



Informationsflödets roll i avverkningskvaliten

*The role of information flow in the quality of
harvesting operations*

Anton Sjödin

Arbetsrapport 292 2010
Examensarbete 30hp D
Jägmästarprogrammet

Handledare:
Dianne Staal Wästerlund

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.srh.slu.se
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-292-SE

Informationsflödets roll i avverkningskvaliten

*The role of information flow in the quality of
harvesting operations*

Anton Sjödin

Examensarbete i skogshushållning med inriktning mot teknologi, 30hp
Jägmästarprogrammet
EX0492

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, planering
Examinator: Ola Lindroos, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, teknologi

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
Utgivningsort: Umeå
Utgivningsår: 2010

ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-292-SE

Förord

Studien har genomförts hos Institutionen för skoglig resurshushållning vid Fakulteten för skogsvetenskap hos Sveriges lantbruksuniversitet i Umeå. Examensarbetet utgör den avslutande kursen på Jägmästareprogrammet och omfattar 30 högskolepoäng (hp) på D-nivå. Uppdragsgivare för studien var skogsägareföreningen Norrskog.

Ett stort tack till alla trevliga entreprenörer och inspektorer som ställt upp på intervjuer och att nu tålmodigt har ställt upp och svarat på mina frågor. Tack Alf Bergkvist och Karin Nolén som har stöttat mig och kommit med intressanta tips och synpunkter.

Ett stort tack till min handledare Dianne Staal Wästerlund som trott på mina idéer och ställt upp för mig med bra inflik och tips under hela studien.

Tack till Tobias Andersson som hjälpt mig att korrekturläsa rapporten.

Umeå maj 2010

Anton Sjödin

Sammanfattning

Informationsflödet är en mycket viktig process i en organisation. Det påverkar på ett avgörande sätt hur effektivt ett uppdrag kan utföras. Det påverkar dessutom på ett avgörande sätt kvalitén på produkten eller tjänsten som organisationen levererar till sina kunder. Bristerna i informationen gör att viktiga aspekter inte får den hänsyn i arbetsprocessen som de behöver eller kan glömmas bort, vilket i sin tur kan leda till anmärkningar från certifieringsorganisationer och lägre kundnöjdhet.

Syftet med studien var att studera hur informationsflödet i Norrskogs fältorganisation hanterades, och hur denna påverkade kvaliteten i de uppdrag som utfördes och den feedback som entreprenören fick. Undersökningen grundas på kvalitativa intervjuer med entreprenörer, produktionsinspektörer och skogsinspektörer på alla Norrskogs distrikt.

Studien gav följande resultat:

- Norrskog har en kvalitetspolicy men den har inte kommunicerats till personalen och entreprenörerna vilket öppnar för olika tolkningar av vad Norrskog anser vad kvalitet är.
- Norrskog arbetar idag passivt med att upptäcka kvalitetsfel. Man väntar på att skogsägaren upptäcker att någonting gått snett och hör av sig till Norrskog.
- Egen uppföljningarna fungerar inte i dagsläget.
- Kommunikationen ser olika ut i varje distrikt och distrikten kan grovt delas in i två delar: de som har och de som inte har möten om kommande avverkningar.
- Entreprenörerna önskar ett utvidgat samarbete med kvartalsvisa möten där man tillsammans går igenom vad som väntas av framtiden och utvärdering av utfört arbete.

Nyckelord: skogsägare, entreprenör, samarbete, kommunikation

Summary

The information flow is a very important process in an organization. It affects in a decisive manner the effectiveness of a task. It also has a major impact on the quality of the product or service for which the organization delivers to its customers. Lack of information may cause that important aspects are not given the required attention or even forgotten and can in turn lead to criticism from certification officials and lower customer satisfaction.

The purpose of this study was to study how the information flow in Norrskog's field organization is handled and how this affected the quality of the work performed and the feedback given to the contractors,

The study is based on qualitative interviews with contractors, production inspectors and forest inspectors on all Norrskogs districts.

The study yielded the following results:

- Norrskog has a quality policy but it has not been fully implemented in the work organization, which lead to different interpretations on what is considered quality.
- Norrskog works today passively to detect quality problems. They wait until the forest owner detect that something went wrong and contacted Norrskog.
- Contractors do not see any need for their own follow-up.
- Communication is organised differently in each district. The districts can be roughly divided into two parts: a part that does not have meetings on harvesting operations and a part that has.
- Contractors wish to have quarterly meetings to discuss the coming work programme and evaluate the previous performance.

Keywords: forest owners, contractors, cooperation, communication

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning	3
Summary	4
Innehållsförteckning	5
Bakgrund	6
Informationsflöde för avverkningsuppdrag i Norrskog	7
Problemformulering	9
Syfte	10
Material och metoder	11
Resultat.....	13
Arbetsätt på distrikten:.....	13
Kvalitet:.....	13
Egenuppföljningar:.....	15
Kommunikation och feedback:	19
Diskussion	22
Kritisk granskning av studien.....	22
Generaliserbarhet	22
Validitet.....	22
Tolkning av resultat.....	22
Slutsatser	26
Referenser.....	27
Bilaga 1	29
Bilaga 2	31
Bilaga 3	33

Bakgrund

För att samordna en tjänst som att avverka ett skogsbestånd åt privata skogsägare efter kundens önskemål, krävs ett välfungerande informationsflöde mellan de olika aktörerna i ett skogsföretag eller en skogsägarförening. Kärnan för en effektiv arbetsprocess är att aktuell information kommuniceras på ett effektivt sätt till medarbetarna i processen.

Informationsflödet är en mycket viktig process i en organisation, Strid (1999) och Heide et al. (2005) till och med likställer en organisation med kommunikation. Den påverkar på ett avgörande såväl kostnader (Mattson 2002) som sociala relationerna i organisationen (Heide et al. 2005). Historiskt sett har informationsmodeller om kommunikation inom en organisation förändrat från att ha varit sändarinriktad (ledningen som informerar anställda) till mer sofistikerade modeller för att hantera sambandet mellan människan och organisationen (Strid 1999). I detta sammanhang har också feedback blivit en viktig aspekt att ta hänsyn till i kommunikationen.

Strid (1999) definierar intern kommunikation som alla sätt som individer i en organisation förmedlar budskap till varandra. Det kan handla om muntlig kommunikation i form av en order eller diskussioner på ett möte, eller skriftlig kommunikation i form av styrdokument. Vad som dock ingår i *intern* kommunikation kan diskuteras, särskild i en skogsägarförening som Norrskog. Föreningen består både av en tjänstemannaorganisation och en medlemsorganisation. Dessutom utförs allt operativt arbete i skogen av entreprenörer. Strid (1999) menar också att intern och extern kommunikation tenderar att flyta samman mer än tidigare, därför att organisationer vill knyta sina intressenter närmare till organisationen. I Norrskog vill man knyta sina medlemmar närmare till sin förening genom att ge dem information om fastigheten och de aktiviteter som har blivit utfört via internet. Denna studie fokuserar främst på informationsflöde i den operativa verksamheten och därför har entreprenörer inkluderats i den studerade informationsflödet.

Det viktigaste för intern kommunikation är att den är tydlig och precis i alla led (Eriksson 2008). Det är en förutsättning för att verksamheten skall leverera bra kvalitet på sina produkter och tjänster. Kvalitet är en sak som Norrskog har valt att satsa på, nu när kunskapen bland skogsägarna verkar tunnna ut i generationsväxlingar och man har formulerat en kvalitetspolicy. Bergman och Klefsjö (2007) definierar kvalitet som ”*produktens förmåga att tillfredställa, och helst överträffa kundernas behov och förväntningar*”.

Enligt Bergman och Klefsjö (2007) ska en organisation som vill vara framgångsrik i sitt kvalitetsarbete använda sig av följande värderingar eller hörnstenar.

1. Engagerat ledarskap: ledningen bör föregå med gott exempel för att skapa och behålla en kvalitetskultur enligt Bergman och Klefsjö (2007). Detta innefattar information, utbildningar och uppvisande av goda exempel för organisationen för att stärka engagemanget i kvalitetsfrågan (Sörqvist 2001) samt att ledningen ska arbeta för att organisationen använder de verktyg som finns för att förbättra sin kvalitet.
2. Sätt kunderna i centrum: det är kundernas behov och förväntningar som bestämmer hur kvalitet av en produkt eller tjänst uppfattas (Bergman och Klefsjö 2007). Det handlar om att samarbeta med kunden och förstå deras olika behov.
3. Basera beslut på fakta: beslut skall tas baserat på data och information insamlat på korrekt sätt.

4. Arbeta med processen: för en bra tjänstekvalitet är det viktigt enligt Sörqvist (2004) att tjänsteprocessen beskrivs och tydliggörs för att alla aktörer skall förstå hur den fungerar och var eventuella variationer kan uppstå.
5. Arbeta med ständiga förbättringar: det är viktigt att hela tiden bli bättre för att kunna reducera sina kostnader och att kunna behålla engagemanget i kvalitetsarbetet. Den som slutar att vilja bli bättre, slutar snart vara bra menar Andersson (2009). Detta innefattar att ständigt återkoppla till vad man har gjort och få feedback.
6. Skapa förutsättningar för delaktighet: Sörqvist (2004) understyrker vikten av att medarbetare involveras i förbättringsarbetet av arbetsprocessen. Kommunikation spelar därför en viktig roll menar Bergman och Klefsjö (2007).

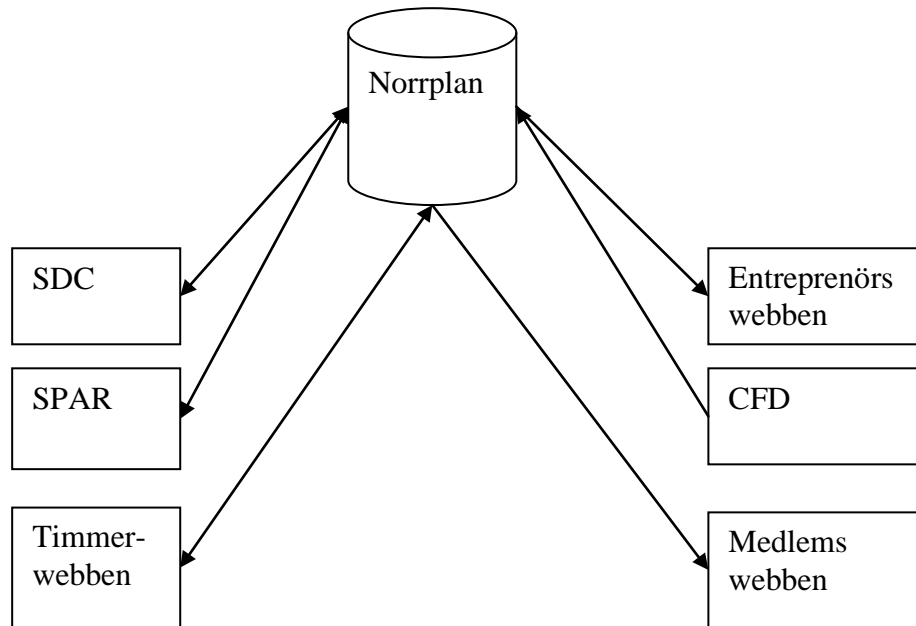
Dessa hörnstenar engagerar hela organisationen i kvalitetsfrågan och kräver att medarbetare använder sig av den information som samlas i hela processen från första kontakten med skogsägaren till slutredovisningen. De bör förstå varandras behov för att i slutändan uppnå ett effektivt arbete med högsta kvalitet och kundnöjdhet.

Feedback är för kvalitet och informationsflöde en viktig aspekt. Feedback är information om hur en person lyckats med en uppgift. Informationen har två syften a) att kontrollera om verksamheten har uppfyllt målen, b) att hjälpa personen att bli bättre på vad den gör (Bruzelius och Skärvad 2004). För att personen skall förstå den feedback den får så måste den enligt Hiam (2003) vara:

- specifik (så att personen kan relatera den till sina egna beteenden och handlingar).
- riktig (så informationen leder till förståelse, inte förvirring eller ilska)
- informativ (så att den leder till förståelse om hur man ska göra saker annorlunda och bättre)
- kontrollerbar (så det relaterar till saker som personen kan ändra på).

Informationsflöde för avverkningsuppdrag i Norrskog

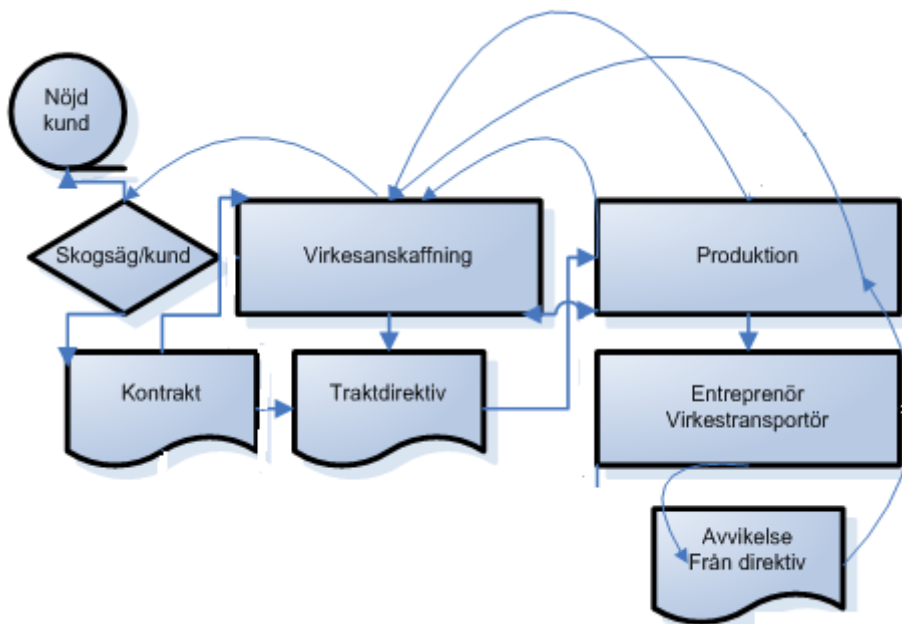
För att förenkla informationsutbyte och fakturering med avverkningsentreprenörerna har Norrskog byggt upp en webbplats som går under namnet entreprenörswebben. Entreprenörswebben på Norrskog byggdes upp under slutet av 90-talet och introducerades ca år 2000. Norrskog var då en av de första i landet att introducera en sådan webbplats för sina entreprenörer. (Björkman 2009 pers kom.). Sedan starten av webbportalen har användningsområdet för portalen vidgats. Entreprenören hämtar trakttdirektiv och apteringsfiler för sina uppdrag på portalen. De kan numera även lämna in uppgifter på naturhänsyn de har tagit vid sina avverkningar och gallringsuppföljning. En del av informationen som entreprenören lämnar in på sina uppdrag är tänkt att vara underlag till Norrskogs medlemsportal. En högre informationsgrad på Internet har länge efterfrågats av Norrskogs medlemmar. (Björklund 2003). Därför startades i februari 2009 medlemswebben, där skogsägaren kan hämta information om utförda uppdrag på dennes fastighet och status på dennes konton. Men för att hela kedjan av information skall fungera behövs det att informationen är korrekt, uppdaterat i tid och användbar för skogsägare.



Figur 1. Informationssystem i Norrskog (Björkman 2009)
Figure 1 Information system in Norrskog (Björkman 2009)

I figur 1 visas dagens informationssystem inom Norrskog. Centralt i systemet är Norrplan som tillsammans med Timmerwebben (Norrskogs GIS system) är den interna informationsdatabasen för olika ingrepp i skogen. Information om ett avverkningsuppdrag samlas i ett traktedirektiv. I Norrplan produceras traktedirektiv med hjälp av information från Skogsbrukets Data Central SDC, Statens Personadressregister (SPAR) och Centrala Fastighetsdatabasen (CFD). Traktedirektivet läggs sedan ut på Entreprenörswebben.

Ett avverkningsuppdrag börjar med att skogsinspektorn tar kontakt eller blir kontaktad av en skogsägare gällande en kommande avverkning. Ett kontrakt formuleras och information insamlad av skogsinspektorn matas in i traktedirektivet. Informationen innehåller t.ex. hur mycket som skall avverkas, vad som ska lämnas hänsyn till m.m. Traktedirektivet skickas vidare till produktionsinspektör för tidsplanering och utlokalisering och nås fram till entreprenören på entreprenörswebben senast tio dagar innan avverkningen ska inledas (figur 2).



Figur 2. Informationsflödet i Norrskogs fältorganisation vid ett virkesköp
 Figure 2. Information flow in the operational organisation of Norrskog following a timber purchase

Norrskog avverkar enligt PEFC:s certifieringskrav även om markägaren inte är certifierad enligt detta system. Detta innebär att entreprenören för varje enskild avverkning behöver göra en naturvårdsuppföljning. Vid en gallring skall entreprenören dessutom göra en gallringsuppföljning med inventeringen av den kvarstående skogen .

Entreprenören skall lämna in uppföljningsrapporter från varje avverkningsobjekt med avverkad volym, tagen hänsyn, och en gallringsuppföljning vid gallring. Det skall även rapporteras in eventuella avvikelser från traktdirektiven och PEFC:s krav såsom sönderkörda bäckar, körskador, låga grundytor m.m. till produktionsinspektör. Om avvikelser är stora tar entreprenören kontakt med produktionsinspektorn direkt via telefon. Informationen lämnar entreprenörerna in via entreprenörswebben och lagras där i väntan på analys av produktionsinspektör.

Norrskog gör därefter enbart slumpmässiga stickprov på vissa trakter för att se om uppföljning stämmer överens med verkligheten. Andelen som kontrolleras är begränsat och den görs ofta långt efter det att entreprenören har genomfört uppdraget.

Problemformulering

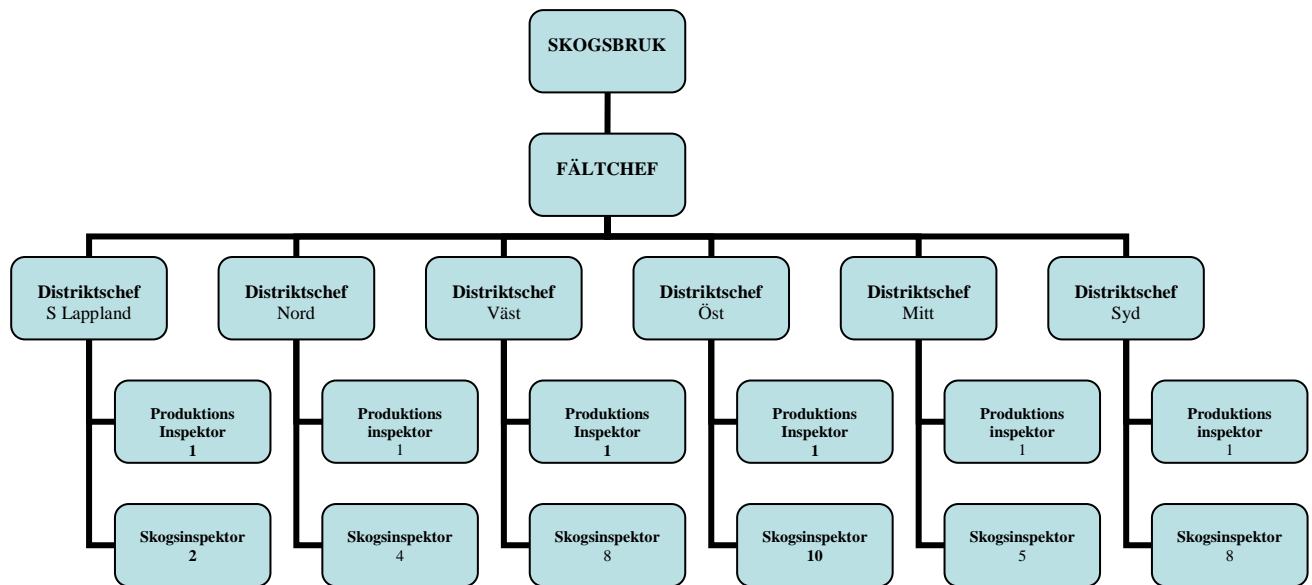
Norrskog har identifierat brister i sitt informationsflöde. Främsta problemet är att uppföljningsrapporter inte alltid lämnas in via entreprenörswebben. Vissa uppföljningar kommer in via andra kanaler, andra skickas aldrig in. Därmed begränsas möjligheten för att kunna göra en analys av kvalitet på levererat arbete och att kunna skicka information om avverkningen till skogsägare via webben. Enligt Olofsson (2002) anser entreprenörer att de inte får ersättning för uppföljningsarbetet vilket gör att de inte prioriterar det. Olofsson (2002) fann också att entreprenörer ansåg att den feedbacken de fick av uppdragsgivaren var bristfällig dessutom händer det att information försvinner på vägen från skogsägare till

entreprenör (Bergkvist 2009 pers kom.). Baserat på ovanstående identifierade problem formulerades följande syfte för studien:

Syfte

Syftet med studien var att studera hur informationsflödet i Norrskogs fältorganisation hanterades, och hur denna påverkade kvaliteten i de uppdrag som utfördes och den feedback som entreprenören fick.

Material och metoder



Figur 3 Norrskogs fältorganisation

Figure 3. The organisation of field operation of Norrskog

Figur 3 visar Norrskogs fältorganisation som idag har sex distrikt. För att kartlägga informationsflödet intervjuades på varje distrikt en entreprenör, en produktionsinspektor och en skogsinspektor. Intervjuerna omfattades således totalt 18 personer. Eftersom det för varje distrikt bara fanns en produktionsinspektor deltog alla produktionsinspektorer i studien. Skogsinspektorer lottades fram bland inspektorerna för varje distrikt och för att lotta fram en entreprenör sammanställde produktionsinspektorer en lista på entreprenörer som arbetade större delen av sin tid på uppdrag åt Norrskog. Alla utlottade kontaktades per telefon. I telefonsamtalet förklarades målet med studien och personen blev tillfrågad att delta i undersökningen. Alla accepterade. Ett möte bestämdes med varje intervjuperson på en plats och tid där den intervjuade skulle befinna sig i en så lugn och trygg situation som möjligt under intervjun. Alla intervjuer genomfördes enskild.

En intervjuguide utarbetades för inspektorerna och entreprenörer (bilaga 1, 2 och 3). Intervjuguiden för entreprenörer innehöll frågor om hur deras företag såg ut, hur deras attityd var gentemot de egenuppföljningar de gjorde, hur de utförde dem samt hur de tyckte att samarbetet och kommunikationen fungerade med Norrskog. Produktionsinspektorerna och skogsinspektorerna tillfrågades hur kommunikationen med entreprenören såg ut samt kommunikationen internt mellan inspektorerna. Frågorna ställdes också om deras inställning och användande av de utförda uppföljningarna. Intervjuerna var semi-strukturerat, dvs. för varje ämne hade inledande frågor formulerats som ställdes till alla. Sedan ställdes följdfrågor, beroende på svaren av personen som intervjuades. Samtliga intervjuer spelades in på diktafon och laddades över på dator för analys.

Varje intervju sammanfattades i en text som skickades till den intervjuade personen för att kontrollera att svaren tolkades rätt. Intervjuerna sammanställdes därefter distriktvis och analyserades sedan genom att jämföra dem med varandra. Enbart likheter och mönster i intervjuerna plockades ut vilket innebar att tre eller fler personer oberoende från varandra gav

liknande indikationer eller hade samma åsikter om en fråga. Enskilda åsikter har i stor mån undvikits för att bevara anonymiteten och validiteten i undersökningen.

Resultat

Arbetsätt på distrikten:

Alla distrikt visade sig ha ungefär samma arbetsätt med produktionsinspektorer som hade huvudansvar för att industrin ska få det virke som den efterfrågar och att skogsägarna fick så bra betalt som möjligt för virket som de levererades in till industri. Skogsinspektorererna ansvarade för att införskaffa det efterfrågade virket och vara ansiktet utåt mot skogsägarna. Däremot skiljde det en hel del vart ansvarsgränserna gick emellan inspektorererna. I en del distrikt fanns det skogsinspektorer som bara hade till uppgift att införskaffa objekt, medan andra skogsinspektorer hade traktplaneringsansvar, gjorde avverkningsplaner och traktdirektiv. I andra distrikt hade skogsinspektorer hand om både införskaffning av objekt och planering tills det att trakten skulle avverkas, eller så låg planeringsansvaret på produktionsinspektor.

Det fanns skillnaden mellan distrikten i hur informationen förmedlades mellan de olika funktioner och hur mycket av informationen som skrevs in i traktdirektivet. En del distrikt tog mycket över kaffebordet fram till dess att avverkningen skulle genomföras; först då skrevs allt in i traktdirektivet. Andra distrikt utvecklade traktdirektivet hela tiden.

Kvalitet:

Inga av de intervjuade nämnde att Norrskog hade en uttalat definition på kvalitet eller en kvalitetspolicy. När de tillfrågades att ge sin syn på kvalitet la både inspektorererna och entreprenörer enbart fokus på arbetet utfört ute i fält när de tänkte på kvalitet, och de la fokus på olika aspekter. Entreprenören satt aptringen i centrum när de resonerade om kvalitet medan inspektoren fokuserade på körskador. De ansåg också att en bra utförd gallring är viktig där de måste tänka på att det ska se snyggt ut med lite körskador och rätt trädslagsval.

För att uppnå kvalitet i gallring i planeringsfasen finns gallringsmallar tillgänglig. De användes dock ytterst sällan av skogsinspektorererna när de planerade gallring. Oftast så angav man i traktdirektiv ett ungefärligt mål på lämnade antal stammar och en kommentar att det skulle se snyggt ut. Någon enstaka inspektor skrev även in ett mål för grundytan.

En skogsinspektor citeras nedan:

” I 99 fall av 100 passas bestånden inte in i gallringsmallarna. Det är ett instrument som är överskattat och bör omarbetas. I mångt och mycket använder jag mig inte av gallringsmallarna utan skriver att de ska gallra ner till 800-1000 stammar och gallra så det blir snyggt.”

Entreprenörerna hade väldigt olika uppfattningar i vilken mån de behövde tydliga instruktioner. Vissa ville ha utförliga mål att arbeta mot andra såg helst att de själva fick bestämma grundytan.

Inspektorererna var i huvudsak nöjda med entreprenörerna och tyckte att de gjorde ett bra jobb. De hade förståelse för att arbetet inte alltid skulle vara hundra procentig. Med det menade inspektorererna att de inte kunde förvänta sig att entreprenörerna hela tiden gör bra ifrån sig.

Även om inspektorer uttryckte kvalitet främst i form av arbetet utfört i fält så insåg de att deras förberedande arbete påverkar det som görs ute i skogen. Förbättringspotentialen identifierade de särskild i deras eget arbete. För att bli bättre kvalitetsmässigt ansåg

inspektörerna att mer tid borde läggas på planeringen. Ett trakttdirektiv med fler parametrar och tydligare instruktioner om vad som skall göras och vilken hänsyn som skall tas till entreprenören var önskvärt enligt inspektörer. Inspektörer ansåg också att de behövde lägga mer tid i fält på uppföljningar.

En produktionsinspektör sa:

”För att vi ska kunna göra saker bättre behövs mer tid till planering, när det går på rus är det lättare att göra misstag. Dessutom skulle det vara bra om vi hade mer tid till att göra uppföljningar i fält. Dels lär vi som inspektörer någonting av det, dels har entreprenörerna större press på sig genom att de vet att vi följer upp 10- 15% av det de har avverkat.”

En skogsinspektör sa följande:

”Det kommer upp alldeles för mycket som markägaren upptäcker själv. Vi måste ha en fungerande kvalitetssäkring på det vi tar på oss att göra så att vi kan säga att det vi tar på oss gör vi också efter vad vi lovar att vi ska hålla. Det vet vi inte idag. Vi vet inte om 82% av alla plantor lever till nästa år, vi vet inte om harven gör tillräckligt djupa spår och vi vet inte om vi lämnar tillräckligt mycket för att uppfylla PEFC:s krav utan vi hoppas det är så”.

Vissa distrikt hade regelbundna möten mellan produktionsinspektörer och skogsinspektörer där det diskuterades om de objekt som skulle avverkas den närmsta tiden. De gick igenom trakttdirektivet och diskuterade vad som borde tänkas på. Efter det mötet fastställdes en tidsplan och trakttdirektiven las så småningom upp på entreprenörswebben så att entreprenören kunde komma åt dem. Andra distrikt hade inga faktiska möten där de diskuterar avverkningarna utan skogsinspektorn skickade över sitt material via Norrplan till produktionsinspektör, eventuellt via en planerare. Det kunde bli så att de objekt som skulle avverkas togs upp vid kaffebordet om det fanns frågetecken att rätas ut.

Det fanns ett tydligt mönster att de inspektörer som hade haft regelbundna diskussioner om kvalitet inom distriktet hade fler förbättringsförslag än de som inte hade en ständigt återkommande diskussion. Det framkom att flertalet av de åtgärder som gjorts för att få bättre kvalitet (som de regelbundna möten, eventuella uppföljningar på inspektörernas prestationer osv.) hade kommit från distrikten. Inspektörerna önskade att huvudkontoret skulle vara mera aktiva i förbättringsarbetet också.

Varför de regelbundna diskussioner inte har kommit igång överallt, förklarades med att man har små kontor och då ansåg inspektörerna att man inte behövde ha sådana diskussioner annat än över kaffebordet. En annan vanlig förklaring var att man har bytt så mycket personal så att diskussionen inte har kommit igång än.

En produktionsinspektör formulerade detta så här:

”I ett så litet distrikt som detta så sker all diskussion om kvalitet över kaffebordet och det är väl en ständigt återkommande diskussion.”

En skogsinspektör citeras:

”Diskussionen kring kvalitet har ständigt blivit störd av att det har varit mycket personal i omlopp på det här distriktet. Jag skulle vilja säga så här att vi just har lyckats stadga oss som det är nu, och kan uppta diskussionen kring kvalitet på det här distriktet och vi har inte riktigt hunnit blivit varma i kläderna med kollegerna.”

Inga regelbundna diskussioner om kvalitet fördes med entreprenörerna. Många av inspektörerna menade också att skogsägarna blivit mer och mer okunniga och att det därför hade blivit svårare att kommunicera om uppdraget som skulle genomföras. De hävdade även att de skogsägarna som kunde mycket om skogsbruk ställde högre krav på kvalitet än tidigare. Inspektörerna hade olika syn på effekten av förändringar i skogsägarkåren på avverkningsprocessen. En del såg det som ett problem, andra såg det som en möjlighet. Skogsinspektörerna upplevde att skogsägarna var ganska ofta oförstående av vad ingreppet innebar, vilka krav som ställdes på en avverkning enligt PEFC certifieringen och vad skogsägaren själv kunde ställa för krav på utförande och lämnad hänsyn.

En skogsinspektör sa följande:

”Skogsägarnas värderingar av kvalitet är väldigt olika. Ofta är det så att i generationsskiftet försvinner en bit av den skogliga kunskapen och genom att det blir färre som bor och verkar på fastigheten så försvinner mer och mer av kvalitetstänket. Det blir mer en kostnadsfråga och då blir det apteringen en kvalitetsfråga istället.”

Vissa entreprenörer indikerade att de ansåg sig vara dåligt uppdaterade av Norrskog gällande utbildningar. Det kunde röra sig om utbildning om PEFC, egenuppföljningar, vad kvalitet var för Norrskog m.m. De hade gått dessa enbart en gång, sedan blev det inga upprepningar. Men det fanns samtidigt en ovilja bland vissa entreprenörer att lägga ned tid på att gå på utbildning, vilket de ansåg kostade för mycket pengar.

Två entreprenörer uttryckte detta så här:

”De kvalitetskrav som ställs från Norrskog förmedlas ganska luddigt. De utbildningar som vi har genomfört är det kanske tio år sedan vi gick, och det känns som att det är en sak som inte hålls ”up to date”. Det kan jag tycka är en svaghet hos Norrskog eftersom jag tycker att det är svårt som entreprenör och veta vad som gäller idag i t.ex. certifiering osv.”

”Vi har utbildat oss om naturvård och naturhänsyn, men utbildning på webben och sånt har Norrskog inte haft. Men de är inget som är otydligt och jag går helst inte kurser för det blir stillestånd och det kostar pengar.”

Egenuppföljningar:

Det visade sig att en stor majoritet av entreprenörer inte gjorde egenuppföljningar varken i slutavverkning, gallring eller naturvårdshänsyn. Det var enbart i ett distrikt där inspektörerna sa sig ha fått nästan alla uppföljningar inlämnade.

Alla inspektorer menade att huvudsyftet med egenuppföljningarna var att entreprenörerna skulle lära sig av vad de hade gjort. De flesta av entreprenörerna ansåg dock att de egentligen inte skulle behöva göra de egenuppföljningarna som Norrskog har tagit fram. Det var enbart två entreprenörer som faktiskt uttalade sig om att egenuppföljningarna var till för att de själva ska lära sig utav vad de har utfört.

Två entreprenörer sa följande:

”Vi gör egenuppföljning för skogsägarens skull men de känns inte som en viktig del av arbetet då det inte används till något. Förut fyllde de källarlokalerna och inspektorsrum med dessa blanketter och gjorde ingenting med dem.”

”Det där med egenuppföljning, är det någon som får ut något av det? Det skulle vara kul om det någon gång kom ut någon och visar vad de gör med den. Jag har aldrig varit med om det och jag tror att jag aldrig får uppleva det heller. För de mesta ser det bra ut då jag far därifrån ändå. Det känns som egenuppföljningen bara är till för att vi ska kunna vara certifierade.”

Entreprenörernas misstankar att egenuppföljningarna inte blev använd av distriktspersonal bekräftades av inspektörerna. Inga av inspektörerna kontrollerade uppgifterna som lämnades in eller använde uppgifterna till någon form av egen analys. Inspektörerna menade att de inte hade tid till kontroll eller analys. Vissa produktionsinspektorer visste dessutom inte hur de kunde komma åt egenuppföljningarna som lämnades in via entreprenörswebben.

Följande sas av två produktionsinspektorer och en skogsinspektör:

”Jag gör ingenting med egenuppföljningen idag. För det första så vet jag inte om jag kommer åt dem. Det borde vara så att alla ska komma åt dem när de är registrerade för att vi ska kunna titta på varje enskilt fall hur det var där. För som det är just nu så är det ytterst sällan jag ser en avverkning efter den är gjord och ibland ser jag den inte ens innan.”

”Jag kommer inte åt de egenuppföljningar som görs idag så jag kan säga att de är ett stort fiasko. Det är synd då vi har så bra information i de här egenuppföljningarna och sen kommer vi inte åt dem utan det är enbart dokumentation.”

”Det är vansinne att vi har entreprenörer som följer upp sig själv utan att vi har någon uppföljning. Vi vet inte om det de skriver stämmer överens med verkligheten. Jag skulle vilja granska egenuppföljningarna på samma vis jag kan granska en slutredovisning så att jag vet vad jag pratar om när jag senare redovisar ut till skogsägaren.”

För att få entreprenörer att lämna in egen uppföljningar ansåg nästan alla inspektorer att det behövdes hårdare tag. Förslag som lämnades var att inte slutfakturera innan den är inlämnad, eller att ge en lägre ersättning till dem som inte lämnade in, eller att ge en bonus till dem som hade lämnat in. Ytterligare ett förslag var att publicera hur stor andel av rapporter som entreprenörer hade lämnat in så att andra entreprenörer kunde se detta med förhoppningen att detta skulle bli en sporre för alla entreprenörer att lämna in sina rapporter.

Ett flertal inspektorer efterfrågade egenuppföljningar för att de även ska skickas ut till skogsägarna. Skogsägarna kan då uppdatera skogsbruksplanen med det resultat som har blivit efter ingreppet. Även entreprenörer efterfrågar en sådan åtgärd för att de ska börja göra uppföljningar.

En entreprenör, en produktionsinspektör och en skogsinspektör sa följande:

”Till exempel naturvårdshänsyn skulle vi nog göra bättre om jag visste att det kom till någon nytta men de gör det inte idag. Om jag skulle göra den innebär det att jag ska sitta på min fritid och göra de där uppföljningarna oavlönad för en sak som inte kommer till någon nytta. Om jag ska göra det så ska det komma markägaren till nytta och jag ska ha betalt för det. Jag gör det inte bara för att det ska göras.”

”Men för att få dem att göra det så krävs det någon sorts uppföljning, till exempel ett sommarjobb som bevisar att de gör den och inte bara skriver nått de hittar på. Det skulle vara enormt värdefullt om vi skulle kunna få det här att fungera hela vägen för det är ett väldigt bra kvitto att lämna ut en välgjord egenuppföljning till skogsägaren som de senare kan använda för att uppdatera deras egna skogsbruksplan. Men som sagt det är vi långt ifrån idag. Som det är nu ser entreprenören att det går än fast dem inte gör det. Det tar ju tid och ger inga pengar.”

”Jag kommer inte åt de egenuppföljningar som är gjorda, det är en väldigt stor brist att de inte är tillgängliga. Det är en kvalitetsfråga att man ska kunna bifoga den uppföljning som är gjord ut till skogsägaren vid redovisningen. Att vi inte bara visar på intäkter och kostnader utan vi visar även vad som verkligen är utfört och hur. Det är kvalitet!”

Entreprenörerna tyckte att underlaget för gallringuppföljningen var bra, det täckte det som känns viktigt och ger dem en bild av hur de har utfört arbetet. Däremot får underlaget och blanketten för naturhänsynsuppföljningen dåligt omdöme. Den ansågs vara väldigt komplicerad och luddig. Entreprenörerna menade att de fick svara på frågor som de inte förstod. Det hade i sin tur lett till att uppföljningen av naturhänsynen inte har blivit gjord enligt anvisningar, man hade undvikit att fylla i alla indata.

Två entreprenörer sa detta:

”Naturhänsynsuppföljningen skulle behöva bli enklare än den som är idag. Man bör utvärdera vad man vill ha ut av den vad som ska mätas och utifrån den göra en blankett som är lätt att fylla i och lätt att förstå.”

”Norrskogs naturhänsyn är hemsk. Den är inte bra, det är den man är rädd för. Det är mycket detaljer som ska skrivas in, areal, volym, bredd i meter, det blir så mycket så att jag tror nog att de flesta förare inte skriver dit allting utan man skriver in lite grann på övrig text och skickar in. Jag skulle vilja ha den enklare och att man bara fyller i att man lämnat en kantzon som är 10 meter bred och 100 meter lång.”

Inspektorer angav också att utformningen av egen uppföljningen kunde vara ett viktigt hinder för entreprenörer att göra detta.

En produktionsinspektor sa det så här:

”Man bör samtidigt sätta sig ner gemensamt med entreprenörerna och gå igenom de rutiner de har i egenuppföljningen och samtidigt diskutera med dem om vad som ska göras lättare i den, i dagsläget är det ett motstånd till att göra efterföljningar för att dessa är för komplicerade.”

Det har även framkommit att inspektorerna vill utveckla uppföljning av sitt eget arbete så att de själv får chansen att söka feedback på vad de har gjort och hela tiden kan förbättra sitt resultat. De vill ha detta förankrat i hela organisationen.

En produktionsinspektor sa:

”På distriktet diskuterar vi ofta om att ta fram ett uppföljningssystem som ska kunna sätta press både på entreprenörerna och inspektorerna att göra ett ur kvalitets synpunkt bättre jobb. Det är viktigt att det genomförs uppföljningar som pekar på vad som är bra och vad som är dåligt med det arbete som är utfört för att vi ständigt ska bli bättre. Detta är någonting vi på distriktet jobbar med nu. Jag skulle vilja att det ska komma uppifrån istället för att vi ute i varje buske ska jobba med detta.”

En skogsinspektor sa:

”Det borde även vara uppföljning i alla led. Om jag generellt sätter en för låg medelstam till exempel; det tror jag Norrskog har mycket att vinna på att ge mig månad siffror eller års siffror så jag kan kalibrera mig själv”.

Inspektorerna såg som en viktig funktion för egenuppföljningar att felanmälningar rapporteras in. Produktionsinspektorerna hade som önskemål att de blev varse automatiskt att entreprenören hade skrivit en avvikelserapport till naturhänsynsuppföljningen. I denna avvikelserapport skriver entreprenören vad som har gått fel i ett uppdrag. På så vis menade inspektorer att arbetet med att hitta de trakter som måste åtgärdas blev effektivare. Idag måste produktionsinspektorer aktivt leta efter dem om entreprenörer inte meddelar via telefon.

Två produktionsinspektorer sa följande:

”Det jag skulle vilja ändra med egenuppföljningen är att man har en fel ruta man fyller i där man skriver i om vad man kört sönder och vad som måste åtgärdas för att vi ska kunna åtgärda felet innan en tredje part har upptäckt det.

”Jag vill se att uppföljningen på hur det ser ut efter avverkning ska poppa upp med automatik, till exempel om bäcken är sönderkörd och det måste dit en grävare m.m. när vi klarflaggar så jag slipper sitta och leta efter uppföljningarna.”

Kommunikation och feedback:

Ett viktigt kommunikationsverktyg för att skicka vidare informationen var traktdirektivet. Det användes av alla som hade med avverkningen att göra. Här samlades den information om vad skogsägaren vill göra med avverkningen, naturhänsynsytor, gränser, färger på snitselband m.m. Allt en entreprenör behövde veta om just den avverkningen borde stå i detta dokument enligt instruktioner från huvudkontoret. Så sker dock inte på alla objekt idag.

Ett frekvent klagomål från entreprenörer var att det var en alldeles för varierande kvalitet på informationen i traktdirektiven. Det kunde saknas information om naturvårdsytor, sortiment, kojplatser och avlägg.

Två entreprenörer sa:

”Norrskog måste bli bättre på att skriva i traktdirektiven så att jag inte behöver ta telefon vid varje trakt höra efter vad som gäller. Det ska stå allt som vi behöver veta om avverkningen, jag har inte tid att kuta igenom hela avverkningen innan jag kör. Jag vill ha klart vart de skyddsvärda biotoperna är för att jag ska kunna lämna en bra hänsyn. Så jag inte lämnar lite här, lite där och sen kommer jag fram dit där jag ska lämna. Då kommer jag istället att lämna för mycket och skogsägaren får ett onödigt dåligt netto.”

”Traktdirektivet som verktyg kan användas på ett bättre sätt. Det har hänt mer än ett fåtal gånger att det är dåligt i fyllt och det är inte bra. Det kan vara så att jag kommer på platsen i mörker och en halv meter snö, och då har jag inte en chans att upptäcka en sak som inte är omskriven i traktdirektivet”.

Men ett ännu mer frekvent klagomål hos entreprenörerna var att de tyckte att de fick ut traktdirektiven för sent. De kände sig stressade och frustrerade över att de inte kunde planera för avverkningarna innan.

Två entreprenörer citeras:

”Bara de lägger dit objekten i tid. Nu kan de komma in dagen innan vi ska flytta och det är lite stressande att inte veta vart vi ska fara någonstans härnäst. Det känns som att Norrskog ändå har så gott om trakter så de borde kunna lägga ut dem lite tidigare än vad det gör nu, det är nått som borde prioriteras.”

”Det är dålig framförhållning för det mesta, det står i kontrakten att vi ska ha trakterna två veckor innan vi ska köra dem men ibland får vi dem bara dagen innan. Det är en sak om det är någon samordning och att det är en skogsägare har kommit på sent att han vill ha avverkat. Men ibland är det trakter som de har vetat om länge att vi ska köra som kommer ut sent på webben.”

Att det skulle finnas ett problem med innehåll och tidsfristen på traktdirektiv, har dock inte nämnts av inspektörerna.

Det kom fram vid många intervjuer att informations- och kunskapsgapet mellan entreprenör och inspektörer ansågs vara för stort samt även mellan ledningen och inspektörerna. Det fanns en allmän önskan att Norrskogs olika delar i organisationen skulle komma närmare varandra i samarbetet och förstå varandras problem bättre.

En produktionsinspektör sa till exempel detta:

”Det Norrskog bör göra är att se till att ledningen kommer ut på fältet, så att de förstår vår arbetssituation. Det känns som att vi har ett allt för stort glapp mellan fältet och de på huvudkontoret, att de inte riktigt förstår vad vi gör och måste göra för att vi ska kunna lyckas i det vi gör.”

En entreprenör citeras:

”Om jag skulle få bestämma hur Norrskog skulle arbeta för att bli bättre kvalitetsmässigt är det att anställa praktiskt kunnigt folk. I dag är det en del som inte förstår vad det är frågan om i en avverkning. De vet det på pappret men inte i praktiken vad vi sysslar med. Det är ett allt för långt gummiband.”

Det skedde överlag inga större diskussioner med entreprenörerna om hur de hade presterat och vad som kunde bli bättre men det kom fram i intervjuerna att man stod i startgroparna på hela Norrskog för att få igång sådana diskussioner. Det fanns dock en stor skillnad på hur mycket entreprenörerna ville kommunicera med Norrskog, en del ville ha många besök och en del ville inte ha något besök alls. Entreprenörerna som ville ha samtal, ville helst varje kvartal avstämma hur det gick, vad man kunde förbättra och vad som kunde väntas komma i framtiden.

Två entreprenörer uttryckte det så här:

”Det känns bra som det är, vi behöver inte ha några besök, något litet möte en gång i kvartalet kanske vore bra att ha så man vet hur vi ligger till produktionsmässigt. Där kan man ta upp produktionsfrågor, kvalitet och hur närmsta framtiden ser ut i både trakter och konjunktur så vi vet vad som händer och sker. Det ska inte vara nått långt en timme eller två skulle de ta.”

”Som det är nu får vi inte heller någon feedback från Norrskog på kvalitet i de uppdrag som är gjorda och de skulle vara bra om vi fick de, eftersom det är bra att någon annan synar det vi gör ibland så det att vi inte bli allt för hemmablinda.”

Det kom fram i intervjuer att problemen som fanns i kommunikationen och samarbetet delvis berodde på att Norrskog har haft en hög personalomsättning på senare tid. Det har lett till att mycket kunskap som har funnits i organisationen har försvunnit med varje person som har byts ut.

En entreprenör sa detta:

”Mycket av de här bristerna beror nog på att det varit mycket personalomflyttningar på Norrskog och p.g.a. det så har mycket kunskap försvunnit. Då en har lärt sig hur det fungerar så försvinner den och det blir ett ständigt snurrande på inlärningsperioder”.

En produktionsinspektör sa:

”Det blir inte bättre av att det byts folk hela tiden, det tar tid innan man har kommit in i det hela och under tiden gör man misstag, det är helt förståeligt. Vi har haft en ny per år och det innebär att en inspektör inte blir kvar något mer än några år och det är ett problem.”

Diskussion

Kritisk granskning av studien

Generaliserbarhet

Det här examensarbetet grundas på kvalitativa intervjuer. Metoden valdes för att få en djupare förståelse av informationsflödets utformning i praktiken och dess problematik. Metoden har dock som begränsning att varje intervju ger upphov till mycket data som skall analyseras. Därför begränsades antalet intervjuer till 27% av alla inspektorer och 21% av alla entreprenörer. Det har intervjuats en produktionsinspektör, en skogsinspektör och en entreprenör på varje distrikt, för att få en bra fördelning på hela föreningen och för att kunna följa informationsflödet genom fältorganisationen från kontraktsskrivande till slutredovisning. Svaren av entreprenörer och skogsinspektorer var dock i många fall entydig vilket indikerar att fler intervjuer inte hade bidragit med mycket ny information.

Validitet

Validitet i en kvalitativ studie innebär frågan om man har studerat det fenomenet som man avsåg att studera och tolkat det man avsåg att tolka (Thomsson 2002). Intervjuerna var semi-strukturerat vilket innebär att ett antal frågor var i förväg bestämt. Anledningen var att se till att samma frågor ställdes i samtliga intervjuer eller till personer med samma yrkesroll för att senare kunna jämföra deras svar. Följdfrågorna ställdes beroende på svaren som gavs. Frågorna baserades på författarens förkunskaper. Frågorna blev därför formulerade utifrån författarens referensram vilket inte per definition behöver vara detsamma som personen som blev intervjuat. Författaren kan ha påverkat resultaten främst genom att INTE ställa frågor relevant för förståelse av informationsflödet men som författaren inte var medveten om. Samma sak kan gälla tolkningar av intervjuerna. Författaren kan ha missat relevant material i intervjuerna på grund av bristande förkunskaper. För att motverka eventuella misstolkningar har författaren skrivit en sammanfattning av varje intervju och skickat till personen för att kolla att inget hade missuppfattats. Intervjuerna genomfördes enskilt på dennes arbetsplats eller hem för att ge den intervjuade trygghet (Thomsson 2002). Ingen tidsram var satt utan intervjun ansågs färdig när alla frågor var besvarade.

Intervjuerna spelades in på band med tillstånd av dem som intervjuades. Att bli inspelat kan enligt Thomsson (2002) upplevas som störande av den intervjuade och kan också påverka svaren. Men fördelen är att man har hela intervjun för analysering. För tolkande intervjuer som denna studie anser Thomsson (2002) att man bör använda en bandspelare.

Tolkning av resultat

Ledningen formulerade redan 2004 en kvalitetspolicy men den har uppenbarligen inte nått ända ut på lokalnivå. Ingen av de intervjuade nämnde Norrskogs kvalitetspolicy utan varje person hade istället en egen tolkning på vad kvalitet var. Därmed uppfyller Norrskog inte den första, och mest grundläggande, hörnsten för en organisation som vill vara framgångsrik i sitt kvalitetsarbete enligt Berman och Klefsjö (2007), nämligen att vissa engagerat ledarskap. Personalen visade också under intervjuer att man ansåg att ledningen inte hjälpte till eller stödde förbättringsaktiviteter på distrikten. Ledningen bör gå in och sätta en kvalitetspolicy så att den får en förankring i organisationen och alla börjar jobba åt samma håll. Att en skogsorganisation inte har en välförankrad kvalitetspolicy är dock inte ovanligt, Andersson (2009) och Johansson (2009) fann samma sak hos ett annat skogsbolag.

Det fanns skillnader i arbetssätt mellan olika distrikt, vilket berodde på distriktets storlek, antal kontor och personalens sammanställning. Detta innebär att det inte kan utformas ett ”bästa sätt” för kommunikationen och samarbete som skulle fungera i hela föreningen. Föreningen måste istället formulera klara mål vad gäller kommunikation och samarbete som varje distrikt skall uppnå på sitt ”bästa sätt”.

Distrikten kan grovt delas in i två delar. En del som hade regelbundna möten om kvalitet och planeringen i avverkningarna och en del som inte hade det. Det visade sig att på många håll var distrikten underbemannade och personalen kände att tiden inte räckte till. Man ansåg att man varken hade tid för planering eller uppföljning. En stor personalomsättning på senare tid verkar också påverka arbetssättet. Därmed jobbar inte Norrskog med sina arbetsprocesser som en kvalitetsinriktad organisation bör göra enligt Bergman och Klefsjö (2007). Att prioritera återkommande möten är en viktig början i sådana lägen för att garantera den utlovade kvaliteten på arbetet. Detta leder till ett mer systematiskt arbetssätt där inspektorerna ständigt kan återkoppla till vad som blev gjort och inte är gjort på avverkningarna.

Intervjuerna påvisade att kvalitetsfrågan inte står i centrum och att det inte finns en tydlig förmedlad målbild. Att ”*gallra så det blir snyggt*” kan ju tolkas på många olika sätt. Norrskog skulle kunna följa förslaget från Andersson (2009) att bredvid volymmålet också ha ett kvalitetsmål som måste vara uppfyllt för att föra in kvalitet helt i arbetet. Det har visat sig att en person som jobbar mot ett uppsatt mål presterar bättre än en som jobbar mot målet ”*gör så gott du kan*”. (Bloisi et al. 2007).

Det visade sig också finnas en acceptans för att göra fel, vilket bryter mot hörnstenen ”att arbeta med ständiga förbättringar” (Bergman och Klefsjö 2007). Visserligen kan det vara vettigt att acceptera att fel kan begås men det är lika viktigt att lära sig från sina misstag för att inte upprepa dem. Det framgick i ett flertal intervjuer att Norrskog i dagsläget jobbar passivt med sin kvalitetsuppföljning. Med passivt menas att Norrskog inte arbetade aktivt med att finna kvalitetsfel. I dagsläget då näst intill inga uppföljningar gjordes av inspektorerna och egenuppföljningarna bevisligen inte fungerade, så visste inte organisationen om man uppfyller vad man har lovat skogsägaren, PEFC, m.m. Man förlitade sig i stället på att en skogsägare skall kontakta Norrskog om något gått fel. Att tillåta upptäckandet av misstag till kunden är ytterst farligt. Enligt Gustavsson (2008) brukar bara en av tio missnöjda kunder ta upp det med företaget. Däremot sprider kunderna sitt missnöje till andra presumtiva kunder som istället väljer att anlita en annan organisation (Gustavsson 2008). Norrskogs sätter med andra ord sitt renommé på spel genom sin inställning.

Många av inspektorerna menade även att skogsägarna blivit mer och mer okunniga och att många inte längre förstår språket som används inom skogsbruket. Statistiken visar att andelen skogsägare som inte längre bor på sina fastigheter ökar (Skogsstyrelsen 2009) och därmed kan man misstänka att kunskapen om fastigheten och skogen minskar bland skogsägare. Att dock beskriva sina kunder som okunniga och svåra att kommunicera med på skogsmannaspråk är en allvarlig brytning mot hörnsten nummer 2 ”att sätta kunden i centrum” (Bergman och Klefsjö 2007) och är också ett farligt förhållningssätt som kan kosta medlemmar. Norrskog måste också kunna hantera skogsägarna som inte kan något om skog och göra dem till nöjda kunder genom att lära sig vad som gör dem nöjda och informera på ett språk som dessa skogsägare förstår. Andersson (2006) visade att missnöjda kunder i avverkningsuppdrag var kritiska framför allt på att virkesköparen inte hade lyckats i kommunikationen om hur avverkningen skulle göras med skogsägaren. Detta kan ha stora konsekvenser för enligt en finsk studie (Kärhä 2004) påverkas hälften av skogsägarna i val av

organisation för avverkningen mer eller mindre av sina erfarenheter vid den senaste försäljningen. De mest påverkande faktorerna är aptering, körskador och att företaget har tagit naturhänsyn i avverkning. I upplevelsen av organisationen vägde flexibilitet och pålitlighet hos personalen tungt.

En viktig grundpelare i kvalitet är den systematiska uppföljningen (hörnsten nummer 3 ”basera beslut på fakta”) av utfört arbete för att på detta sätt kunna jobba med ständiga förbättringar. Entreprenörer gör enligt intervjuerna ytterst sällan egenuppföljningarna av slutavverkning, gallring eller naturvårdshänsyn när de jobbar åt Norrskog, trots att detta är obligatoriskt. Entreprenörer såg det som extra arbete som inte ger dem någonting och som de inte kan ta betalt för. Detta synsätt har också observerat hos andra skogsbolag (Johansson 2009). Entreprenören ansåg också att uppföljningar var för komplicerat. Bylund (2008) gjorde en studie om egen uppföljning i gallring hos SCA Skog och fann att entreprenörer också där ansåg att kraven var för höga vilket påverkade deras inställning att göra uppföljningar. Genom att göra en förenklad uppföljningsrutin ökade entreprenörens motivation att göra uppföljningen medan noggrannheten i mätningar påverkades enbart marginellt (Bylund 2008).

Intervjuerna visade också att det inte fanns en dialog om kvalitet mellan skogs- och produktionsinspektörerna och entreprenörer. Avsaknaden av dialog har lett till skillnader i vad entreprenörer och skogs- och produktionsinspektörerna anser vara kvalitet. Entreprenören har tolkat begreppet efter egna värderingar och deras kontakter med skogsägare. Det är viktigt att ha regelbundna samtal med entreprenörer om kvalitet för att de skall känna en större delaktighet och i sin tur mycket mer villiga att förbättra resultaten. Ett viktigt steg till att förbättra något är ofta att involvera medarbetarna i förbättringar så att de kan se sitt eget bidrag till förbättringsprocessen (Sörqvist 2004). Men för att kunna ha en sådan dialog behövs underlag i form av sammanställningar av egenuppföljningar. Att sammanställningar inte görs är heller inte ovanligt (Johansson 2009).

Entreprenörer analyserar inte sina resultat och de får inte heller någon feedback av Norrskog, därmed saknas förutsättningar för hörnstenen ”att jobba med ständiga förbättringar” (Bergman och Klefsjö 2007). Att få feedback är ge personen möjlighet att förbättra sig och sina insatser (Bruzelius och Skärvad 2004). Men enligt Renn och Fedor (2001) är motivation till förbättring störst bland personer som själv sökt sin feedback. För att uppnå detta bör entreprenörer vara involverade i kvalitetsarbetet och vilja veta hur de ligger till för att egenuppföljning skall kunna ge den effekt som eftersträvas. Ett sätt kunde vara att belöna bra kvalitet genom bonus eller kontraktsfördelar.

Att inspektörer inte vet om entreprenörer har lämnat in sina uppföljningar eller vad som finns i uppföljningar, hämnar förstås möjligheten till diskussionen mellan inspektörer och entreprenörer. Produktionsinspektörer behöver en utbildning om hur de ska komma åt egenuppföljningen och vad de skall göra med rapporterna. Också för inspektörerna finns ett behov att egenuppföljningar finns och sammanställs för att kunna jobba med sin kvalitetsförbättringsprocess. Uppföljningar visar ju också till viss del hur deras skattningar och planeringen har påverkat processen och resultat. Inspektören kan då jämföra hur deras skattningar var jämfört med inmätt volym, hur deras naturvårdsytor blev, och hur den planerade bäcköverfarten fungerade i verkligheten m.m.

Informationsflödet fungerade enligt intervjuerna ungefär så som Norrskog har visat upp det (figur 2). Traktdirektivet är ett viktigt kommunikationsdokument som skall sammanfatta alla

anvisningar för arbetet med en viss trakt. Regelbundna diskussioner mellan entreprenörer och inspektorer om sättet att informera genom traktordirektiv och egenuppföljningar med avsikt att få en bra avstämning mellan varandra vore önskvärt. Det skulle också dra in entreprenörer mera i kvalitetsarbetet.

När något har gått fel kan det såväl vara smart att distriktschefen på det distriktet avsätter tid till att samla alla inblandade, såväl inspektorer som entreprenörer och göra en utredning om vad som gått fel, vad man kan tänka på nästa gång och vad som ska göras för att åtgärda kvalitetsfelet. Det är ett utmärkt tillfälle att lära sig av de misstag som har begåtts. En grupp kommer med mycket effektivare lösningsförslag än en enskild individ (Petersson et al. 2008). Men innan det kan börja måste man inom Norrskog komma överens om vilka fall som behöver en utredning.

Norrskog skulle kunna bemöta entreprenörens synpunkter att traktordirektiven kommer för sent genom att sätta som mål att varje entreprenör ska ha ett visst antal trakter på sin webb istället för att de ska ha en trakt en viss tid innan det på börjas. Hela arbetet med traktordirektiv blir då mer likt industrin i övrigt. Entreprenören kan ringa när lagret av traktordirektiv börjar sina i stället för att behöva vänta tills direktiv kommer enligt deras tidsschema.

En del entreprenörer har nämnt att de får för lite utbildning från Norrskog. De hade fått utbildningen en gång när de började köra åt Norrskog, men sen har de inte fått uppdateringar på det. Det är viktigt kvalitetsmässigt att Norrskog ser till att deras entreprenörer håller kunskapen på en hög nivå. Utbildning är också ett sätt att kommunicera vikten av bra kvalitet. Genom att indikera vikten av att ha regelbundna repetitioner förmedlar man budskapet om kvalitet. Det bör vara obligatoriskt för entreprenörer att delta även om de anser att de inte kan. Diskussioner om hur man ska arbeta för att få bästa kvalitet och resultat med entreprenörer kan ge anledningar att lära av varandra. Enligt Johansson (2009) hade de entreprenörer som har utbildning om egenuppföljningar med viss upprepning varje år en betydligt högre kvalitet på det inlämnade data än de som inte hade det. Detta tyder på att en bättre kommunikation om vad som krävs av en egenuppföljning leder till bättre utförda egenuppföljningar.

Ett samtal varje kvartal borde vara till nytta för både Norrskog och dess entreprenörer som kommer närmare varandra och förstå varandras problem. Att ha ett bra samarbetsklimat är en viktig nyckel för ett gott kvalitetsarbete som kommer att gynna både Norrskog och entreprenörer (Norin 2002).

Sammanlagt kan konstateras att Norrskog inte använder sig av hörnstenar för ett framgångsrikt kvalitetsarbete enligt Bergman och Klefsjö (2007).

Slutsatser

- Norrskog har en kvalitetspolicy men den har inte kommunicerats till personalen och entreprenörerna vilket öppnar för olika tolkningar av vad Norrskog anser vad kvalitet är.
- Norrskog arbetar idag passivt med att upptäcka kvalitetsfel och det är med andra ord ofta skogsägaren som måste upptäcka när någonting gått snett och höra av sig till Norrskog.
- Egenuppföljningarna fungerar inte i dagsläget.
- Kommunikationen ser olika ut i varje distrikt och distrikten kan grovt delas in i två delar: de som har och de som inte har möten om kommande avverkningar.
- Entreprenörerna önskar ett utvidgat samarbete med kvartalsvisa möten där man tillsammans går igenom vad som väntas av framtiden, och utvärdering av genomfört arbete.
- Om Norrskog dessutom börjar använda sig av egenuppföljningarna inom organisationen och tar med entreprenörens utförda arbete i uppföljningar av inspektorer, i utvecklingssamtal med entreprenörerna och i slutredovisningen får alla en helt annan blick på kvalitet i det utförda arbetet.

Referenser

Andersson, C. 2006 Mätning av kundnöjdhet hos privata skogsägare – en fallstudie hos SCA Skog Jämtland. Examensarbeten 2006-6. Institutionen för Skogsskötsel, SLU, Umeå.

Andersson, M. 2009. Förbättringsarbete och avvikelsehantering för ökad tjänstekvalitet hos SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning. Arbetsrapport 263. Examensarbete. Institutionen för skoglig resurshushållning, SLU, Umeå. ISSN 1401-1204.

Bergman, B. och Klefsjö, B. 2007. Kvalitet från behov till användning. Studentlitteratur, Lund. ISBN 978-91-44-04416-3.

Björklund, E. 2003. Medlemmarnas syn på Norrskog. Arbetsrapport 119. Examensarbete. Institutionen för Skoglig resurshållning och geomatik, SLU, Umeå. ISSN 1401-1204.

Bloisi, W., Cook, C. och W. Hunsaker, P.L. 2007. Management and organisational behaviour (Second European Edition). McGraw Hill London. ISBN 0-07-711107-9.

Bruzelius, L.H. och Skärvad, P-H. 2004. Integrerad organisationslära. Studentlitteratur, Lund. ISBN 978-91-44-03394-5.

Bylund, A. En analys av SCA Skog AB's metod för egenuppföljning av gallringar. Examensarbete 2008:1. Institutionen för Skogens ekologi och skötsel, SLU, Umeå. ISSN 1654-1898.

Eriksson, P. 2008. Planerad kommunikation. 6.e upplaga. Liber, Malmö. ISBN 978-91-47-08968-0.

Gustavsson, V. 2008. Från kundönskemål till förbättringsprojekt. Examensarbete 2008:190. Luleå Tekniska Universitet. ISSN 1402-1617.

Hiam, A. 2003 Motivational management inspiring your people for maximum performance. Ebrary.Inc. New York; London; AMACOM 2003.

Heide, M., Johansson, och C., Simonsson, C. 2005. Kommunikation & organisation. Liber, Malmö. ISBN 91-47-07335-7.

Johansson, A. 2009. Kvalitetssäkring av markberedning- och planteringsuppföljning hos SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning. Arbetsrapport 245. Examensarbete 2009. Institutionen för Skoglig resurshållning, SLU, Umeå. ISSN 1401-1204.

Matsson, S-A. 2002. Logistik i försörjningskedjor. Studentlitteratur, Lund. ISBN 978-91-44-01929-1.

Kärhä K. 2004. Predicting Forest Owners' Timberselling Satisfaction. I: Scandinavian Forest Economic, issue 40. Pajuoja, H. och Karppinen, H. (eds). Proceedings of the Biennial Meeting of the Scandinavian Society of Forest Economics, Vantaa, Finland 12-15 May 2004. s 169-178.

- Norin, K. 2002. Upphandling och försäljning av entreprenad tjänster i skogsbruket. Redogörelse 2002:1. Skogforsk, Uppsala. ISSN 1103-4580.
- Olofsson, M. 2002. Norrskogs avverkningsentreprenörer – en studie. Examensarbete 2002:3. Skogsmästarskolan, SLU, Skinnskatteberg.
- Petersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, och D. Alsterman, H. 2008. LEAN – Gör avvikelser till framgång. Part Development, Bromma. ISBN 978-91-633-2795-7.
- Renn R. och Fedor D. 2001. Development and field test of a feedback seeking, self efficacy, and goal setting model of work performance. Journal of Management 27: 563–583.
- Skogsstyrelsen. 2009. Skogsstatistisk årsbok 2009. Skogsstyrelsen, Jönköping. ISBN 978-91-88462-87-9.
- Strid, J. 1999. Intern kommunikation inom organisationer, företag och myndigheter. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01136-9.
- Sörqvist, L. 2001. Kvalitetsbristkostnader – ett hjälpmedel för verksamhetsutveckling. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-01914-9.
- Sörqvist, L. 2004. Ständiga förbättringar. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-03598-5.
- Thomsson, H. 2002. Reflexiva intervjuer. Studentlitteratur, Lund. ISBN 978-91-44-01674-0.
- Personliga kommentarer:
- Bergkvist, Kvalitetschef Norrskog. 2009. [5 maj 2009]
- Björkman, IT Chef Norrskog. 2009. [9 september 2009]

Bilagor

Bilaga 1

Frågor till Skogsinspektoren

Inspektoren

Vilken utbildning har du?

Hur länge har du jobbat åt Norrskog?

Vilka är dina arbetsuppgifter ut mot produktionsinspektoren/entreprenören?

Kvalitet

Förutom att kontraktera virke anser du att du har några andra uppgifter gentemot skogsägaren?

- Om ja vilka är dessa och hur mycket tid lägger du på dessa?
- Om nej varför?
- Förs det idag en diskussion om kvalitet inom organisationen? Hur ser den ut?

Vad är Kvalitet för dig i gallring och naturhänsyn?

- Tror du kvalitet kan vara bra ur konkurrenssynpunkt?
- Om ja, Hur ställer du kvalitet gentemot att producera mycket till en låg kostnad?

Vad är din uppfattning om hur dagens skogsägare har för värderingar i föregående fråga?

Hur förmedlar du skogsägarens önskemål på avverkningen till entreprenören?

- Följer du upp om önskemålet är uppfyllt?

I en gallring som inte följer gallringsmallen hur planerar du uttaget i denna och hur presenteras detta för entreprenören?

Hur kommunicerar du och produktionsinspektoren under det att en avverkning planeras och genom förs?

- Hur ser ansvarsfördelningen ut er emellan

Vilka kvalitetsfaktorer bör entreprenören hålla reda på? Finns de med i egenuppföljningen idag?

Hur har kvalitetskraven förmedlats till entreprenören (dokument, utbildning, diskussioner)

Hur väl anser du entreprenören klarar av kvalitetskraven? I vad och hur kan Norrskog och du bli bättre rent kvalitetsmässigt?

Egenuppföljningar

Vad är enligt din åsikt egenuppföljningarnas funktion?

Vad gör du med egenuppföljningarna som entreprenörerna gör?

Om du inte använder uppföljningarna varför använder du dem inte?

Finns det något du skulle vilja ändra på kring egenuppföljningen?

- Redovisning, utförande, blankett? Varför?

Feedback

Förvarnas skogsägaren om när avverkningen skall ske?

- Om ja hur långt innan och hur?
- Om nej varför?

Ger du entreprenören feedback på dennes prestationer? På vilket sätt?

Besöker du entreprenören i fält?

- Om ja hur mycket och vad tar du upp vid besöken?
- Om nej varför?

När något gått fel hur åtgärdar du det rent informativt till skogsägaren/entreprenör?

Hur fungerar traktdirektivet idag som informations förmedlare mellan dig och entreprenören?

Hur tycker du Norrskogs entreprenörswebb verkar fungera?

- Vad skulle kunna förbättras?

Bilaga 2

Frågor till produktionsinspektoren

Inspektoren

Vilken utbildning har du?

Hur länge har du jobbat åt Norrskog?

Vilka är dina arbetsuppgifter ut mot skogsinspektör/entreprenören?

Vad får du för information från skogsinspektoren, vad vill du få, och vad kan bli bättre?

Kvalitet

Vad är Kvalitet för dig i gallring och naturhänsyn?

- Tror du kvalitet kan vara bra ur konkurrenssynpunkt?
- Om ja, Hur ställer du kvalitet gentemot att producera mycket till en låg kostnad?
- Förs det idag en diskussion om kvalitet inom organisationen? Hur ser den ut?

Vad är din uppfattning om hur dagens skogsägare har för värderingar i föregående fråga?

Vilka kvalitetsfaktorer bör entreprenören hålla reda på? Finns de med i egenuppföljningen idag?

Hur kommunicerar du och skogsinspektoren under det att en avverkning planeras och genomförs?

- Hur ser ansvarsfördelningen ut er emellan

Hur förmedlar du skogsägarens önskemål på avverkningen till entreprenören?

- Följer du upp om önskemålet är uppfyllt?

Hur har kvalitetskraven förmedlats till entreprenören (dokument, utbildning, diskussioner)

Hur väl anser du entreprenören klarar av kvalitetskraven? I vad och hur kan Norrskog och du bli bättre rent kvalitetsmässigt?

Hur fungerar traktordirektivet idag som informationsförmedlare mellan dig och entreprenören?

Egenuppföljningar

Vilka krav har Norrskog på egenuppföljningar vad gäller data och tid?

Vad är enligt din åsikt egenuppföljningarnas funktion?

Vad gör du med egenuppföljningarna som entreprenörerna gör?

Om du inte använder uppföljningarna varför använder du dem inte?

Vad gör du om egenuppföljningen är bristfällig? (tex. saknar värden inte lämnas in i tid)
Gör du själv uppföljningar på entreprenörens prestationer?

Finns det något du skulle vilja ändra på kring egenuppföljningen?

- Redovisning, utförande, blankett? Varför?

Feedback

Diskuterar du med entreprenören om information av uppföljningar och hur du använder dig av deras egenuppföljning? I vilket sammanhang?

Ger du entreprenören feedback på dennes prestationer? På vilket sätt?

Är du med i kontrakterandet av Entreprenören?

- Används entreprenörens självuppföljningar i uppgörelsen?

När något gått fel hur åtgärdar du det rent informativt till skogsägaren/entreprenör?

Upplever du någon skillnad mellan hur entreprenörerna gör egenuppföljning i gallring och naturvårdshänsyn?

Hur tycker du Norrskogs entreprenörswebb verkar fungera?

- Vad skulle kunna förbättras?

Bilaga 3

Entreprenörsfrågor.

Företaget

Antal anställda? Utbildning och erfarenhet?

Hur länge har du varit entreprenör? Åt Norrskog? Vilken typ?

Hur mycket avverkar/skotar ni varje år åt Norrskog?

Vilka uppdrag tar du på dig som entreprenör på Norrskog?

Gör du uppdrag åt några andra arbetsgivare än Norrskog?

Kvalitet

Vad är Kvalitet för dig i gallring och naturhänsyn?

- Tror du kvalitet kan vara bra ur konkurrenssynpunkt?
- Om ja, Hur ställer du kvalitet gentemot att producera mycket till en låg kostnad?

Vad är din uppfattning om hur dagens skogsägare har för värderingar i föregående fråga?

Vilka kvalitetsfaktorer bör du som entreprenör hålla reda på? Finns de med i egenuppföljningen idag?

Hur har kvalitetskraven förmedlats till dig som entreprenör (dokument, utbildning, diskussioner)

Hur väl anser du att ni klarar av kvalitetskraven? I vad och hur kan Norrskog och du bli bättre rent kvalitetsmässigt?

Självuppföljning.

Hur fungerar informationsutbytet mellan dig och Norrskogs fältorganisation? Snitsling av trakter, traktdirektivets innehåll och övrig kommunikation?

Vilka krav, vilka direktiv, hur kommuniceras detta (dokument, utbildning, vad påpekas i diskussioner)

Vad är enligt din åsikt egenuppföljningarnas funktion?

Hur gör ni uppföljningarna? Hur läggs provytorna ut? Slumpmässigt eller på representativa ytor? vem gör uppföljningen?

- Känns uppföljningen som en viktig del av arbetet?
- Om nej, varför?
- Om ja, varför?

När görs egenuppföljningen under arbetets gång eller när trakten är avslutad?
Hur mycket tid lägger erat företag på egenuppföljning?

Hur rapporterar ni in resultaten?

- Hur fungerar det bra eller dåligt?
- Om mindre bra vad kan bli bättre?

Hur fungerar utbildningen och instruktionerna som Norrskog ger om uppföljningsrutinerna?

- Har alla i företaget tagit del av informationen?
- Finns det saker som är otydliga?
- Om ja, varför?
- Vad ska Norrskog göra för att bli bättre?

Vad vet du om Norrskogs syfte med uppföljningarna?

- För du någon feedback på de uppföljningar som är gjorda?

Finns det något du skulle vilja ändra kring egenuppföljningen?

- Redovisning, utförande, blankett?

Feedback

Använder ni er av uppföljningsresultaten inom företaget?

- Om Nej, varför?
- Om Ja, hur?

Diskuterar du med produktionsinspektör eller någon annan i distriktet om informationen i egenuppföljningen.

- I vilket sammanhang och hur ofta?

När något gått fel hur åtgärdar du det rent informativt till skogsägaren/Inspektör?

Vad vill du ha för feedback från produktionsinspektör/skogsinspektör?