004. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. Journal of Operations Management 22(5): 459–487.

Star, S.L. & Strauss, A. 1999. Layers of silence, arenas of voice: The ecology of visible and invisible work. Computer Supported Cooperative Work (CSCW) 8: 9–30. DOI: 10.1023/A:1008651105359.