

ARBETSRAPPORT 1210–2024

# Digitaliserad arbetsvardag i skogsbruket

– en intervjustudie med virkesköpare och skogsinspektorer

Henrik Hultman, Lotta Woxblom, Maria Nordström



Foto: Milo Zaneccia (AscentXmedia).

# Innehåll

<b>Innehåll</b> .....	<b>2</b>
<b>Förord</b> .....	<b>4</b>
<b>Summary</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>11</b>
Bakgrund .....	11
Projektet och de valda fallen .....	11
Metod .....	11
Resultat .....	12
Fallstudie Sydved .....	12
Fallstudie Södra .....	13
Slutsatser .....	15
<b>Introduktion</b> .....	<b>16</b>
Digitalisering och digital transformation .....	16
Teknologiska tolkningsramar – ett vägledande analytiskt begrepp .....	19
Tidigare studier om digitalisering i service- och tjänstesektorn .....	22
Digitalisering och digital transformation i skogsbruket .....	23
<b>Fallstudier</b> .....	<b>25</b>
Syfte, forskningsfrågor och avgränsningar .....	25
Projektet och de valda fallen .....	25
Material och metod .....	26
Bearbetning, analys och resultatredovisning .....	28
<b>Fallstudie – Sydved</b> .....	<b>29</b>
Material och metod .....	29
Resultat .....	30
Organisationens digitaliseringsresa – varför väljer Sydved att digitalisera? .....	30
Virkesköparens roll och arbetsuppgifter .....	34
Processen - Hur arbetar man med digitaliseringen i organisationen? .....	40
Arbetsvardagen och digitalisering - vad innebär resan i praktiken? .....	44
Diskussion .....	57
Avslutande ord .....	63
<b>Fallstudie – Södra</b> .....	<b>65</b>
Material och metod .....	65
Genomförande (urval, tillträde, datainsamling och etik) .....	65
Resultat och analys .....	67
Arbetets kärna – relationer som det centrala, roliga och (ibland) svåra .....	67
Digitala brytpunkter och läsplattan som "den stora grejen" .....	71

En digital lovsång?.....	73
Molltoner i lovsången (om inte klagosång).....	77
Synen på hur och varför organisationen digitaliserar (och upplevelsen av delaktighet).....	86
Mindre kontakt och möten med skogsägare – problem eller inte? .....	88
<b>Slutsatser och analytisk syntes.....</b>	<b>94</b>
<b>Avslutande ord .....</b>	<b>97</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>98</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>100</b>
Intervjuguide - Informantintervjuer Sydved.....	100
Intervjuguide - Virkesköpare på Sydved.....	101
Intervjuguide – Inspektorer på Södra.....	102
Intervjuguide - informantintervjuer med verksamhetsutvecklare, Södra .....	103



**skogforsk**

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

---

Kvalitetsgranskning (Intern peer review) har genomförts i februari 2024 av Maria Iwarsson Wide, programchef Värdekedjor. Därefter har Magnus Thor, Forskningschef, granskat och godkänt publikationen för publicering 5 juli 2024.

Redaktör: Charlotte Hessulf, charlotte.hessulf@skogforsk.se  
©Skogforsk 2024 ISSN 1404-305X

# Förord

Den pågående digitaliseringen i såväl samhället i stort som i olika skogliga verksamheter, påverkar både arbetssätt och innehåll i olika yrkesroller. I förlängningen kan denna utveckling leda till förändrade kompetensbehov och anpassning av hur arbetet i skogsbruket organiseras.

I denna rapport redovisar vi två fallstudier som undersöker hur organisationernas strävan mot ett arbetssätt där man använder sig av digitala system, verktyg och funktioner påverkar skogsinspektors och virkesköparens arbete och yrkesroll.

Vi har genomfört intervjuer med personer som arbetar med organisationernas förändringsarbete på strategisk och operativ nivå samt med de som i sitt arbete använder de nya arbetsverktyg och -processer som introduceras.

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

.....

Studien är utformad och genomförd i ett samarbete mellan Henrik Hultman vid Institutionen för samhällsstudier på Linnéuniversitetet i Växjö och Lotta Woxblom på Skogforsk i Uppsala.

I projektgruppen ingår också Maria Nordström som leder processen Digitalisering på Skogforsk.

Projektet har finansierats av Stiftelsen Seydlitz MP bolagen och Skogforsk.

Växjö och Uppsala, augusti 2024

*Henrik Hultman, Lotta Woxblom & Maria Nordström*



# Summary

## Background

The roles of the forest inspector and the wood procurement officer involve many tasks relating to wood transactions, including purchasing, contracting, administration and planning. They also provide advisory services and mediate other services to forest owners, and build good relationships with them. Traditionally, the role has involved many physical meetings with forest owners, often out in the forest. In the past decade, digital tools and decision support tools have been introduced in forestry. Many of these help to facilitate the work of, for example, forest inspectors and wood procurement officers, and can create new opportunities for contact, communication, and collaboration with colleagues and forest owners (also remotely). All this influences the work process and the nature of the relationship between the forest inspector/wood procurement officer and the forest owner, and the forms of these contacts.

The overall objective of the research study was to investigate and describe how the ongoing digitalisation is affecting the day-to-day work of the wood procurement officers and inspectors. Also, how they describe their professional role, how they experience the transition to using increasing numbers of digital tools, functions, and systems in their day-to-day work, and how these affect their working methods. The issues were investigated in the form of two case studies.

## The project and the selected case studies

We have focused on two organisations – Södra and Sydved – that have both similarities and differences. They are similar and can be said to be in the same organisational field in that they share the same business focus and sector affiliation. Their activities and products are in the same economic sphere, and they operate under the same geographical conditions. However, there are also striking differences. Södra is a member-owned cooperative organisation, while Sydved is a pure wood procurement company. The organisations vary in size and complexity. Their respective digitalisation processes have different starting points, breadth, and degree of complexity. The selection of and focus on these two particular organisations were, above all, a kind of strategically motivated convenience sampling. Despite their quantitative and qualitative differences, the organisations represented two relatively large wood procurement organisations in southern Sweden, where one dominating staff or professional category within each organisation was the wood procurement officers/inspectors. It is this professional category within the organisations that our questions mainly focus on.

## Method

The case studies, which are part of the same project, are driven by the same research questions and the same interest for the wood procurement officer's/inspector's professional role and its digitalisation. However, in many ways, it is also a question of two different studies and two partly differing research processes.

Data has been collected through interviews with inspectors/wood procurement officers (the main study) and with people who have more overarching responsibility for different parts of the business operation, and/or people who work more strategically and directly

with digital development. The latter two categories of respondents are called informants in this report. The common objective was, in a first step, to find out more about the organisations' more overarching digitalisation work, but also to obtain important background information about the digitalisation of the professional role of the wood procurement officer/inspector.

In selecting these introductory interviews, we were working under partly differing conditions. In the case of Södra, three professionals were interviewed with a focus on digital business development in the operative activities. It was therefore difficult, on the basis of these interviews, to obtain a clear picture of how Södra is working with digitalisation from a more strategic and overarching perspective. However, the interviews were valuable from other perspectives. In the case of Södra, the strategic level is only described through the inspectors' experiences, while with Sydved we were able to gather information from two perspectives: directly from the informants and from the wood procurement officers. This is one example of differences between the case studies, and we therefore needed to give each other a certain freedom and flexibility in how, more concretely, we structured the investigative work. Throughout the project period, the project group held regular meetings at which we discussed study questions, methods, and results.

The studies are united by their research questions, but also by the investigation instrument (the interview guide), which is based on four broad, partly overlapping themes:

- The respondent's background, professional role, and day-to-day work
- The consequences of digitalisation for the day-to-day work
- Digitalisation work of the organisation
- Consequences of the digitalisation for the relationship between forest owners and colleagues

During the interviews, great focus was placed on the inspector's/wood procurement officers' day-to-day work, as it was the consequences of digitalisation for these areas in which we were interested.

Data from the interviews has been analysed on the basis of the principles sort, reduce and argue. The aim was to delineate the work of the wood procurement officer/inspector, and to examine the ways in which the digitalisation is perceived to have influenced or changed the work. However, the approach differed between the case studies. The Sydved case (and text) is characterised by an analytical sorting of the data, and its strength is the empirical breadth and degree of detail. The Södra case (and text) is characterised by the two other steps (reduce, argue), and the text is more interpretative and argumentative in the way it is presented.

## Results

### Case study: Sydved

The study has focused on obtaining a general picture of the ongoing digitalisation process at Sydved, how the wood procurement officers perceive the digitalisation, and how it has affected their day-to-day work so far. We have focused on the digitalisation work that has been going for nearly ten years. All interviews revealed both positive and negative aspects of technology and new working methods. These are closely linked to how the wood procurement officer participates in and understands the process of change, and how new

systems and tools are presented and introduced for those expected to use them in their work.

The drivers for Sydved's digitalisation have several dimensions – both the general development in society and the perception that forest owners expect digital solutions for forestry business transactions. Identification of business opportunities and development of forest services, and streamlining of the operative work in the procurement organisation, are included in the aims for the work conducted. There is some uncertainty among the wood procurement officers regarding the real purpose of the process of change. There is speculation about whether it concerns a desire to improve the efficiency of the wood procurement officers' work, a steering towards increasingly digital wood transactions, a reduction of the workforce, and/or financial savings. The wood procurement officer's role at Sydved is characterised by freedom with responsibility. It is a broad role that contains more ingredients than simply buying wood. The wood procurement officers are motivated by the freedom that they can plan and conduct their work, meet various categories of forest owner, give advice about forestry, and conduct business. This freedom also brings challenges in the form of successfully organising their time well and meeting their procurement budget. The task of providing the contractors with an even flow of assignments is also perceived to be an important part of their work. The wood procurement officers report that important qualities needed to succeed in their work are the ability to create and build long-term relationships with forest owners, a certain competitive instinct that drives them, as well as precision and structure.

The entry of the smart telephone has enabled a far-reaching mobile method of working. The Sydved app in the telephone contains functions that enable the wood procurement officers to conduct most tasks using just the telephone as a tool. There is also a function by which forest owners can sign contracts digitally using Bank-ID. However, this function had not been fully implemented in the organisation at the time of the case study. Many of the procurement officers report that different methods for signing contracts are needed; what is most suitable depends on the situation and how familiar the forest owner is with digital solutions. According to the procurement officers, tools and functions are generally regarded as working well in themselves, but they feel that many of these need to be further developed to increase compatibility with different systems and other functions. Many of the procurement officers are calling for more digital help in the field, so that they can complete as much as possible of their work on site in the forest.

Digitalisation brings a greater degree of control over the work process, and the informants report signals from professionals who have worked at Sydved for a long time that the work is becoming more controlled, which does not really harmonise with the concept of freedom with responsibility. However, Sydved emphasises that, while the aim is to homogenise the procurement officers' methods of working, it is important to incorporate "the Sydved spirit", the freedom to conduct business under the maxim of freedom with responsibility.

### **Case study: Södra**

At Södra digitalisation has a longer history in the broader organisational context, but for the inspectors, 2012 was "year zero". This was when electronic tablets were purchased, and early versions of the field app were introduced. The respondents report that digital technology is a natural and central part of the work, and that the tablet and field app have gradually become integrated in the day-to-day work in the past decade. A clear pattern

shown in the data is the respondents' positive descriptions of and their relationship to the digital technology, or at least certain aspects of it. Above all, it is the direct and practical utility linked to the day-to-day work that explains their positive attitude. The inspectors have used the technology for many years, and are therefore used to it, and feel that the technology has facilitated and streamlined many work processes. The tablet and the field app have made it easier to find properties and to prepare proposals for forestry activities, to calculate areas, and to communicate with forest owners and contractors.

However, the respondents are not completely positive to the digitalisation. They also have other ways of interpreting and understanding the digitalisation that are more problematising or negative. One important point is that these different interpretations are not confined to specific groups, such as different generations or age groups. The group as a whole and individuals can, at the same time, both approve of and see problems with digitalisation, regardless of age or number of years in the profession. Certain functions and consequences of the digital technology are appreciated, because it is clear that it facilitates and streamlines the practical work. However, there are also other functions and consequences where this is less clear, or where they are perceived as making the work more difficult in some ways or changing it negatively in others. Here, the perception is that the technology is motivated by favouring or facilitating for other actors (the organisation as a whole, superiors, lawyers, financial staff, etc), while their own work has become standardised, and in some ways made more difficult, and where they cannot see how the practical benefit is connected with their own core tasks.

Views vary on how the organisation is working with digitalisation and the extent to which the person perceives they are involved in this work. Certain respondents describe that there are good opportunities for them to make their own input, but some say that the development work has changed over time where, previously, it was more driven from below. Understanding for and perception of why the organisation is digitalising or changing something also varies, but the common pattern is that the responses emphasise efficiency, but also formalisation and standardisation of the work. There are also voices where the answer to the "why" question is less clear, or communicated imprecisely.

Much of the inspector's work concerns creating and maintaining relationships, and in principle all respondents emphasise the social contact with the forest owners as both an important and satisfying part of the work. It is therefore important to highlight the consequences of digital technology for this relationship. Does digital technology reduce face-to-face physical interaction compared with the time before digitalisation? The respondents express both concerns and optimism on this matter. The concerns relate to the digital tools, particularly those available to the forest owner, making the direct contact between inspector and forest owner less frequent, even unnecessary, and this in turn can make it difficult to build and maintain good relationships with the landowners. This concern is also characterised by a kind of ambivalence; the reduced direct contact with the forest owners also makes the work easier, particularly in periods of work peaks and stress when it is perceived as a big advantage if the forest owners are not making such frequent contact. Certain respondents emphasise even more clearly this positive aspect of digitalisation, that digital meetings can be more efficient than the traditional physical or telephone-based contacts. At the same time, they state that good relationships do not necessarily require frequent physical meetings. According to some respondents, the digital tools can work better as communication tools than the conventional physical meetings or telephone calls. The field app enables them to communicate with each other directly. The forest owner can save comments and symbols in their app, which are visible in the



inspector's app. It makes things clearer; for example, the forest owner can mark the location of insect-infested or wind-damaged trees in the stand.

Consequently, the advantages from the inspectors' perspective seem to outweigh the disadvantages in terms of the consequences of digitalisation for the relationship with the forest owners. There are concerns about the personal meeting and threats to relationship building, but that attitude does not appear to be anything general or shown as a clear pattern in the data. The digital tools also enable communication without physical meetings or telephone calls, and for certain purposes this is better and more efficient than conventional telephone calls or meetings out in the forest.

## Conclusions

In this study, we have examined in detail the digitalisation work at two forest organisations – Sydved och Södra. Interviews with wood procurement officers and inspectors at each company revealed both positive and negative aspects of technology and new working methods. Digitalisation also entails, for better or worse, a higher degree of control over the work process. The interviews featured discussions about these pluses and minuses from the perspectives of the organisations and employees. Some of the views are linked to how much the employees have been involved in the process of change, while others concern how the people who use them in their day-to-day work perceive the benefit and the function of different systems, tools, and functions.

When change is taking place, regardless of whether it concerns conversion to an increasingly digital method of working or some another type of change, it is important to consider that expectations and attitudes regarding new technology often vary between different positions in an organisation. The management's perspective and expectations may differ from that of the users.

The employees' expectations regarding new technology are often based on an expectation of practical advantages, that the technology should be beneficial and function in the practical day-to-day work. If it is not, or is not perceived as being beneficial, it will probably be assessed negatively by the users, which may have consequences for their future attitude to the technology.

Benefit and function are two important aspects that preferably go hand in hand if they are to be accepted positively by the users. Just because a technology works, it is not certain it is perceived as beneficial, and there are also cases where the users feel they would benefit from the technology, *if only it worked*. Whether the technology is perceived as beneficial or not depends, in many cases, on how the technology affects or is woven into the day-to-day work. The function of technology is, of course, important, but just as important is the understanding that functioning technology does not necessarily create practical advantages in the day-to-day work (and can instead be perceived as making the work difficult, controlled, or standardised). For the users, there is mostly a tolerance or forbearance regarding certain normal problems, based on fundamentally accepting a reason for the technology. It also concerns getting used to it; certain problems are accepted because people are used to them and do not expect that technology should work perfectly (particularly not new technology).

People in general are not unwilling about change, but are more easily motivated if they know the purpose and why something is being changed, what it means for them, and how new technology can facilitate or add something in their work. Technology is for people and

not the other way round – consequently, there needs to be an obvious and clear reason for introducing a digital tool or changing a process.

In both of the case studies described in this report, we see examples of all these aspects. Even if both inspectors and wood procurement officers feel that it is important that the organisations keep up with digital development, and that it means many positive things for their day-to-day work, there are always things to learn and develop when people are facing change or are in different stages of their journey towards change. Our hope is that these case studies can help to increase knowledge about how both technology and ongoing processes are perceived by a professional group whose day-to-day work is strongly affected by this work.

# Sammanfattning

## Bakgrund

I rollen som skogsinspektör och virkesköpare ingår inköp, kontraktering, administration och planering kring virkesaffärer, liksom rådgivning och förmedling av olika typer av tjänster till skogsägarna och att skapa goda relationer med dessa. Traditionellt har rollen inneburit många fysiska träffar med skogsägare, ofta ute i skogen. Under det senaste decenniet har digitala verktyg och beslutsstöd introducerats i skogsbruket. Ett flertal av dessa bidrar till att underlätta arbetet för exempelvis skogsinspektörer och virkesköpare och kan skapa nya möjligheter till kontakt, kommunikation och samverkan med såväl kollegor som skogsägare (även på distans). Allt detta påverkar såväl arbetsprocessen som hur relationen mellan skogsinspektorn/virkesköparen och skogsägaren kan se ut och i vilka former dessa kontakter sker.

Det övergripande syftet med forskningsstudien var att undersöka och beskriva hur den pågående digitaliseringen påverkar virkesköparens och inspektörens arbetsvardag; hur de beskriver sin yrkesroll, hur de upplever förändringen mot en arbetsvardag med allt fler digitala verktyg, funktioner och system och hur deras arbetssätt påverkas av dessa. Detta gjordes i form av två fallstudier.

## Projektet och de valda fallen

I den här studien har vi fokuserat på två organisationer – Södra och Sydved – som både liknar varandra och skiljer sig åt. De liknar varandra och kan sägas befinna sig inom samma organisatoriska fält genom att de delar verksamhetsinriktning och branschtillhörighet och då deras aktiviteter och produkter befinner sig inom samma ekonomiska sfär och med samma geografiska förutsättningar. Men det finns också vissa påfallande skillnader; Södra är en medlemsägd kooperativ organisation, medan Sydved är ett renodlat inköpsbolag. Organisationerna är olika stora och olika komplexa. Deras respektive digitaliseringsprocesser har olika startpunkter, bredd och komplexitetsgrad. Urvalet och fokuseringen på just dessa två organisationer var framför allt ett slags strategiskt motiverat bekvämlighetsurval. Organisationerna representerade båda två – sina kvantitativa och kvalitativa skillnader till trots – två förhållandevis stora virkesköpande organisationer i södra Sverige, där en dominerande personal- eller yrkeskategori (inom varje organisation) var just virkesköparna/inspektörerna. Det är den här yrkeskategorin inom organisationerna som våra frågeställningar framför allt fokuserar på.

## Metod

De båda fallstudierna ingår i ett och samma projekt, drivs av samma forskningsfrågor och intresse för virkesköparens/inspektörens yrkesroll och digitaliseringen av densamma. Men på flera sätt är det också fråga om två olika studier och två delvis olika forskningsprocesser.

Data har samlats in genom intervjuer med dels inspektörer/virkesköpare (huvudstudien), dels med personer som har ett mer övergripande ansvar för olika delar av verksamheten, och/eller personer som arbetar mer strategiskt och direkt med digitalt utvecklingsarbete. De två senare kategorierna av respondenter benämns i rapporten som informanter. Den gemensamma målsättningen var att i ett första steg få inblick i organisationernas mer övergripande digitaliseringsarbete, men också viktig bakgrundskunskap om digitaliseringen av virkesköparnas/inspektörernas yrkesroll.

I urvalet till dessa inledande intervjuer fick vi delvis olika förutsättningar. I Södras fall intervjuades tre tjänstepersoner med fokus på digital verksamhetsutveckling i den operativa verksamheten och det visade sig därför svårt att på basis av dessa intervjuer teckna bilden av hur man arbetar med digitaliseringen på Södra ur ett mer strategiskt och övergripande perspektiv. Intervjuerna var emellertid nyttiga ur andra perspektiv. Detta innebar att den strategiska nivån i Södra-fallet, beskrivs endast genom inspektorernas erfarenheter. I fallstudien med Sydved fick vi möjlighet att ta del av två perspektiv; direkt från informanterna respektive virkesköparna. Detta är ett exempel på olikheter mellan fallstudierna och vi behövde därför ge varandra viss frihet och flexibilitet i hur det mer konkreta undersökningsupplägget organiserades. Projektgruppen har dock haft återkommande möten under hela projektperioden då vi diskuterat studiens frågor, metoder och resultat.

Studierna förenas av sina vägledande forskningsfrågor, men även av undersökningsinstrumentet (intervjuguiden) som är uppbyggd kring fyra breda och delvis överlappande teman:

- Respondentens bakgrund, yrkesroll och arbetsvardag.
- Digitaliseringens konsekvenser för den arbetsvardagen.
- Organisationens digitaliseringsarbete.
- Digitaliseringens konsekvenser för relationen till skogsägare och kollegor.

Under intervjuerna lades stort fokus på inspektorns/virkesköparens arbetsvardag och uppgifter *i sig*, då det var digitaliseringens konsekvenser för detta objekt vi intresserade oss för.

Intervjumaterialet har analyserats med utgångspunkt i principerna: sortera, reducera och argumentera med syfte att ringa in vad virkesköparens/inspektorns arbete handlade om, liksom på vilket sätt digitaliseringen upplevdes ha påverkat eller förändrat arbetet. Hur arbetet bedrivits skiljer sig dock åt mellan fallstudierna; Sydved-fallet (och texten) är mer präglad av en analytisk sortering av materialet och har en styrka genom sin empiriska bredd och detaljeringsgrad, medan Södra-fallet (och texten) präglats av de båda andra stegen (reducering, argumentering) och texten är mer tolkande och argumenterande i sin framställning.

## Resultat

### Fallstudie Sydved

Studien har fokuserat på att få en övergripande bild av den pågående digitaliseringsprocessen på Sydved och hur denna uppfattas av virkesköparna och hur den hittills påverkat deras arbetsvardag. Vi har gjort ett nedslag i det digitaliseringsarbete som pågått under knappt 10 års tid. Såväl positiva som negativa aspekter av teknik och nya arbetssätt kom fram i samtliga intervjuer. Dessa är nära kopplade till hur virkesköparen görs delaktiga och får förståelse för förändringsprocessen och hur nya system och verktyg presenteras och introduceras för dem som förväntas nyttja dem i sitt arbete.

Drivkrafterna för Sydveds digitalisering har flera dimensioner; såväl den generella utvecklingen i samhället som uppfattningen om att det finns en förväntan hos skogsägarna på digitala lösningar för skogliga affärer. Identifiering av affärsmöjligheter och utveckling av skogliga tjänster liksom effektivisering av det operativa arbetet i inköpsorganisationen ingår i syftet med det arbete som genomförs. Det finns en viss osäkerhet bland

virkesköparna kring förändringsprocessens egentliga syfte och man spekulerar kring om det handlar om en önskan att uppnå en effektivisering av köparnas arbete, styrning mot alltmer digitala virkesaffärer, minskning av personalstyrkan och/eller ekonomiska besparingar. Virkesköparrollen på Sydved karaktäriseras av frihet under ansvar. Det är en bred roll som innehåller fler ingredienser än att *bara* köpa virke. Virkesköparna motiveras av friheten i att själva få planera och genomföra sitt arbete, att möta olika kategorier av skogsägare och ge råd om skogsbruk och att göra affärer. Denna frihet medför även utmaningar i form av att lyckas styra sin tid på ett bra sätt och att uppfylla sin inköpsbudget. Uppgiften att förse entreprenörerna med ett jämnt flöde av uppdrag upplevs också som en viktig del i deras arbete. För att lyckas som virkesköpare är förmågan att bygga och skapa långsiktiga relationer med skogsägarna, en viss tävlingsinriktning som driver dem, liksom noggrannhet och struktur viktiga egenskaper som nämns av köparna själva.

De smarta telefonernas intåg har möjliggjort ett långtgående mobilt arbetssätt. I telefonen finns Sydveds app som innehåller funktioner som gör att de kan utföra de flesta uppgifter med bara telefonen som redskap. Det finns också en funktion som gör att skogsägare kan signera kontrakt digitalt via BankID. Denna funktion hade dock inte fått fullt genomslag i organisationen vid tidpunkten för fallstudiens genomförande. Flera av köparna menar att det fortfarande finns behov av olika metoder för signering av kontrakt, vad som passar bäst styrs av situation och skogsägarens digitala vana. Enligt köparna uppfattas enskilda verktyg och funktioner i regel fungera bra var för sig. De menar dock att flera av dessa behöver utvecklas vidare för att fungera ihop med olika system och andra funktioner. Flera av köparna efterfrågar mer digital hjälp i fält så att de ska kunna göra så mycket som möjligt av arbetet klart på plats i skogen.

Digitaliseringen medför en högre grad av styrning av arbetsprocessen och informanterna säger att det kommer signaler från de som jobbat länge i Sydved att arbetet börjar bli mer styrt och att detta inte riktigt rimmar med begreppet frihet under ansvar. Från Sydveds sida betonas dock, att samtidigt som man strävar efter att homogenisera köparnas arbetssätt, är det viktigt att bära med sig den så kallade Sydvedsandan, friheten att göra affär under devisen frihet under ansvar.

### **Fallstudie Södra**

På Södra har digitaliseringen en längre historia i det bredare organisatoriska sammanhanget, men för inspektörerna finns ett slags "år noll", och det infaller 2012. Det är då läsplattor köps in och tidiga versioner av den så kallade fältappen introduceras. Respondenterna ger uttryck för att den digitala tekniken är en naturlig och central del av arbetet och läsplattan och fältappen har successivt integrerats i arbetsvardagen under det senaste decenniet. Ett tydligt mönster i materialet är respondenternas positiva beskrivningar av och förhållningssätt till den digitala tekniken, åtminstone vad gäller vissa aspekter av den. Det är den direkta och praktiska användbarheten kopplat till arbetsvardagen som framför allt förklarar deras positiva förhållningssätt till tekniken. Inspektörerna har använt tekniken i många år och är därför vana vid den och de känner att tekniken underlättat och effektiviserat flera arbetsmoment. Läsplattan och fältappen har gjort det enklare att hitta fastigheter och att förbereda åtgärdsförslag, att räkna ut areal, och att kommunicera med skogsägare och entreprenörer.

Respondenterna ger dock inte bara uttryck för ett positivt och bejakande förhållningssätt till digitaliseringen. De har också andra sätt att tolka och förstå digitaliseringen som är mer problematiserande eller negativa. En viktig poäng är att det inte rör sig om olika grupper, exempelvis i form av generations- eller åldersgrupper som representerar dessa olika

tolkningar. Gruppen som helhet och enskilda individer kan *samtidigt* både bejaka och problematisera digitaliseringen, oavsett ålder eller år i yrket. Vissa funktioner och konsekvenser som den digitala tekniken har, uppskattar man eftersom det är tydligt att den underlättar och effektiviserar det konkreta arbetet. Men det finns också andra funktioner och konsekvenser där detta inte är lika tydligt, eller där dessa på vissa sätt uppfattas försvåra arbetet, eller förändra det i negativ riktning på andra sätt. I det här fallet handlar det om att tekniken har poänger för eller *underlättar för andra aktörer* (organisationen som helhet, cheferna, juristerna, ekonomerna et cetera), medan deras eget arbete standardiserats, och på sätt och vis försvårats och man ser inte den praktiska nyttan kopplat till det egna kärnuppdraget.

Synen på hur organisationen arbetar med digitaliseringen och i vilken uträkning man upplever sig delaktig i detta arbete varierar. Vissa respondenter beskriver att förutsättningarna att för egen del komma med input är goda, men det finns vissa som menar att utvecklingsarbetet över tid har förändrats, att det förr var mer underifrån-drivet. Förståelsen och upplevelsen av varför organisationen digitaliserar eller förändrar något rymmer också viss variation eller spännvidd, men det genomgående mönstret är att svaren betonar effektivitet, men också formalisering och standardisering av arbetet. Men det finns också röster där svaret på "varför-frågan" är mer oklart, eller otydligt kommunicerat.

Inspektorns arbete handlar mycket om att skapa och upprätthålla relationer och i princip alla respondenter betonar den sociala kontakten med skogsägarna som en både viktig och rolig del av arbetet. Den digitala teknikens konsekvenser för denna relation är därför angelägen att belysa. Innebär den digitala tekniken att man träffas fysiskt, "face to face", i mindre utsträckning jämfört med tiden före digitaliseringen? Respondenterna uttrycker både farhågor och förhoppningar kring detta. Farhågorna har att göra med att de digitala verktygen, särskilt de som är tillgängliga för skogsägaren, kan göra den direkta kontakten mellan inspektor och skogsägare mindre frekvent, om inte överflödigt, och att detta i sin tur kan försvåra möjligheten att bygga och vårda goda relationer till markägarna. Denna farhåga präglas också av en slags ambivalens; den minskade direkta kontakten med skogsägarna underlättar också arbetet, speciellt vid arbetstoppar och stressiga perioder upplevs det som en stor fördel att markägarna inte hör av sig lika ofta. Vissa respondenter betonar än tydligare denna positiva aspekt av digitaliseringen, men med fokus på att själva träffarna man genomför digitalt kan vara effektivare än de traditionella fysiska eller telefonbaserade kontakterna. Samtidigt lyfter de fram att goda relationer inte nödvändigtvis måste bygga på återkommande fysiska möten. De digitala verktygen kan enligt några respondenter i vissa fall fungera bättre som kommunikationsverktyg än de konventionella fysiska träffarna eller telefonsamtalen. Fältappen möjliggör att man kan kommunicera med varandra direkt; skogsägaren kan spara kommentarer och symboler i sin app, som syns i inspektorns app. Detta skapar en ökad tydlighet genom att skogsägaren exempelvis kan markera var i beståndet de insektsangripna eller omkullblåsta träden finns.

Fördelarna tycks alltså, utifrån inspektorernas perspektiv, vinna över nackdelarna när det gäller digitaliseringens konsekvenser för relationen till skogsägarna. Det finns farhågor om att det "personliga mötet" och relationsbyggandet kan hotas, men det förhållningssättet framträder inte som något allmänt eller entydigt mönster i materialet. De digitala verktygen gör också att man kan kommunicera utan att träffas eller talas vid över telefon, och för vissa ändamål är detta en bättre och effektivare kommunikationsform än de konventionella telefonsamtalen eller träffarna ute i skogen.



## Slutsatser

I den här studien har vi gjort nedslag i digitaliseringsarbetet hos två skogliga organisationer – Sydved och Södra. Under intervjuerna med virkesköpare och inspektorer vid respektive företag har såväl positiva som negativa aspekter av teknik och nya arbetssätt kommit fram. Digitaliseringen medför, på gott och ont, också en högre grad av styrning av arbetsprocessen och i intervjuerna resoneras kring dessa plus och minus ur såväl organisationernas som medarbetarnas perspektiv. En del av tankarna är kopplade till hur delaktiga medarbetarna varit i förändringsprocessen, medan annat handlar om hur nyttan och funktionen med olika system, verktyg och funktioner upplevs av dem som använder dessa i sitt dagliga arbete.

I ett förändringsarbete, oavsett om det gäller omställning till alltmer digitala arbetssätt eller annan typ av förändring, är det viktigt att ta hänsyn till att förväntningar på och förhållningssätt till ny teknik ofta skiljer sig åt mellan olika positioner i en organisation; ledningens perspektiv och förväntningar kan skilja sig från användarnas dito.

Medarbetarnas förväntningar på ny teknik tar ofta utgångspunkt i en förväntan om praktiska fördelar, att tekniken ska vara nyttig och fungerande i den konkreta arbetsvardagen. Är den inte det, eller inte uppfattas vara det, kommer den sannolikt "utvärderas" negativt av användarna, vilket rimligen har konsekvenser för deras fortsatta förhållningssätt till tekniken.

Nytta och funktion är två viktiga aspekter som helst ska gå hand i hand för att landa väl hos användarna. Bara för att tekniken fungerar är det inte säkert att den uppfattas som nyttig och det finns också fall där användarna känner att de skulle ha stor nytta av tekniken, *om den bara fungerade*. Huruvida tekniken uppfattas som nyttig eller inte beror i många fall på hur tekniken påverkar eller flätas in i arbetsvardagen. Funktionen hos tekniken är såklart viktig, men minst lika viktigt är förståelsen för att fungerande teknik inte nödvändigtvis skapar praktiska fördelar i arbetsvardagen (utan kan uppfattas försvåra, styra eller standardisera arbetet i överkant). Hos användarna finns det för det mesta en tolerans eller fördragsamhet kring vissa normalproblem, som bygger på att man i grunden ser en poäng och mening med tekniken, men som också handlar om tillvänjning; man accepterar vissa problem eftersom man har vant sig vid och inte förväntar sig att tekniken ska fungera felfritt (särskilt inte ny teknik).

Människor i allmänhet är inte ovilliga till förändring, men har lättare att motivera sig om de känner till vad syftet är och varför det görs, vad det innebär för dem och på vilket sätt ny teknik kan underlätta eller tillföra något i deras arbete. Tekniken ska ju vara till för människorna och inte tvärtom – det behöver alltså finnas ett klart och tydligt motiv för att införa ett digitalt verktyg eller att förändra en process.

I de båda fallstudierna som beskrivs i denna rapport ser vi exempel på alla dessa aspekter och även om såväl inspektorer som virkesköpare har inställningen att det är viktigt att organisationerna hänger med i den digitala utvecklingen och att den innebär många positiva saker för deras arbetsvardag så finns det alltid saker att lära sig och utveckla när man står inför eller i olika stadier av sin förändringsresa. Vår förhoppning är att dessa fallstudier kan bidra med ökade insikter kring hur såväl teknik som pågående processer uppfattas av en yrkesgrupp vars arbetsvardag i hög grad påverkas av detta arbete.

# Introduktion

För att rama in hur vi uppfattar och avgränsar aspekterna av digitalisering som behandlas i de två fallstudierna som redovisas i denna rapport innehåller detta kapitel en mycket kortfattad, övergripande introduktion till ämnet digitalisering och digital transformation. Här finns också ett par exempel på tidigare studier som belyser hur personal och kunder hos en redovisningskonsult, respektive anställda inom revisorsbranschen upplever att arbetssätt och relationer till kunderna påverkas vid övergång till digitala arbetssätt samt exempel från några studier kring digitalisering i skogsbranschen. Vi diskuterar också ett par mer teoretiska texter som har inspirerat oss i analysarbetet.

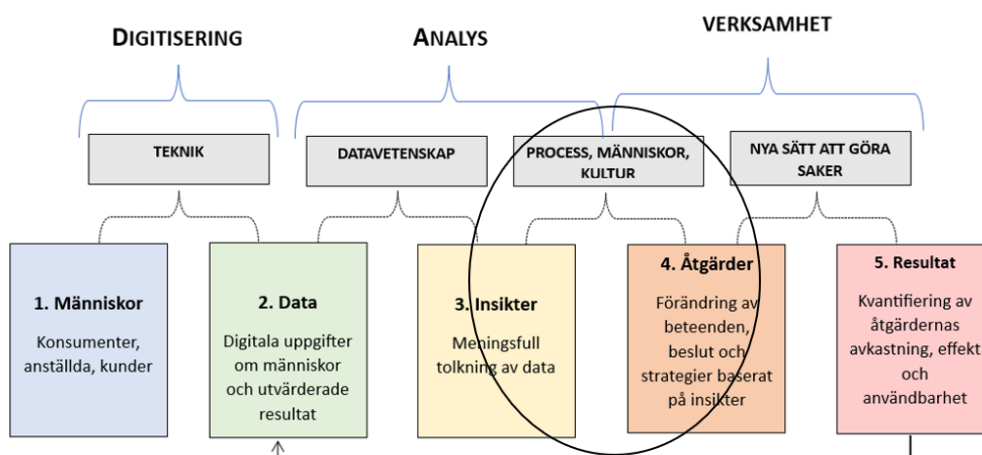
## Digitalisering och digital transformation

Begreppen digitalisering och digital transformation definieras på lite olika sätt beroende på vilken litteratur man läser. Chamorro-Premuzic (2021) menar att digital transformation inte handlar om att ersätta gammal teknik med ny, att samla in mer data eller att anställa en armé av datavetenskapare. Enligt honom är kärnan i digital transformation att bli en datadriven organisation, det vill säga att viktiga beslut, åtgärder och processer påverkas starkt av datadrivna insikter, snarare än av mänsklig intuition. För att transformeras räcker det inte att investera i den senaste tekniken som finns på marknaden utan det krävs också att det sker förändringar i tänkesätt och kultur, liksom kompetenshöjning av personalen för att lyckas. Hans tes är att organisationen kommer att förändras först när man lyckats ändra hur människor beter sig och hur saker görs i organisationen. Den digitala transformationen består av flera stadier, som alla måste samspela i processen.

För att ringa in vilken del av transformationsprocessen vi har fokus på i de fallstudier som redovisas i denna rapport använder vi en bild som illustrerar de olika komponenterna som enligt Chamorro-Premuzic är avgörande för att lyckas med digital transformation.

## 5 VIKTIGA KOMPONENTER I EN DIGITAL TRANSFORMATION

Kartläggning av resan för att bli en mer digitaliserad organisation



Figur 1. Fem viktiga komponenter i en digital transformation. (Bearbetning av bild hämtad från Harvard Business Review, Chamorro-Premuzic 2021)

I de fallstudier som redovisas i denna rapport har vi fokus på komponent tre och fyra – hur tänker organisationerna och de som ska använda digitala verktyg och funktioner, hur har de förändrat sina arbetssätt och hur påverkas yrkesrollen av detta?

### **Möjligheter och utmaningar**

Digitaliseringen påverkar vårt sätt att arbeta, producera och konsumera. Inom service- och tjänstesektorn, dit bland annat olika typer av skogsbruksaffärer kan räknas, skapar detta nya förutsättningar för hur en tjänst kan levereras och tidigare sätt att arbeta med företagens kundrelationer förändras. Digitalisering för med sig en mängd nya möjligheter, men vägen kantas också av utmaningar.

Bland de faktorer som ofta nämns som möjligheter som skapas genom digitalisering finns bättre arbetsflöden, ökad effektivitet, bättre produkter, sänkta produktionskostnader och helt nya tjänster som medför förbättrade kundupplevelser och återkoppling från kunderna. Allt detta tillsammans förväntas leda till ökad konkurrenskraft och därmed bidra till att "framtidssäkra" företagets verksamhet.

Som ofta är fallet med olika typer av utveckling följer också en hel del utmaningar. Den digitala transformationen ska skapa värde för kunden utan att ha negativ inverkan på den ekonomiska vinsten. En utmaning kan vara att hitta en "lagomnivå" för förändringar och att inte förändra något som redan fungerar tillräckligt väl, bara för förändringens skull.

I en värld av snabb utveckling är det lätt att ryckas med och känna rädsla för att hamna på efterkälken eller att gå miste om något, kanske tappa relevans på marknaden om man inte hoppar på tåget som susar förbi. Verksamheter behöver anpassa sig till det nya och därmed förändras i större eller mindre utsträckning. Liksom i annat förändringsarbete är det bra att stanna upp, tänka efter före och utveckla en strategi som tar ett helhetsperspektiv och omfattar såväl verksamheten som tekniken och de människor som finns i organisationen. Man behöver fundera över på vilket sätt den digitala tekniken kan hjälpa till i organisationens verksamhet och inte vara rädd för att avstå från olika lösningar som presenteras.

### **Människan i systemet**

En majoritet av dagens yrkesverksamma är helt eller delvis beroende av digitala system och verktyg i sitt arbete. Det finns ett flertal rapporter som påtalar vikten av att inte se ett införande av nya eller förändrade IT-system i ett arbetssammanhang enbart som en fråga om ny teknik (exempelvis Gulliksen m.fl. 2015, Holmström 2020 och Mensah & Willén 2022).

Gulliksen m.fl. (2015) beskriver olika arbetsmiljöaspekter som är viktiga att tänka på vid IT-relaterade förändringsprocesser. Erfarenheter visar att införandet av ett nytt IT-system i en verksamhet är en svår och kritisk process som ofta påverkar både innehållet i jobbet och sättet att utföra arbetsuppgifterna på och kan i värsta fall medföra teknikstress, överbelastning och utmattning av hjärnan. I rapporten konstateras också att digitaliseringen tenderar att driva upp tempot i arbetet genom att verksamhetens krav på effektivitet och uppföljning hela tiden ökar. När möjligheterna att jobba hemifrån eller på annan plats ökar så luckras gränsen mellan arbete och fritid upp och detta beskrivs som att man "alltid är uppkopplad" (Gulliksen m.fl. 2015, Arbetsmiljöverket 2023)

Tidigare arbete lyfter också upp vikten av att de digitala arbetsverktygen utformas så att de stödjer människor och verksamheter på ett tillräckligt bra sätt och att det finns en plan för införande i verksamheten för att minimera negativa effekter. I litteraturen finns starkt stöd för slutsatsen att om användarna aktivt och kontinuerligt inkluderas i alla faser av

processen så minskar risken för negativa effekter (Gulliksen m.fl. 2015). Digitaliseringen medför också ofta att arbetsuppgifterna blir mer styrda; man måste utföra arbetsuppgifterna på ett visst sätt, i en viss ordning och fylla i vissa fält för att komma vidare och känslan av att vara styrd av systemet upplevs ofta som ett problem (ibid.).

Den pågående digitaliseringen i samhället i stort och i olika verksamheter, påverkar såväl arbetssätt som innehåll i diverse yrkesroller. I förlängningen kan denna utveckling leda till förändrade kompetensbehov och behov av anpassning av hur arbetet organiseras, även i skogsbruket. Det har skett omfattande utveckling när det gäller olika tekniska hjälpmedel, men det saknas ofta tillräckliga insatser för att introducera dessa på ett robust sätt, så att de som ska använda dem kan nyttja alla smarta funktioner. Studier som undersökt vad som krävs för att uppnå önskade effekter av olika utvecklingsinsatser pekar på vikten av delaktighet redan under planeringsarbetet och att deltagarna går in med förväntningar som överensstämmer med syftet, samt har ambitionen att jobba med sin kompetensutveckling. Ytterligare en faktor som kan påverka hur anställda uppfattar införandet av nya arbetssätt och -stöd är hur deltagarnas förutsättningar för att träna på att tillämpa det man förväntas använda i sin vardag sett ut (Beckman & Blomér 2006). Ofta är tidsbrist något som hindrar anställda i exempelvis skogsbrukets operativa verksamhet att utveckla sin kompetens inom olika områden, exempelvis relationer och kommunikation, något som konstaterats i en studie av Woxblom & Sandahl (2021).

### **Utvecklingen kräver kontinuerligt lärande**

Eftersom digitala verktyg utvecklas och förändras i snabb takt blir kontinuerligt lärande avgörande för framgång (Arbetsmiljöverket 2023). Både anställda och organisationer måste ständigt utbilda sig för att förbli konkurrenskraftiga (Leonardi & Neeley 2022).

Leonardi & Neeley (2022) skriver i sin bok *”The digital mindset – what it really takes to thrive in the age of data, algorithms and AI”* att tekniska färdigheter och djupt intresse för ny teknik inte är tillräckligt för att trivas i den digitala ekonomin, utan att det också krävs ett ”digitalt mindset” – en vilja att lära och att använda sina färdigheter för att skapa nya möjligheter i det digitala affärslandskapet.

Digital transformation utlöser en rad olika reaktioner hos personer som exponeras för denna typ av förändringar. Neeley och Leonardi (2022) illustrerar detta i en modell som de kallar för ”The adoption matrix”.



Figur 2. The Adoption Matrix (bearbetning från Leonardi & Neeley 2022).

Modellen beskriver att medan vissa är oroliga för det okända, oroar andra sig för den egen förmågan att lära sig och tillämpa den nya tekniken och färdigheterna i sitt jobb. De anställda kan också vara tveksamma till om den digitala omvandlingen är viktig för deras företag och deras jobb eller ej. Författarna menar att vid genomförande av förändringar så behöver man noggrant avväga dessa nyckeldimensioner: nyttan med förändringen (i vilken grad de anställda tror att förändringen kommer att ge fördelar för dem och organisationen) och deras förmåga att lära sig (i vilken utsträckning människor är övertygade om att de kan uppnå tillräcklig kompetens för att klara uppgiften). I fallet med digital transformation kombineras de två dimensionerna för att producera de fyra kvadraterna i matrisen. I bästa fall kommer människor att vara i den övre högra kvadranten, inspirerade av förändringen och med en tro på att de har kapacitet att lära sig. Modellen är enkel och kan exempelvis användas för att uppskatta ungefär på vilken plats var och en av de anställda befinner sig och sedan arbeta för att förflytta individer från en ruta till en annan efter behov (ibid.).

## Teknologiska tolkningsramar – ett vägledande analytiskt begrepp

I detta projekt inspireras vi i det analytiska arbetet av begreppet *technological frames*, som introducerades i en tongivande och välciterad artikel av Orlikowski och Gash (1994).<sup>1</sup> Författarna argumenterar för att vi ska fokusera på människors tolkningar av tekniska system och artefakter, särskilt om vi vill förstå hur de faktiskt interagerar med eller använder teknologin. Det är människors tankemönster, förväntningar, kunskaper och antaganden om teknologi som är det centrala i sammanhanget; och det är som ett analytiskt samlingsbegrepp för detta författarna lanserar begreppet *teknologiska tolknings- eller föreställningsramar*. De definierar teknologisk föreställningsram enligt följande:

<sup>1</sup> Den beskrivningen ges av Davidson och Pai (2004). Klein och Kleinman (2002:31) pekar istället ut Bijker (1995) som upphovsmannen bakom begreppet.

We use the term *technological frame* to identify that subset of members' organizational frames that concern the assumptions, expectations, and knowledge they use to understand technology in organizations. This includes not only the nature and role of the technology itself, but the specific conditions, applications, and consequences of that technology in particular contexts (Orlikowski & Gash 1994:178).

En central tankegång här är att det inte är den tekniska artefakten i sig som ställs i fokus, utan människors uppfattningar om eller tolkningar av den. Dessa föreställningsramar är viktiga eftersom *de påverkar hur tekniken uppfattas, används och implementeras*. Det är alltså inte bara så att ny digital teknik har vissa "effekter", eller påverkar människor på vissa sätt. Människors uppfattningar om och sätt att förstå tekniken, formar på sätt och vis också tekniken och hur den används, eller hur den inte används.<sup>2</sup>

En annan central tankegång som vi hämtar från Orlikowski och Gash (1994) är att även om teknologiska ramar är individuellt burna, så är de också ofta kollektivt delade av individer som befinner sig på en liknande position i en organisation. Individer i en viss yrkesroll tenderar att ha liknande ramar, även om individuella variationer finns. Människor som delar arbetsvardag och därtill relaterade villkor, tenderar att exponeras för och dela samma typ av teknologiska tolkningsramar; dels eftersom man pratar med och påverkar varandra, dels eftersom arbetsvardagen påverkas på ett liknande sätt av ny teknik. Orlikowski och Gash talar i det här sammanhanget om *group frames* och *frame incongruence*. Den teknologiska ram som delas av en grupp måste inte nödvändigtvis accepteras och delas av en annan. Tvärtom talar mycket för att olika grupper och yrkesroller har *olika eller inkongruenta* teknologiska ramar. En ingenjör ser förmodligen på teknologi som ett verktyg som ska designas och byggas för ett visst ändamål. Representanter för organisationsledningen har rimligen en mer strategisk förståelse av teknologin, och förväntningar på att den ska bidra till "värdeskapande" och effektivitet i produktionen. De faktiska användarna, slutligen, har typiskt ett mer instrumentellt förhållningssätt och förväntar sig fördelar med direkt koppling till deras konkreta arbetsuppgifter (Orlikowski & Gash 1994:180).

Ett exempel skulle kunna vara att medan ledningen ser på teknologin som ett sätt att förbättra organisationens sätt att producera eller göra affärer på, kan användarna (medarbetarna) se den som ett sätt att övervaka och/eller intensifiera deras arbete. Ett annat scenario kan vara att medan till exempel system- och verksamhetsutvecklare ser på teknologin som att den är flexibel och anpassningsbar, kan medarbetarna uppfatta det tvärtom, det vill säga att teknologin är rigid och standardiserar arbetet. Ytterligare ett exempel skulle kunna vara att medan ledningen ser införandet av en viss teknologi som central och viktig för både medarbete och organisation, har medarbetarna svårt att se poängen med förändringen överhuvudtaget.

Orlikowski och Gash (1994) berör i sin artikel inte närmare vad sådana här variationer hänger samman med, annat än att beroende på vilken position/funktion/roll man har i organisationen kommer sannolikt tolkningsramarna variera på ett sätt *som har med positionen att göra*. Med fokus på medarbetarna/användarna och deras förväntningar kan

---

<sup>2</sup> Här finns en tydlig parallell mellan Orlikowski och Gash (1994) och till den s.k. SCOT-analysen, *Social Construction of Technology*. Inom den här forsknings- och teoritraditionen fokuserar man på teknologi som en social produkt; utgångspunkten och det analytiska intresset handlar om "the social shaping of technology". Se Klein och Kleinman (2002) som ger en översikt och introduktion till tongivande arbeten av bland annat Pinch och Bijkers (1987) samt Bijkers (1995).



man, menar vi, föreställa sig olika slags utfall eller varianter. En sådan är att tekniken tvärtemot de typiska förväntningarna upplevs *försvåra* arbetet eller att tekniken inte direkt försvårar, men *heller inte underlättar* arbetet. I båda fallen kan man tänka sig att medarbetarnas förväntningar störs (om än på olika sätt), och får konsekvenser för deras fortsatta sätt att förhålla sig till tekniken. Det är fullt möjligt att det finns andra utfall och scenarier också. Vad är det som gör att medarbetare upplever tekniken på ett visst sätt, som gör att de betraktar den "positivt", "liknöjt" eller "negativt"? Hur tolkas teknikens användbarhet och konsekvenser i relation till de egna arbetsuppgifterna?

Vi inspireras i det här sammanhanget av idén att positionen eller yrkesrollen är viktig. Vi fokuserar inte bara på tekniken och vilka allmänna föreställningar och förväntningar som finns kopplat till den; vi belyser detta i ljuset av arbetsuppgifterna och yrkesrollen. Vad går arbetet som inspektor ut på? Hur ser arbetsvardagen ut? Vilka uppfattningar och föreställningsramar finns *om arbetet och yrkesrollen*?

Davidson och Pai (2004:476) menar att Orlikowski och Gash (1994) framför allt fokuserar på *existerande* tolkningsramar inom organisationer, och ensidigt betonar situationer som präglas av inkongruens. Detta har också varit ett återkommande fokus i många efterföljande studier (Olesen 2014).<sup>3</sup> En huvudpoäng och uppmaning som Davidson och Pai (2004) för fram är att bredda det analytiska perspektivet på tolkningsramarna, bortom den ganska ofta uppmärksammade inkongruensen. De menar att även om situationer av inkongruens är fortsatt intressanta är det "...*time to move on to new topics of theoretical interest*" (Davidson & Pai 2004:487). Här lyfter de ett par förslag på viktiga frågor och perspektiv som förtjänar att uppmärksammas:

För det första argumenterar de för *ett tydligare processperspektiv*. De förespråkar att vi fokuserar på hur tolkningsramar *tar form, stabiliseras och förändras*. Vi behöver ha en bättre förståelse för hur teknologiska tolkningsramar utvecklas och förändras på individ- och gruppnivå, men även på organisatorisk nivå. I flera tidigare studier har man inte bara fokuserat på situationer av inkongruens, utan också i allmänhet på empiriska kontexter där ny teknik *precis har* eller *håller på* att implementeras. Det man riktat fokus mot är hur *ny* teknik tolkas, vilka "antaganden, kunskaper och förväntningar" som knyts till tekniken i ett aktuellt/synkront organisatoriskt sammanhang. Vi uppfattar det som att Davidson och Pai (2004) argumenterar för att vi behöver anlägga ett mer *diakront* perspektiv, det vill säga betrakta processen över tid. De pekar här på begreppen *closure* (acceptans av en dominerande tolkningsram mellan olika grupper) och *stabilization* (förstärkning av en tolkningsram inom en viss grupp). Hur utvecklas, etableras och förändras tolkningsramar över tid? Hur får de "fäste" inom en grupp, och hur sprids de mellan olika grupper? Man kan tänka sig att saker som internutbildning och vardaglig arbetsplatsamvaro är viktiga saker, men också direkta erfarenheter av tekniken, och hur dessa erfarenheter svarar mot och bidrar till att (om)forma de förväntningar man har. Här är själva tidsaspekten viktig. Davidson & Pai (2004) menar att det är sällsynt med longitudinella studier, och att de flesta studier tar "frame snapshots".<sup>4</sup> Metodologiskt vore det bästa att följa med i processen (någon form av återkommande eller långvariga observationer). Ett annat alternativ skulle kunna vara att studera en organisation där implementeringsprocessen "varit i gång", och tolkningsramar utvecklats i relation till direkta och upprepade erfarenheter av tekniken, genom en långvarig och vardaglig användning av den. En sådan ansats har vissa inbyggda

<sup>3</sup> Olesen (2014) gör en genomgång av senare tids forskning och ger bilden att flera av de egenskaper som Davidson och Pai (2004) lyfter fram fortfarande präglar forskningen.

<sup>4</sup> Detta är ytterligare en sak som också kännetecknar forskning av senare datum (Olesen 2014).

svagheter, men ger oss åtminstone tillfälle att studera effekterna av en långvarig implementeringsprocess och hur tolkningsramarna utvecklats över tid och fått en viss/fastare form.

För det andra argumenterar Davidson och Pai (2004) för att de teknologiska tolkningsramarna bör studeras och förstås utifrån ett nyinstitutionellt perspektiv, särskilt om vi vill förstå tolkningsramarnas utveckling och spridning. Vi behöver alltså höja blicken från den enskilda organisationen och fokusera på det *organisatoriska fältet* och de logiker som kännetecknar det (Powell & DiMaggio 1991). Vi behöver ta fasta på organisationens omgivning, och *"...those widely held beliefs and socio-cultural structures that inform practice"* (Davidson & Pai 2004:487). Den teknik som utvecklas och implementeras i en viss organisation, samt motiven och förväntningarna som knyts till den och som föranleder implementeringen, hittar vi förmodligen också i andra organisationer. Det kan man se som ett uttryck för att organisationer delar vissa ramar, eller att ramarna följer en institutionell logik (jfr Scott 2001). Vi kan alltså förvänta oss att utveckling och implementering av ny teknik sker på ett liknande sätt i organisationer som är delar av samma fält. Det betyder inte att man arbetar på exakt samma sätt, eller att man kommit lika långt, men man tenderar att efterlikna varandra och förhåller sig till samma typ av sociokulturella strukturer.

## Tidigare studier om digitalisering i service- och tjänstesektorn

### Relationens betydelse inom service- och tjänstesektorn

För flera branscher inom service- och tjänstesektorn är relationen till kunden både ett verktyg i arbetet och en viktig konkurrensfaktor. Banksektorn, postverksamhet och resebyråbranschen är exempel på verksamheter som under de senaste decennierna genomgått stora förändringar till följd av digitaliseringen. Detta har påverkat såväl de som jobbar inom som personer som finns utanför verksamheten, exempelvis kunderna. Det fysiska mötet har ofta ersatts med mobilsamtal eller digitala möten eller till och med helt ersatts av kommunikation via e-post och digitala plattformar.

Bennetoft och Persson (2017) undersökte relationers betydelse under digitalisering av tjänster inom serviceproduktion på företaget LRF Konsult. Studien visade att de anställda upplever att den goda relationen till kunden, som skapades genom det personliga mötet, är en viktig komponent i deras arbete och något som de uppskattar med sitt yrke. Även i en studie av Furtenbach och Söderström (2015), som intervjuat revisorer och redovisningsekonomer, konstateras att de goda relationerna till kunderna är något som värdesätts i arbetet. I studien av Bennetoft och Persson (2017) uttryckte såväl anställda som kunder en oro för att digitaliseringen ska försämra relationen mellan kund och rådgivare och att de personliga kontakterna blir färre. De anställda i fallstudien upplever att relationen är det främsta verktyget för att uppfylla kundens önskemål; genom den personliga relationen får man kännedom om kundens behov, samtidigt som den också är en kontaktväg till nya kunder samt den viktigaste komponenten för att behålla befintliga kunder. Studien visade att det upplevda värdet av relationen mellan kund och rådgivare utifrån kundens perspektiv har samma betydelse oavsett om tjänsten är digital eller inte. Majoriteten av de digitala kunderna såg dock den personliga kontakten som viktig och att det var via rekommendation från just en rådgivare som de anslutit sig till den digitala tjänsten. Flera av de anställda uttryckte också en oro för att de nya digitala tjänsterna leder till en extra arbetsbelastning och därmed påverkade känslan av stress (ibid.). Även bland revisorer fann Furtenbach och Söderström (2015) att förändringar som stjälar tid från

kundkontakten upplevdes som ett hot för de anställdas möjlighet att göra ett bra arbete och i sin tur upprätta en god kundrelation. Trots den oro som fanns uttryckte de anställda vid LRF Konsult förståelse för att de nya digitala tjänsterna är en del i utvecklingen, och att det finns krav från omvärlden som gör att digitaliseringen är nödvändig (Bennetoft & Persson 2017). I studien framkom också att kundens krav på information, användarvänlighet och till viss del även priset, ökar vid införande av digitala tjänster (ibid).

## Digitalisering och digital transformation i skogsbruket

Digitala verktyg och metoder, som exempelvis laserskanning, gör det idag möjligt att exakt kartlägga stora skogsområden och att samla data om skogen utan att behöva springa runt med karta i hand. Digital teknik har också förändrat sätten att kommunicera och utbyta information om en fastighet med såväl skogsägare som andra aktörer i flödet, exempelvis drivningsentreprenörer. Olika digitala system och verktyg används av bland annat Skogsstyrelsen, virkesköpande organisationer och skogsägarföreningar för att samla in och sprida information on-line. Skogsägare har idag tillgång till information om lagstiftning, skogens tillstånd baserat på fjärranalysdata, råd om skogsskötsel och åtgärdsförslag för sin skogsfastighet (Lawrence 2020).

Samtidigt som denna utveckling öppnar för nya möjligheter i branschen, finns det ett antal utmaningar som måste beaktas. Mensah och Willén (2022) resonerar kring digitaliseringens utmaningar i det operativa skogsbruket och lyfter bland annat fram att byte från traditionella metoder tvingar yrkesverksamma att omvärdera sin roll och att utveckla nya färdigheter för att utföra sitt arbete när nya system och verktyg införs. Virkesköparnas arbete påverkas i hög grad av den tekniska utvecklingen. Relationsbyggande med skogsägare har länge varit en central faktor för att säkerställa tillgången till virke från privata enskilda skogsägare. Digitaliseringen för med sig andra sätt att se på affärsrelationer och nya sätt att skapa affärsmöjligheter växer fram (Ivarsson 2023). En stor utmaning i samband med övergång till nya arbetsmetoder är att få med såväl anställda som kunder och leverantörer på resan. De anställda är vana vid att utföra uppgifter på ett visst sätt, och kunderna vana vid fysiska snarare än digitala kontakter. Samtidigt finns en variation i den digitala mognaden hos såväl anställda på företaget som bland skogsägare. Ömsesidigt förtroende och input från personalen lyfts upp som viktiga komponenter för att lyckas med implementering av nya verktyg och koncept inom företaget (Willén & Mensah 2022).

Curtis m.fl. (2023) intervjuade totalt nio virkesköpare vid två skogsföretag i Sverige. Syftet var att undersöka hur köparna beskriver sin roll och sin rumsliga position i förhållande till andra aktörer, som skogskonsulenter vid Skogsstyrelsen, och om de nyttjar den kunskap som dagens teknik ger tillgång till på landskapsnivå. Såväl positiva som negativa aspekter av digitaliseringen var ett centralt tema i alla intervjuer och respondenterna upplevde att tekniken underlättar många delar av jobbet. Samtidigt menar man att framstegen bidrar till att förstärka företagets attityd att "tid är pengar" och att detta påverkar köparnas relationer med skogsägare negativt. Flera av intervjupersonerna lyfte fram att tekniken också innebär att deras prestationer ständigt övervakas och mäts; hur mycket virke de köper och hur många hektar som röjs et cetera. Eftersom tekniken förväntas effektivisera det administrativa arbetet känner de ett ökat tryck att hantera fler skogsägare och försäljningar per person. Virkesköparnas roll är dubbel, den innebär att de behöver balansera skogsägares mål mot företagets behov av virke, samtidigt som de befinner sig i korsningen av beslut på flera rumsliga skalor: beståndet, fastigheten och köpområdet. I studien konstaterar man att deras beslut främst gäller skogsskötselaktiviteter på beståndsnivå, beslut som också påverkas av tillståndet i angränsande bestånd (ibid).

I en nyligen framlagd doktorsavhandling vid Göteborgs universitet har Ivarsson (2023) studerat digital transformation i skogsbranschen. Hon har under ca fyra års tid följt den pågående digitaliseringsprocessen i Sydved, där fokus ligger på utveckling av en digital virkesaffär, och undersökt hur den digitala transformationen sker rent organisatoriskt över tid. I analysen konstaterar hon att Sydveds etablerade ekosystem hittills till stor del varit inriktat på aktörer, aktiviteter och resurser som är direkt förknippade med virkesförsörjning, såsom virkesinköp, produktion och transport. I avhandlingen görs en tidsresa som beskriver olika händelser som påverkat utvecklingen från 2013 och den stegvisa förstärkning med nya funktioner som utvecklats för att locka fler virkesleverantörer att logga in på Sydveds plattform och app. Hon konstaterar att denna utveckling till att börja med medförde en viss oro inom Sydved och att man uttryckte osäkerhet kring vad digitala plattformar skulle innebära för Sydved och branschen som helhet; skulle det kunna uppstå en Airbnb i skogsindustrin? Ivarsson och Svahn (2020) konstaterar att traditionella, etablerade metoder för relationsskapande i skogsbruket förändras i och med den digitala utvecklingen och diskuterar hur dessa skillnader kan bli spänningskällor när organisationer genomgår digital transformation.

# Fallstudier

*I det här avsnittet beskriver vi projektets övergripande upplägg och genomförande. De två organisationerna är studerade utifrån samma vägledande forskningsfrågor och utgångspunkter, men det finns också vissa centrala olikheter i genomförandet som är viktiga att ta upp. I följande avsnitt tas dessa gemensamma eller generella metoduspekter upp, medan de mer detaljerade och fallstudiespecifika metoduspekterna tas i respektive fallstudiebeskrivning.*

## Syfte, forskningsfrågor och avgränsningar

Det övergripande syftet med forskningsstudien var att undersöka och beskriva hur den pågående digitaliseringen påverkar virkesköparens och inspektors arbetsvardag; hur de beskriver sin yrkesroll, hur de upplever förändringen med allt fler digitala verktyg, funktioner och system och hur deras arbetssätt och relation till framför allt skogsägarna påverkas av dessa.

Detta gjordes i form av två fallstudier som undersöker följande forskningsfrågor:

- Hur arbetar man med digitaliseringen i organisationerna?
- Hur upplever virkesköparna/inspektorerna att yrkesrollen och arbetsinnehållet påverkats av omställningen till ett mer digitalt arbetssätt?
- Vilka möjligheter och utmaningar ser virkesköparna/inspektorerna med digitaliseringen?

Ursprungligen hade projektet en bredare uppsättning forskningsfrågor, som under forskningsprocessens gång, och som en del av utformningen av metoden, kom att omformuleras till mer konkreta undersökningsfrågor (delar av intervjuguiden). Vi beskriver detta mer utförligt längre fram.

En virkesköpare eller inspektor har många relationer i sin arbetsvardag: skogsägare, köparkollegor, planerare, entreprenörer och maskinförare, timmerbilschaufförer, tjänstemän i olika roller på företaget och i en del fall även myndighetspersoner. I denna studie beskriver vi digitaliseringen enbart utifrån virkesköparens/inspektorns perspektiv, vi har alltså *inte* pratat med några skogsägare eller andra aktörer i dennes kontaktnät. Däremot har vi pratat med virkesköparna/inspektorerna *om* deras relationer till framför allt skogsägarna.

Även om kärnfrågan var densamma i båda fallstudierna så har det huvudsakliga syftet inte varit att jämföra de två organisationerna sinsemellan.

## Projektet och de valda fallen

I den här studien har vi fokuserat på två organisationer som både liknar varandra och skiljer sig åt. De liknar varandra och kan sägas befinna sig inom samma organisatoriska fält genom att de delar verksamhetsinriktning och branschtillhörighet och då deras aktiviteter och produkter befinner sig inom samma ekonomiska sfär och med likvärdiga geografiska förutsättningar. Men det finns också vissa påfallande skillnader, som framträder tydligt redan vid en ytlig betraktelse. Södra är en medlemsägd kooperativ organisation. Sydved är ett dotterbolag, och i praktiken en inköpsorganisation, till Stora Enso och Ahlstrom. Det finns också markanta kvantitativa skillnader. Södra omsatte 33

miljarder kronor under 2022, Sydveds omsättning ligger på omkring 3 miljarder. På Sydved arbetar lite drygt 100 personer och på Södra omkring 3000 personer.

Detta uppställer lite speciella metodologiska villkor, men erbjuder också möjlighet till vissa intressanta jämförelser av relevans för projektets frågeställningar. När vi valde ut organisationerna drevs vi dels av ett antagande om att storleksskillnaderna speglar skillnader i ekonomiska muskler, budget för digitalt utvecklingsarbete och därför skillnader i digital utveckling eller ”mognad”. Organisationerna är olika stora och olika komplexa. Deras respektive digitaliseringsprocesser har rimligen olika startpunkter, bredd och komplexitetsgrad. Urvalet och fokuseringen på just dessa två organisationer var, framför allt, ett slags strategiskt motiverat bekvämlighetsurval. Organisationerna representerade båda två – sina kvantitativa och kvalitativa skillnader till trots – två förhållandevis stora virkesköpande organisationer i södra Sverige, där en dominerande personal- eller yrkeskategori (inom varje organisation) var just virkesköparna/inspektörerna. Det är den här yrkeskategorin eller positionen inom organisationerna som våra frågeställningar framför allt fokuserar på. Våra frågeställningar fokuserar inte på de organisatoriska kontrasterna i första hand, vi intresserar oss istället för framför allt en central *yrkeskategori eller position* som återfinns i båda organisationerna.

## Material och metod

De båda fallstudierna ingår i ett och samma projekt, drivs av samma forskningsfrågor och intresse för virkesköparens/inspektorns yrkesroll och digitaliseringen av densamma. Men på flera sätt är det också fråga om två olika studier och två olika forskningsprocesser.

Av i huvudsak praktiska skäl delade vi upp organisationerna mellan oss; Hultman fick ansvar för Södra-studien och Woxblom för Sydved-studien. Givet att vi befann oss på olika orter (Woxblom i Uppsala, Hultman i Alvesta/Växjö) och hade begränsade möjligheter att synkronisera våra arbetsscheman framstod detta som det mest effektiva sättet att organisera arbetet.

Eftersom vi därmed fick olika empiriska objekt, kom också forskningsprocesserna att få olika startpunkter och praktiska förutsättningar. Våra intervjuer är till exempel inte genomförda vid samma tillfällen, de är heller inte genomförda på samma sätt. Urvalet av intervjupersoner skiljer sig också åt, även om vi båda fick hjälp av våra kontaktpersoner inom respektive organisation (detaljer kring både intervjuernas genomförande och urvalet i respektive fallstudie framgår nedan). Vissa olikheter här har också med skillnader mellan studieobjekten/organisationerna att göra. Ett exempel eller uttryck för detta har med just urvalet till intervjuerna att göra.

Vid var och en av organisationerna har data samlats in genom intervjuer med dels inspektörer/virkesköpare (huvudstudien), dels via intervjuer med personer som har ett mer övergripande ansvar för olika delar av verksamheten, och/eller personer som arbetar mer strategiskt och direkt med digitalt utvecklingsarbete. Den gemensamma målsättningen var att i ett första steg få inblick i organisationernas mer övergripande digitaliseringsarbete, men också att bygga viktig bakgrundkunskap om digitaliseringen av virkesköparnas/inspektörernas yrkesroll. Dessa inledande informantintervjuer med den strategiska nivån var tänkta som ett viktigt förberedande steg inför intervjuerna med virkesköparna/inspektörerna. Här fick vi dock delvis olika förutsättningar genom vårt urval.

För att få inblick i det övergripande strategiska digitaliseringsarbetet föll valet i Södras fall på att intervjua de tre digitala verksamhetsutvecklare som arbetar inom organisationen och



har ansvar för var sin region. Det visade sig emellertid svårt att på basis av de intervjuerna teckna bilden av hur man arbetar med digitaliseringen på Södra ur ett mer strategiskt-övergripande perspektiv (intervjuerna var emellertid nyttiga ur andra perspektiv). Den bilden blev lättare att teckna utifrån motsvarande intervjuer i Sydved-studien, där representanter för organisationens ledning och personer med direkt inflytande i digitaliseringsarbetets form och inriktning ingick i urvalet. Som vi återkommer till längre fram, i samband med de fallstudiespecifika metodresonemangen, har detta inneburit att medan den strategiska nivån faktiskt beskrivs empiriskt i Sydved-fallet, beskrivs den mer indirekt i Södra-fallet, endast genom inspektörernas erfarenheter. I fallstudien med Sydved fick vi alltså möjlighet att ta del av två perspektiv; direkt från informanterna respektive virkesköparna. Även urvalsförfarandet vad gäller huvudstudien (inspektörer/virkesköpare) skiljer sig åt. I Södra-fallet fick vi visst inflytande i hur urvalet gjordes, medan det var ett urval som tillhandahölls på förhand i Sydved-fallet.

Detta är exempel på olikheter mellan fallstudierna och vi behövde därför ge varandra viss frihet och flexibilitet i hur det mer konkreta undersökningsupplägget organiserades, det var svårt att "följas åt" i varje steg, och att hela tiden ligga i fas med varandra. Den här flexibiliteten möjliggjordes av att vi ändå haft löpande kontakt och avstämningar med varandra, men också av att vi delat de grundläggande utgångspunkterna för studien. Med andra ord: skillnaderna till trots, är det mycket som förenar studierna.

Studierna förenas av sina vägledande forskningsfrågor, men även av undersökningsinstrumentet (intervjuguiden). Intervjuguiden byggdes upp kring fyra breda och delvis överlappande teman (guiden/guiderna ligger som bilaga 1–4):

- respondentens bakgrund, yrkesroll och arbetsvardag
- digitaliseringens konsekvenser för den arbetsvardagen
- organisationens digitaliseringsarbete
- digitaliseringens konsekvenser för relationen till skogsägare och kollegor

Intervjuerna genomfördes som semistrukturerade intervjuer med öppna frågor med utgångspunkt i dessa teman (Bryman 2018). Den här kombinationen av styrning och öppenhet i metodupplägget är ett vedertaget och ofta eftersträvat sätt att arbeta i kvalitativa projekt (Fangen 2005).

Vi lade medvetet stort fokus på inspektörns/virkesköparens arbetsvardag och uppgifter i sig, då det var digitaliseringens konsekvenser för detta "objekt" vi intresserade oss för. För att försöka fånga hur yrkesrollen ser ut idag och hur respondenterna upplever det alltmer digitala arbetssätt som införts fick de berätta om sin roll, vilka möjligheter och utmaningar som finns och hur digitaliseringen påverkar arbetsvardagen. De fick också beskriva hur de upplever det digitaliseringsarbete som pågår inom organisationen. Hur upplever virkesköparna organisationernas digitaliseringsresa och hur man arbetar med digitaliseringen i organisationen? Under projektperioden har vi inom projektgruppen haft återkommande digitala möten och även totalt två längre fysiska arbetsmöten. Vid dessa tillfällen har vi diskuterat studiens frågor och metoder, stämt av var vi befinner oss i processen och visat upp material för varandra.

Med syfte att redovisa preliminära resultat för Sydveds och Södras strategiska nivå bjöd vi under våren 2023 in representanter för Sydveds respektive Södras strategiska nivå till två möten (ett per företag). Detta blev ett tillfälle att tillsammans med respektive företag reflektera kring resultaten från den preliminära analysen. Mötet med Södra genomfördes den 24 april i Växjö. Mötet med Sydved den 11 maj i Jönköping. Vid dessa möten närvarade både Woxblom och Hultman.

## Bearbetning, analys och resultatredovisning

Även vad gäller bearbetning, analys och resultatredovisning finns det aspekter som både förenar och skiljer de båda fallstudierna åt. Det är likheter och skillnader som i stor utsträckning speglar de olika forskningsprocesserna som vi talat om ovan, men som också hänger samman med att vi tagit oss an analysarbetet utifrån våra respektive vetenskapliga discipliner och utifrån delvis olika tillämpningar av den kvalitativa analysens huvudprinciper.

Intervjumaterialet analyserades i båda fallen med utgångspunkt i principerna: sortera, reducera och argumentera (Wästerfors & Rennstam 2015). Materialet *sorterades* genom att intervjuцитat grupperades under ett antal olika tematiska huvudrubriker, eller koder. Begrepp för dessa koder sökte vi både i själva materialet och i teori och tidigare forskning, även om tonvikten har legat på materialet. Vårt analysarbete har varit mer material- än teoridrivet (jfr Fangen 2005).

Våra frågeställningar spelade också en roll här. Vi sökte koder som hjälpte oss att ringa in vad virkesköparens/inspektorns arbete handlade om, liksom på vilket sätt digitaliseringen upplevdes ha påverkat eller förändrat arbetet. Vid våra möten och träffar visade vi upp material och koder för varandra, men vi delade aldrig något empiriskt material sinsemellan.

Som Wästerfors och Rennstam (2015) påpekar handlar kvalitativ analys inte bara om att sortera, utan också om att *reducera* i materialet. En kvalitativ intervjuundersökning genererar i allmänhet ett mycket rikt material och det är i normalfallet omöjligt att utveckla analytiska poänger kopplat till samtliga delar. Olika delar av materialet är i normalfallet också olika intressanta givet frågeställningarna. Här fungerade frågeställningarna vägledande, men också själva materialet; delar av det framstod som mer relevanta än andra för att beskriva dels själva yrket, dels digitaliseringen av detsamma.

Slutligen handlar analys om att säga något *om* materialet, *att tillföra* något till det (jfr Fangen 2005). Detta är en tidsödande process, och för att kunna göra detta behöver man fokusera på *vissa delar* av materialet (reducerandets funktion). Wästerfors & Rennstam (2015) menar att forskaren försöker hävda eller argumentera för något med utgångspunkt i empirin, som *är något mer och annat än det intervjupersonerna själva säger*. En analys handlar i allmänhet om att identifiera mönster, synliggöra och förklara orsakssammanhang eller peka ut underliggande mekanismer som bidrar till att förklara de fenomen vi intresserar oss för. Här har man draghjälp av tidigare forskning (andra studier som kan jämföras med den egna), men också av existerande teori- och begreppsbildning som kan användas som analysverktyg. Sådana verktyg kan också (vidare)utvecklas av forskaren själv, till exempel genom självständig formulering av begrepp, fyrfältare, modeller et cetera, med utgångspunkt i själva materialet (materialdriven analys).

Även om vi i de båda fallstudierna kan sägas ha genomgått de här tre analytiska stegen har de drivits olika långt i dem. Båda varianterna har sina respektive fördelar. Medan Sydved-fallet (och texten) är mer präglad av en analytisk sortering av materialet, och därför har en styrka genom sin empiriska bredd och detaljeringsgrad, är Södra-fallet (och texten) präglad av de båda andra stegen (reducering, argumentering); den texten är mer tolkande och argumenterande i sin framställning. Dess styrka är det analytiska perspektivet, och möjliggörandet av en mer teoretisk-abstrakt beskrivning och förståelse av fenomenet. Fyrfältaren som beskrivs i synteskapitlet är till stor del en produkt av Södra-fallet, även om vi där relaterar modellen till båda fallstudierna.

# Fallstudie – Sydved

*I detta kapitel presenteras material och genomförande samt resultatet av de intervjuer som genomförts på Sydved. Kapitlet avslutas med en kort diskussion av resultaten med utgångspunkt i den bakgrundslitteratur som sammanfattas i Introduktion.*

## Material och metod

### Intervjupersoner

I denna fallstudie har totalt 12 personer intervjuats, fyra informanter och åtta virkesköpare. Samtliga intervjupersoner i fallstudien är män och därför användes han/hans/honom som pronomen, något som i detta fall inte påverkar anonymiseringen.

Informanterna utgjordes av tre personer från den övergripande strategiska nivån på företaget (gruppintervju) och en verksamhetsutvecklare/förändringsledare. Virkesköparna hade en jämn spridning i ålder och yrkeserfarenhet och var stationerade i olika geografier av företaget. Samtliga virkesköpare hade tillbringat hela eller större delen av sin karriär i skogsbranschen och huvuddelen av tiden i rollen som virkesköpare (Tabell 1).

Tabell 1. Intervjuade virkesköpare i fallföretag – Sydved.

Virkesköpare	
Antal	8
Antal år som virkesköpare (inkl. tidigare arbetsgivare)	0,5–25 år
Antal år på Sydved (oavsett roll)	0,5–27 år
Utbildning	Skogstekniker Skogsmästare Skog- och trä (LNU) Jägmästare/Skogsvetare (SLU)
Ålder	28–54 år

### Genomförande

Informanterna var de första kontaktpersonerna och hade redan tidigt i processen getts insyn i projektets syfte och fått information om hur det var tänkt att genomföras. I samband med att virkesköparna tillfrågades om de var villiga att delta i en intervju fick de skriftlig information om projektet och dess syfte.

Informantintervjuerna genomfördes vid två tillfällen i mars 2022 och virkesköparna intervjuades under maj och juni samma år. Samtliga intervjuer genomfördes som digitala Teams-möten med påslagen kamera och ljud. Intervjuerna, som bokades i förväg via e-post, var mellan 66 och 90 minuter långa.

Vid intervjuerna användes en intervjuguide (Bilaga 1 och 2) med öppna frågor inom ett antal i förväg bestämda teman med koppling till projektet syfte:

- Om respondenten - utbildningsbakgrund, yrkesroll och erfarenhet.
- Virkesköparens roll och arbetsuppgifter.
- Arbetsuppgifter och digitalisering – om hjälpmedel, system och verktyg samt möjligheter och utmaningar med ett alltmer digitalt arbetssätt.
- Organisationens digitaliseringsarbete.
- Virkesköparens kontakter med skogsägare och deras förhållande till digitala tjänster.

För att underlätta dokumentation av intervjuvaren och säkerställa att redovisningen blev fullständig och korrekt, spelades intervjuerna in med hjälp av mobiltelefon. Samtliga respondenter har muntligen, innan intervjuerna startade, godkänt att intervjuerna spelades in för att användas vid transkribering och sedan raderas.

## Resultat

### Organisationens digitaliseringsresa – varför väljer Sydved att digitalisera?

#### Informanternas roll och koppling till Sydveds digitaliseringsarbete

Samtliga tre respondenter i gruppintervjun har roller med övergripande ansvar i företaget, men är också engagerade i det operativa arbetet med digitaliserings- och verksamhetsutvecklingen.

Marknads- och IT-avdelningen har arbetat tätt med konkreta, operativa frågor kring förändringsresan och parallellt utvecklat modeller för att driva och skapa innovation och visualisera vart man är på väg i organisationen. Det doktorandprojekt som refereras kort i introduktionen (Ivarsson 2023) har enligt respondenterna hjälpt till att driva på denna utveckling.

Den fjärde informanten som intervjuades har en roll som kombinerar verksamhetsutveckling och förändringsledning. I rollen verksamhetsutvecklare ingår ansvar för kvalitet och tester av olika IT-system som är under utveckling i samarbete med en konsultfirma. Delen som förändringsledare handlar om att ta fram arbetssätt för att jobba med förändringsarbete inom företaget och att i praktiken, tillsammans med berörda chefer, leda förändringsarbete inom olika områden. Denna del hade han ännu inte haft möjlighet att jobba med vid tidpunkten för intervjun.

#### Sydveds digitaliseringsresa startade 2017

Sydveds digitaliseringsresa startade 2017, det var då man på allvar började fundera på hur Sydved skulle ta sig an digitaliseringen.

Det övergripande motivet för denna resa uttrycks så här:

*[..] digitaliseringen är inte bara något som vi putsar på att bli bättre på, utan vi tror ju att detta är ganska omvälvande*

(Informant A)

Enligt informanterna består arbetet av två delar:

- Utveckling av skogliga tjänster som Sydved erbjuder i gränssnittet mot skogsägare.
- Effektivisering av det operativa arbetet i inköpsorganisationen genom användning av digitala verktyg och hjälpmedel.

Några av ingredienserna i arbetet är att identifiera affärsmöjligheter och tillvarata dessa för att rusta för framtida utmaningar. I modellen ingår att skapa prototyper av olika verktyg och funktioner som testas i den ordinarie fältverksamheten, för att undersöka om de kan bära intäkt och generera ett mervärde i arbetet med skogsägarna.

En stor del i digitaliseringsprojektet är plattformbytet som görs för att möta VIOL 3.

### Yttre faktorer och intern strategi driver arbetet

Drivkrafterna för digitaliseringsresan är såväl yttre faktorer som företagets interna strategi.

Informanterna menar att det finns en rörelse i samhället och en förväntan på att fler och fler av affärerna kan ske digitalt. Alltså att det finns ett förändringstryck på Sydved utifrån; skogsägarna förväntar sig att kunna ha sin relation med Sydved på samma sätt som de har med sin bank eller sitt försäkringsbolag. Den utveckling som sker i samhället behöver man ha beredskap för att möta även i skogsbranschen. Så här uttrycker en av informanterna detta:

*Idag är det, vare sig man vill eller inte, en förutsättning att hänga med och kunna erbjuda ett modernt digitalt sätt att kommunicera med skogsägarna och det är ju en stark drivkraft för Sydved.*

(Informant B)

En av informanterna lyfter också att något som är minst lika viktigt i strategin, som att uppnå ökad effektivitet, är att Sydved ska inta en position som skapar förutsättningar att leva vidare som en del av skogsindustrins grossistled.

*Vi ser ju väldigt stora förändringar som konsekvenser av digitaliseringen i andra delar av samhället och det tror vi att vi bör agera på och ta vara på möjligheter för oss och också se till att vi står rustade för utmaningar.*

(Informant C)

En utmaning som man ser, är den transparens kring priser som är tydlig i andra delar av samhället, exempelvis PriceRunner, och som kan ses som en konsekvens av digitaliseringen. Det bedöms inte vara ett realistiskt scenario att man inom ett antal år på samma sätt skulle kunna jämföra priser när man vill sälja sin skog eller köpa sin skogsvård.

En viktig grund i den interna strategin är att tänka framåt och att definiera företagets uppdrag på marknaden på sikt och att utifrån detta analysera potentialen med den pågående utvecklingen på IT-området; var finns affärsmöjligheterna och hur kan man nyttja och utveckla dessa?

Man har även formulerat hur man ser på de virkesanskaffande organisationernas roll i näringen.

*De virkesanskaffande organisationernas roll i näringen är inte att ta emot affärer, utan det är att skapa och driva fram ett utbud; att få skogsägare att förstå betydelsen av ett brukande av sin skog och förstå värdet som man kan påverka själv.*

(Informant A)

En del som betonas i detta sammanhang är vikten av det personliga anslaget för att skapa en stark och tydlig relation, att skapa ett ekosystem med tjänster som skapar en stark relation med Sydved. Detta är anledningen till att man även fortsatt vill ha en nära lokal

förankring ute i skogsbygden, och en organisation med människor i nära kontakt med skogsägarna.

För att alla i företaget ska vara med på resan och förstå varför tjänsterna och funktionerna utvecklas har Sydved skapat en tidsaxel som mynnar ut i en målbild som ska visualisera var man vill vara år 2025.

### Virkesköparnas uppfattning om vad som ligger bakom digitaliseringsarbetet

På frågan om virkesköparna känner till vad Sydved har för syfte med digitaliseringsarbetet finns det olika tankar. Endast en av de intervjuade köparna svarar att målen är tydliga.

*Det handlar väl om att vara med och inte tappa marknadsandelar när fler och fler vänjer sig vid att saker och ting ska kunna skötas digitalt, då måste vi ju ha de verktygen.*

(Virkesköpare 1)

Andra har tankar om att det är för att förenkla arbetet och skapa mer tid för köpuppgiften, att möjliggöra flexibilitet, att man ska kunna sitta var som helst och jobba.

*Eftersom vi har hela spektrat på allt som har med skogen att göra, så vill de nog digitalisera det här för att göra det enklare för oss ute på fältet. För att vi ska bli smartare i våra köp och smartare i vårt arbetssätt helt enkelt, och spara tid.*

(Virkesköpare 2)

*Tanken är väl främst att man ska kunna jobba varsomhelst, sitta hemma, sitta på krypinet eller vilket kontor som helst på Sydved, och enkelt koppla upp sig eller när man är ute i skogen med en leverantör. Det är väl det som är tanken med systemen i alla fall.*

(Virkesköpare 3)

Det finns också funderingar kring om Sydved, genom att driva på mot alltmer digitala affärer, vill göra sig av med folk när varje köpare förväntas generera större volymer eller om det handlar om att köra mindre bil och att detta i sin tur skulle leda till både miljömässiga och ekonomiska besparingar.

*När man gör någon större förändring, då brukar man ju spalta upp detta i målen vi har med den här förändringen [...], men här har inte varit några, inte vad jag har förstått. Oftast är det ju att det har handlat om pengabesparing, men inte ens det har de ju skrivit, då brukar man ju kunna se att så många procent ska vi sänka kostnaderna. Det är väl relevant, så är det ju idag, det är ju pengajakt. Man accepterar, men det var inget uttalat klart, det känns som om det var bara för förändringens skull.*

(Virkesköpare 4)

*Ska organisationen köpa mer virke eller ska vi göra oss av med folk så att vi får mer jobb att göra, vi enskilda personer. Den enskilda inköparen, ska den omsätta så mycket mer volym per person, jag vet inte.*

(Virkesköpare 2)

En av köparna menar att man från Sydveds sida pratar mycket om att det är utborna som önskar digitala lösningar och därför driver på utvecklingen. Detta är dock något som han själv är skeptisk till.

*Det är väldigt mycket prat om det här med utbor hela tiden och att den [andelen] blir större och större och att de här driver på digitaliseringen. Men jag går emot det lite, för jag upplever inte det. Det behöver inte vara så överallt, det är inte min bild.*

(Virkesköpare 2)

## Möjligheter och utmaningar

En av informanterna påtalar att det centrala i arbetet med digitalisering är att detta är något som i grund och botten ska underlätta arbetet och göra vardagen enklare.

*Det finns ingen anledning att digitalisera bara för att, utan det måste på något vis underlätta – tjäna tid, tjäna struktur eller på något annat sätt.*

(Informant B)

Enligt informanterna syftar en stor del av digitaliseringsarbetet som görs, till att effektivisera mötet mellan skogsägare och virkesköpare eller skogsägare och Sydved. För inköparna är den riktigt värdeskapande tiden den affärstid man har i relationen eller mötet med skogsägaren. Tillgången till skogliga grunddata gör att den information som tidigare krävde fältbesök, nu kan laddas ner och förberedas på kontoret och informanterna tror att denna möjlighet är något som kan bidra till att effektivisera mötet mellan skogsägare och virkesköpare, oavsett om det är digitalt eller fysiskt.

*Vi vill skapa så mycket utrymme för den typen av möten som möjligt, och de kan ju vara antingen digitala eller fysiska. Vi vill ju också jobba på ett sätt så att vi gör de här mötena så effektiva som möjligt, så att inköparen har tillgång till den information som är nödvändig för att vara smörjmedel i affärssamtalet helt enkelt.*

(Informant C)

Inköparna på Sydved har hittills haft stor frihet att utforma sitt arbetssätt kring virkesaffären. Ur företagets perspektiv finns det dock en baksida med alltför stor frihet, eftersom detta lett till att det finns lika många olika arbetssätt som det finns virkesköpare inom företaget.

*Vi har haft ett väldigt brett spektrum av sätt att jobba på Sydved. Man ska leverera sin volym per månad och sen hur man gör det... det mesta är tillåtet på något sätt om man ska generalisera lite.*

(Informant B)

Den struktur som nu skapas på Sydved ger möjlighet att styra om från dagens rika flora av arbetsmetoder bland företagets virkesköpare till ett mer homogent arbetssätt. En av utmaningarna som man ser framför sig internt i företaget är att det kan finnas ett visst motstånd mot att tvingas ändra sitt arbetssätt för att passa in i den nya strukturen.

*Många upplever [...], när man säger att nu ska vi digitalisera den här processen att, "suck, nu blir det mer jobb, nu blir det jobbigare". Just den reflektionen fick jag för bara två veckor sen när jag var ute på ett av våra inköpsområden och vi pratade allmänt om digitalisering – att det här kommer, det här är på gång och jag tycker personligen är jättespännande, det här är bara kul och så märker jag att halva skaran, ja – det är så mycket, "det är digitalisering hit och det är digitalisering dit och när ska vi hinna jobba då?"*

(Informant B)

Han tror att variationen i hur köparna upplever digitaliseringen i huvudsak är individuell och att det troligen handlar mer om personligt intresse än om exempelvis ålder, men att



faktorer som hur länge man varit verksam på Sydved och påverkan från de närmsta kollegorna kan spela in.

*Om jag ser på de som ringer till mig och har synpunkter, idéer och förslag, så är det alltifrån de som är 25 till de som är 60 år, som är nyfikna och testar och prövar, så åldern är en förvånansvärt liten faktor.*

(Informant B)

För skogsägaren innebär digitaliseringen att de via tjänster som Min Skog<sup>5</sup> och Skogen Live<sup>6</sup>, kan hämta information och i realtid vara mer delaktiga i det som händer på fastigheten. De nya kanalerna innebär alltså att information kan nå skogsägarna på annat sätt än bara genom köparna och informanterna tror att det finns ett visst motstånd från köparna att släppa kontrollen över vilken information som når skogsägaren och när i processen denna finns tillgänglig.

I detta sammanhang betonar informanterna att köparna är otroligt viktiga som bärare av det digitala erbjudandet och som gör att man också på sikt kan fånga upp vad målgruppen behöver. Det är viktigt att köparna själva upplever att de är stolta över att presentera det digitala erbjudandet och gränssnitten som förstärker relationen, både till dem och till Sydved, för skogsägaren.

*En sak som jag ser som en stor utmaning i det här med digitaliseringen är skogsrådgivarens roll. Jag tycker att det är viktigt att vi inte ser det här som antingen eller. Erbjudandet från Sydved ska vara personligt, det är vårt mantra, men om det är ett personligt erbjudande som man ser digitalt rakt av utan att träffa en inköpare eller om det är en person som man träffar i skogen som är inköpare.*

(Informant A)

En annan av informanterna tar upp att även om man ser många fördelar med den digitala utvecklingen, så går det inte att blunda för att digitala system är sårbara med risk för cyberhot eller andra fel i systemen som gör att man inte kan komma vidare i det pågående arbetet.

## Virkesköparens roll och arbetsuppgifter

### Virkesköparen - en serviceperson som sitter som en spindel i nätet

En köpare på Sydved har ett stort mandat att göra affärer och begreppet frihet under ansvar lyftes upp av de flesta av köparna. Var och en har ett köpområde som är deras

---

<sup>5</sup> Vid tidpunkten för fallstudien fanns två appar tillgängliga för skogsägaren – Min Skog och Sydveds-appen. Idag har Min Skog ersatts av den mobila Sydveds-appen. Appen visar fastighetsgränser och i förekommande fall skogsbruksplan. Den fungerar också som en GPS så att man kan se position och orientera sig på fastigheten. I kartan kan skogsägaren också göra egna noteringar och markera platser där man t ex hittat vindfällan som behöver upparbetas. Denna information kan sedan delas med kontaktpersonen, virkesköparen på Sydved (Sydved 2023a).

<sup>6</sup> Skogen Live är en tjänst som gör det möjligt för skogsägaren att följa pågående aktiviteter på fastigheten. Genom sms får skogsägaren information om vad som händer i en aktuell avverkning. I samband med ett avverkningsuppdrag får skogsägaren ett sms-meddelande när avverkningen har startat, när skotningen påbörjats, när virket ligger i vältor vid bilvägen i väntan på transport, när transporten av virket till industri och sågverk påbörjats och slutligen när allt virke är inmätt, och uppdragsredovisningen är klar. (Sydved 2023b)

ansvarsområde och man kan säga att de i princip driver ett företag i företaget, tillsammans med avverkningsentreprenörerna.

Idag hanterar köparna hela kedjan från rådgivning, köp och produktion till försäljning av tjänster. Jobbet beskrivs av samtliga köpare som varierande och i rollen ingår ett stort antal ingredienser av skiftande karaktär, såväl praktiska som administrativa uppgifter i kombination med möten med olika människor och både inom- och utomhusaktiviteter. I Figur 3 återspeglas de olika uppgifter som köparna nämnde när de ombads att beskriva sitt arbete.



Figur 3. Ordmoln som illustrerar vilka uppgifter köparna nämner att de har i sitt jobb. Ordens storlek återspeglar hur många av köparna som nämnde respektive uppgift när de berättade om vad de gör på jobbet.

Alla menar att huvuduppgiften är att försörja industrin med virke och för att lyckas med detta behöver man bygga och underhålla kontakter, sälja och administrera skogsvårdstjänster, kunna förhandla och göra avtal. Några nämner också att de även har ansvar för att förse entreprenörerna med jobb. I detta sammanhang nämns också produktionsstyrning och arbetsledning som uppgifter inom ramen för deras jobb.

Virkesköparnas prestationsmått beskrivs på lite olika sätt av de olika köparna. De allra flesta uttrycker att de mäts på köpt volym, en av dessa lägger till ekonomiskt resultat och några förtydligar att de har personlig volymbudget. Ett par av köparna uppfattar att det är täckningsbidraget vid årets slut som är det viktiga.

I de administrativa uppgifterna ingår bland annat att renskriva åtgärdsförslag, utforma och skicka kontrakt och lägga upp uppdrag, redovisa virke, fixa certifieringsavtal, och hjälpa skogsägare med bidragsansökningar för exempelvis ädellövplantering och att anmäla upplag vid allmän väg till Trafikverket. En av köparna nämner också att han ibland hjälper skogsägare med såväl juridiska frågor som fastighetsköp.

Som spindeln i nätet har köparna löpande många kontakter via telefon med skogsägare, entreprenörer och transportörer.

### Skogsägarna – Sydveds virkesleverantörer

Omfattningen på köparnas skogsägarregister varierar och beror bland annat på hur stora fastigheterna är och hur stor virkesvolym köparen har i sin budget. Från skogsägare med stora fastigheter genereras ofta stora volymer med få kontakter, men dessa skogsägare är ofta mer aktiva och att jobba med dessa upplevs ibland som ett mer krävande jobb, med

mycket kringarbete där virkesköpet bara utgör en liten del. De köpare som i sin portfölj har stora fastigheter med återkommande skogsägare säger att de lägger ner en del tid på att vårda relationen för att hålla dessa kvar som virkesleverantörer. De som har små fastigheter i sitt område behöver å andra sidan skapa ett stort kontaktnät för att få in många avverkningsuppdrag, eftersom snittvolymen vid varje affär blir liten och åtgärder på fastigheten sker sällan (ofta inte beroende på att leverantören är "otrogen" utan för att behovet av tätare aktivitet inte finns).

I de flesta fall bor markägarna på fastigheten, även om de flesta av Sydveds skogsägarkontakter har sin huvudsakliga sysselsättning utanför skogsbruket. Hur engagerad man som skogsägare är i skogsbruket tycks enligt köparna inte hänga ihop med om man bor på fastigheten eller ej.

Huvuddelen av affärerna görs med skogsägare som är återkommande leverantörer, men det finns också en del skogsägare som regelbundet eller vid enstaka tillfällen säljer till den som betalar bäst, s k anbudsaffärer.

### Virkesköparens vardag – vid skrivbord och i fält

Samtliga köpare börjar dagen vid datorn för att få en överblick över vad har hänt under senaste dygnet i form av virkesvolym som körts till industri. En vanlig uppgift är också att rätta det som kommer upp på en fellista om det till exempel tillkommit sortiment vid avverkningen.

Några av respondenterna beskriver att de oftast tillbringar förmiddagen på kontoret med diverse administrativa uppgifter och förberedelser inför egna fältbesök eller skogsägarmöten.

Antalet skogsägarmöten per vecka varierar mellan 2 och 4 med 1–2 möten per fältdag. Några säger att de strävar efter två möten under en fältdag, ett på förmiddagen och ett på eftermiddagen, medan andra föredrar att ha ett möte på förmiddagen för att efter det, antingen springa över fastigheten själv eller, om man redan har ett tillräckligt underlag för att göra ett åtgärdsförslag, åka hem och färdigställa detta under eftermiddagen samma dag.

Det är vanligt att köparen besöker fastigheten på egen hand för att göra underlag till åtgärdsförslag innan man, om det finns önskemål om det, möter skogsägaren. Vid ett möte handlar det ofta om att titta på specifika saker eller för att göra en helhetsbedömning som grund för att återkomma med ett åtgärdsförslag på hela fastigheten. Ibland springer köparen över fastigheten själv ytterligare en gång efter mötet i skogen och skapar underlag till åtgärdsförslaget, som sen färdigställs vid datorn och skickas per mejl till skogsägaren. Om man inte hört något från skogsägaren på 2–3 dagar ringer man upp och kollar läget. Om man är överens förbereds ett kontrakt, som är digitalt eller på papper. Förutsatt att man är säker eller nästan säker på att det ska bli affär kan det hända att virkesköparen springer över fastigheten igen och gör en lite mer detaljerad beskrivning eller snitslar så att han slipper åka till fastigheten igen när han ska skapa en arbetsbeskrivning till entreprenören.

En av köparna nämner att han har en bank med olika typer av ärenden i telefonen och passar på att besöka flera av dessa på egen hand, antingen hela dagen eller i samband med att man varit ute på en skogsägarträff under morgonen. En annan av köparna exemplifierar detta med att han försöker få med så mycket som möjligt på vägen under en fältdag, kolla leveransvirke, hämta och leverera plantor, träffa skogsägare eller entreprenör etcetera.

## En bred roll med frihet under ansvar

Samtliga respondenter beskriver virkesköparrollen som en bred roll som innehåller ett större uppdrag än att ”bara köpa virke”. Det handlar visserligen om att försörja industrin med virke, men för detta krävs att man går ut och träffar skogsägare och fungerar som rådgivare.

*Det har jag märkt sen jag började – det har blivit mycket, mycket mer att man sköter helhetskonceptet. Vi håller ju i allt ifrån första kontakt tills de har sina pengar och redovisning och allting, så både skogsvård och hela biten håller vi ju i själva.*

(Virkesköpare 4)

*Huvudsyftet är att jag ska ut och träffa skogsägare som vill sälja skog, att göra affär i skogen. Det kan ju vara alltifrån plantering och röjning, till gallring till avverkning. För att kort sammanfatta; jag ska ut och rådge om skog helt enkelt, och köpa avverkningar och sälja avverkningstjänster och samtidigt förmedla virke till industrin mot vissa uppsatta årsvolymer och vissa månadsvolymer.*

(Virkesköpare 3)

I uppgiften inkluderar flera också att de har ansvar för att förse entreprenörer och maskinförare med uppdrag.

*[...] sen har jag ju ett gäng entreprenörer och maskinförare under mig, som jag förser med jobb.*

(Virkesköpare 6)

Gemensamt för köparna är också att de uppfattar att deras jobb innebär frihet under ansvar och att man har stort ansvar att prestera bra. Att vara virkesköpare är ett fritt jobb, något som lyfts upp som en positiv faktor och i vissa fall anledningen till att man stannar kvar i yrket.

*Det är en väldig handlingsfrihet vi har och det tycker jag är väldigt roligt att kunna förhandla lite, än att bara komma och säga att detta är priset punkt slut. Det gör ju affären lite roligare att göra. Likaså olika affärsmodeller hur man lägger upp det. Det kanske är en skogsägare som säger att, det får du höja priset lite på, men då bjuder jag på röjningen istället, om det är ett område som behöver förröjas lite – väldigt stor handlingsfrihet, under ansvar givetvis, det ska inte bli alltför röda siffror.*

(Virkesköpare 6)

## Vikten av att bygga och underhålla relationer

Alla köparna betonar vikten att bygga och underhålla relationer, att detta är en del av kärnan i arbetet för att säkra råvara till industrin.

*De 4–5 första åren – det är då du lägger hela grunden för ditt framtida jobb. Då var jag ju jätteaktiv, jag ville verkligen träffa alla markägare, så alla har ju fått ett ansikte på mig. De flesta har jag gått igenom deras skog med. Vi har gått runt och tittat och så, även om det inte för min del ger så jättemycket, för jag koncentrerar mig mest på människan, jag kan inte säga att jag springer och kollar där i skogen supermycket, utan då är det människan jag koncentrerar mig på och försöker få en social och bra kontakt. Ja, och framför allt vet man vilken typ av markägare det är, hur föra sig mot dem [...] när det blir lite prisdiskussioner och såna saker.*

(Virkesköpare 2)

*Man försöker svänga förbi dem ibland för att kolla läget. Jag kör inte dit bara för att köpa skog, utan det är mer för att kolla vad de pysslar med nu för tiden och så, så att man aldrig tappar kontakten.*

(Virkesköpare 6)

Flera uttrycker också att rådgivning är en viktig del av arbetet och några säger att de ser sig som (informella) förvaltare, någon som hjälper skogsägaren att ta hand om sin skog.

*Kärnuppdraget är ändå att skaffa råvara till våra industrier och sågverken vi gör affärer med. Sen sköta skogen och så långsiktig förvaltning på fastigheten, så att du kan få råvara året om.*

(Virkesköpare 4)

### **Den framgångsrike virkesköparen – vad utmärker en duktig virkesköpare?**

Social kompetens är en förutsättning för att bli en duktig virkesköpare, detta nämns av alla intervjuade virkesköpare. Detta uttrycks av några som att kunna vinna förtroende och skapa ett gott rykte för sig och Sydved. Några nämner också att man behöver vara strukturerad, kunna prioritera och lova lagom. Ett par av köparna säger att man behöver ha ett visst driv och kanske vara tävlingsinriktad och så ska man vara tillgänglig.

I princip alla de faktorer som nämns av de olika köparna när de fick frågan om vad som utmärker en framgångsrik eller duktig virkesköpare ryms i följande citat.

*Noggrannhet och struktur tror jag är oerhört viktigt. Det är ett driv och en vilja att mätas och bli bättre, att följas upp, en viss tävlingsinriktning. Och sen framförallt, en stor social kompetens - vara duktig på att hantera alla typer av människor, någon form av diplomatisk sida kanske, att kunna hantera olika situationer och olika människor och kanske inte göra affär med alla, för det behöver man inte göra, men att man kan hantera alla situationer och skaffa sig ett gott rykte och få bra folk [entreprenörer] runt omkring sig då också.*

(Virkesköpare 5)

Vikten av att kunna lyssna och vara flexibel och kunna anpassa sig till skogsägarnas olika behov och krav är också saker som lyfts upp av flera av köparna. Genom att ställa öppna frågor och vara lyhörd vinner man förtroende och skapar på så sätt en långsiktig bas för sina affärer.

*Man ska vara flexibel och ta olika folk på olika sätt, alltså du ska kunna lyssna. Man ska inte ta över en diskussion i skogen, man ska lyssna efter behov helt enkelt.*

(Virkesköpare 3)

*Kravet som vi har på oss från företagets sida, att vi ska träffa ett antal skogsägare och vi ska liksom prestera ett jobb och vi ska köpa in volymer och se till att skriva avtalet fortast möjligt. Där kanske det kan bli lite fel när du kommer ut till skogsägare och du ser att här är ett stort behov, men skogsägaren har inte de tankarna. De har liksom inte den insikten eller den kunskapen, de har inte tänkt den tanken ens och då kolliderar det på något sätt och då får man snarare vända på det och ställa öppna frågor till skogsägaren och liksom vänta till att de inser att jag behöver nog gallra här.*

(Virkesköpare 7)

Några av köparna påtalar också att priset inte är allt, utan lyfter fram att det också är viktigt att ha med sig duktiga personer som sköter det operativa arbetet i skogen.

*Jag tror ju inte att det handlar om priset alltid, att du betalar bäst i alla fall, det handlar nog om att vinna förtroendet hos markägaren. Sen tror jag ju att entreprenörerna är extremt viktiga – jag brukar säga att det kvittar vad jag betalar, gör inte de ett bra jobb så får du aldrig komma dit igen, du måste ha bra folk runt dig, annars funkar det inte.*

(Virkesköpare 6)

### Det bästa med jobbet är också det svåraste

Flera av de saker som är roliga och motiverande i arbetet kan kopplas till begreppet ”frihet under ansvar”. I många fall är det just dessa faktorer som också upplevs som utmaningar.

En majoritet av virkesköparna nämner först och främst frihet under ansvar som den största faktorn som gör att de trivs med jobbet. Några med tillägget att det är högt i tak på Sydved.

*Man är oerhört fri i sitt jobb, ingen som bryr sig om **var** jag är och **när** jag är där. Bara man sköter sig och det stämmer på månadsbasis och årsbasis, så får jag göra nästan hur jag vill.*

(Virkesköpare 1)

*Fördelarna med Sydved är att vi är så fria och får göra i princip hur mycket vi vill och vad vi vill och så. Det öppna klimatet som är, det är därför jag är kvar här. Det är så högt i tak och vi kan, vi lägger upp dagarna hur vi vill.*

(Virkesköpare 2)

Många säger också att de uppskattar att träffa människor; att möta olika typer av skogsägare, att resonera om deras skogsbrukande och att känna att man hjälper dem med deras fastigheter på olika sätt och att det också är roligt att förhandla och göra affärer.

*Det roliga och intressanta i jobbet är att träffa människor och skogsägare och resonera. Det här med skogen, det är ju ingenting som är riktigt, hur ska jag uttrycka mig, svart eller vitt. Utan här är ju mycket tankar och funderingar och känslor inte minst.*

(Virkesköpare 7)

*Det är kul att göra affärer och man blir ju fortfarande, det känns fortfarande bra om man får ett stort kontrakt, så är det ju - trots att man har hållit på länge.*

(Virkesköpare 1)

När det gäller vad som upplevs som de största utmaningarna i jobbet finns en större variation mellan köparna.

Frihet under ansvar är motiverande, men innebär också utmaningar för att lyckas i sitt jobb som virkesköpare. Friheten ställer stora krav på att man kan styra sin tid på ett bra sätt, att planera med avseende på månadskvoten och se till att man inte jobbar för mycket.

*En av de absolut bästa grejerna [med jobbet] men kanske också den svåraste, det är att styra sin egen tid så pass fritt som vi gör, helt och hållet egentligen. Både att man kanske inte ska jobba för mycket för sin egen hälsa och familj och annat, också att man inte ska jobba för lite, så att man är tillräckligt produktiv och gör det man ska och gör sina timmar. Det är en utmaning och det är det som jag tror att många kan få problem*



*med – hur man lägger upp sin tid och vad man gör och inte gör och man blir ineffektiv och att man får sitta på kvällar i stället. Det sliter i alla ändrar.*

(Virkesköpare 5)

Bland utmaningarna nämns också att kunna säga nej, att inte lova för mycket och att hantera otåliga skogsägare.

*Försöker undvika att nästla in mig i för mycket detaljer och för mycket löften till skogsägare och håller det på en så låg nivå som möjligt, men ändå så att säljaren är nöjd.*

(Virkesköpare 1)

Även ansvaret gentemot entreprenörerna, att hålla dem med ett jämt flöde av arbetet nämns som en utmaning.

*Om man ska hålla igång en skördare som går i tvåskift. Det gäller att hålla igång hela tiden och inte få dem att stå still, för det är ju en ekonomisk belastning för dem att stå still. Och som vårt arbetssätt är, så är ju de väldigt beroende av oss inköpare, mina kollegor har ju sina maskiner, de kan inte ta mina maskiner för att jag inte har något att göra, då får maskinerna stå still i princip.*

(Virkesköpare 2)

### **Processen - Hur arbetar man med digitaliseringen i organisationen?**

Den digitala utvecklingen innebär att det i skogsbruket idag finns tillgång till ett flertal digitala verktyg och tjänster som kan användas och underlätta arbetet på olika sätt för både fältpersonal och tjänstemän.

#### **Nytt intranät och plattformsbyte för att möta VIOL 3**

Sydved jobbar på flera plan kring digitalisering. Vid tidpunkten för intervjun med informanterna fanns ett nytt intranät på plats och ett övergripande IT-projekt för att ersätta den gamla IT-miljön med en modern plattform i molnet, var igång. En stor del av plattformsbytet görs för att möta VIOL 3, men förväntas också leda till ett betydligt bättre mobilt arbetsstöd för bland annat virkesköparna, något som är en förutsättning för att man ska kunna bli mer effektiv och operativ ute i fält.

Under informantintervjuerna nämndes ett antal system som är kopplade till virkesköparnas arbete och olika verktyg som de använder för att lösa olika uppgifter under sin arbetsvardag: iPhone som arbetsredskap, Sydveds app (med ingångar för virkesköpare, skogsägare och entreprenörer), uppdaterad version av webbportalen Min Skog för skogsägarna, sms-avisering via Skogen Live och en funktion för signering av digitala kontrakt.

#### **Virkesköparna ska få mer fokus och strömlinjeform**

Sydved jobbar på ett flertal sätt med att frigöra tid för virkesköparna, så att de kan fokusera på virkesköp och drivningsfrågor. Ett exempel på detta är att man sedan årsskiftet 2021/22 skapat ett nytt affärsområde som handlar om skogliga tjänster. Avdelningen ska operativt styra skogsvården i verksamheten. Inom området utvecklas skogsvårdsfrågorna och de tjänster man säljer i form av markberedning, röjning och plantering.



*Det är ju den skogliga affären med råvaran vi lever av, därför kommer skogsvården att åsidosättas ofta tyvärr, men det ska den inte göra för den är ju så otroligt viktig långsiktigt och därför har vi brutit loss den och då kan vi fokusera på den.*

(Informant D)

Något som också innebär en förändring i Sydveds process, är att man börjat titta på möjligheten till nya gränssnitt mellan Sydved och entreprenören, så att entreprenören kan ta större ansvar i flödesprocessen. Även detta är ett led i arbetet med att frigöra tid för virkesköparen.

*Vi ska [...], i teorin i alla fall, bara ge dem en traktbank och en leveransplan – ”se till så att det här ligger vid bilväg vid angivet datum”, ungefär.*

(Informant B)

Ett led i homogeniseringen av arbetssätt inom Sydved är införandet av digital signering av kontrakt.

*När digitala kontrakt signeras då landar de per automatik på Min Skog hos oss, de landar per automatik i ett dokumentarkiv; till exempel om en inköpare slutar och någon annan tar över så kan han eller hon direkt gå in och hitta de kontrakten. Man behöver inte leta i pärmar eller under några skrivbordsunderlägg eller sådär. Så det är liksom såna saker som är, gör att det blir en bättre struktur, ofta.*

(Informant B)

### **Sydveds digitaliseringsprocess – köparnas perspektiv**

Även om alla köparna uttrycker att de är positiva till digitalisering, så är det flera som påpekar att processen går lite för fort och att Sydved har alltför bråttom att lansera olika arbetssätt och verktyg. Ett par av köparna säger att de av erfarenhet vet att det tar tid innan allt fungerar smärtfritt när man inför nya verktyg eller system.

*Jag är positiv till digitaliseringen, sen kan jag tycka att ibland har man seglat iväg lite fort, seglaren står kvar på kajkanten i vissa fall.*

(Virkesköpare 3)

*Det går lite för fort [...], för vi kanske inte hinner med att göra programmen perfekta. De kör ut dem i testmiljöer, och sen, ja det här blir bra och sen blir det mycket underhållsarbete, och mycket krångel tycker jag att det har varit.*

(Virkesköpare 2)

*Nackdelen med utvecklingen är att man hela tiden [...] jobbar i system som inte är klara. [...] det är fruktansvärt frustrerande när det inte fungerar.*

(Virkesköpare 8)

### **VIOL3 är både orsak och lösning**

I organisationen har man enligt köparna länge sagt att ”när VIOL3 kommer på plats, då kommer allt att bli lättare”. Ett par av köparna nämner kopplingen till VIOL3, men lyfter ett varningens finger för att det kommer att ta tid innan allt är på plats.

*De pratar mycket om det här att ja men, sen kommer VIOL3 och då får vi allt.... Men det har ju pratats om sen jag började, det här VIOL 3.*

(Virkesköpare 6)

*Det har ju tagits ett beslut att vi ska byta ut stora delar av vårt system i samband med detta [VIOL 3-projektet]. Vi ska få ett nytt och bättre system är det sagt och jag har varit med om ett par såna här förändringar och jag ställer mig lite skeptisk, [...] ett sånt komplext system, där är det ju barnsjukdomar och jag upplever att ledningen menar på, att så mycket lättare och smidigare det här kommer bli för er när vi får detta på plats. Jag skulle nog vilja säga ett par år därefter.*

(Virkesköpare 7)

### **Delaktighet**

En majoritet av de köpare som intervjuats uppger att de deltagit i utvecklingsprocessen av olika verktyg och funktioner; som medlemmar i referensgrupper eller har bidragit med synpunkter när de tillfrågats. Endast ett par av köparna säger att de inte aktivt varit med i utvecklingsarbetet utan att de ser sig mest som mottagare.

*Jag har suttit med i rätt mycket referensgrupper, inte minst de digitala kontrakten. Jag kan inte säga att jag har varit med och gjort dem, men jag är lite bollplank – testar dem ibland och ser vad som fungerar.*

(Virkesköpare 5)

*Jag är nog mest mottagare tror jag. Sen händer det att man har synpunkter och att jag tar det med dem som har hand om det. Men många gånger är man lite smidig och tänker att det ser någon annan också så att det ordnas till.*

(Virkesköpare 1)

### **Kompetensutveckling**

#### **Teams huvudsaklig utbildningskanal**

Kompetensutveckling anses av informanterna vara en viktig fråga, eftersom olika typer av verktyg och tjänster lanseras löpande under den pågående förändringsresan. En av verksamhetsutvecklarna har huvudansvar för att synkronisera förändringsledningen och att säkerställa att valt arbetssätt och modell följs och är därmed en nyckelperson i detta sammanhang.

Vid införandet av nya verktyg och system ges allmänna utbildningar – ibland på plats och ibland enbart via Teams.

*I just Skogen Live-fallet var det nog så att det informerades om på respektive distriktsmöte, så var vi ute och informerade om det [...]. Sen har vi ett intranät där det finns information om det, så de kan gå in och läsa om det, men det gör de inte, de ringer ju i stället och undrar.*

(Informant D)

Behovet av information om och inskolning till nya verktyg varierar mellan virkesköparna. Enligt informanterna är det endast en liten andel av köparna som bedöms vara intresserade och drivs av nyfikenhet och för dessa räcker det med de allmänna utbildningar som ges. De menar dock att för det stora flertalet finns behov av individuell hjälp för att komma igång med nya verktyg och arbetssätt, exempelvis digital signering av kontrakt.

*Sen finns den stora skaran, som [...] håller låg profil och de är ju svåra, för dem när man ju inte heller, för de tänker att så länge ingen skäller på mig så kör jag på som jag alltid har gjort på något sätt. Där tror jag, det är nog inte bara Sydved, utan [...] många organisationer som inte riktigt orkar att driva på dem också. Vi har ett sånt*

*tydligt exempel [...] när jag var ute och jag skulle berätta om det där systemet som vi har för digitala signaturer. Det lanserades för [...] 2 år sen och det är fortfarande väldigt många som aldrig har varit inne i det överhuvudtaget. Då frågade jag, vad är felet, är det brister i systemet eller vad hänger det på. Men då menar de allra flesta på att, "nej men det är ingen som har kommit ut och suttit med mig vid min dator och hjälpt mig igång". För dem räcker det inte att köra en allmän utbildning.*

(Informant B)

Flera av köparna menar att Sydved blivit bättre på att ha genomgångar av nya verktyg, till exempel appen och digitala kontrakt. Några hänvisar till utbildningar som läggs upp på intranätet och menar att detta är lättåtkomligt, men flera känner att tiden för att sätta sig och titta på en instruktion eller att gå igenom en utbildning i de flesta fall saknas.

*Nu senast så fick vi en genomgång av appen. Vi har fått genomgångar av de här digitala kontrakten och sånt. Oftast kör de sånt via Teams när det kommit något. Vi har ett intranät där de lägger upp en nyhet – antingen har de spelat in en film i förväg eller så visar de under en utbildning där de samtidigt spelar in utbildningen i Teams. Så finns den länkad senare om det är något. Sen är det egentligen bara att testa och klicka på knappen och se vad som händer. Det är ju inte så att man släpper iväg en atombomb direkt.*

(Virkesköpare 3)

### **Kollegialt lärande**

Informanterna berättar att Sydved haft en kampanj för att få igång kollegialt lärande, men menar att detta inte lyckats fullt ut. En av informanterna spekulerar kring varför det är så.

*Det hänger väl lite på hur tigha man är i gruppen, jag vet inte om det är en sån faktor. På Sydved är ju inköparna väldigt hårt drivna och det är en väldig tävlingsmentalitet inköparna emellan. Det är väl bra i många sammanhang, men [...] som gör att det är svårare att ta sig tid, och dela med sig också kanske [...]. Det blir ju väldigt subjektivt från min sida, men då kan det vara svårt att stanna upp lite och göra det här och inte direkt se nyttan [med att hjälpa sina kollegor], utan att det blir mer kubikmetrar [för egen del] när klockan är 5 på kvällen.*

(Informant B)

Utifrån virkesköparnas perspektiv ser bilden dock lite annorlunda ut, även om det också i dessa intervjuer framkommer att det finns de köpare som är mer tävlingsinriktade och inte gärna delar med sig av sin kompetens, så är det flera som menar att det finns en hjälpande kultur och att det är högt i tak.

*En del ringer när de har lite problem med datorn och frågar. Det är ingen som är för stolt för att ställa frågan – "Du, jag kan inte det här, kan du hjälpa mig?" Jag tycker att vi har en väldigt bra och öppen dialog om allt sånt.*

(Virkesköpare 6)

*Vi har det väldigt högt i tak på Sydved – det finns en anledning till att man har stannat på Sydved. Vi pratar väldigt mycket om Sydvedsandan internt och det är lite så att man kan nästan prata med alla om allting. Jag är i alla fall sån som person, att sitter jag med ett problem och inte kommer vidare, då får man bara erkänna, att jag har för dålig kunskap om detta. Jag tar hjälp i alla fall. Jag tror att de flesta av mina kollegor gör detsamma istället för att bara köra sin linje.*

(Virkesköpare 3)

*Visst tycker jag att det finns en hjälpande kultur hos de allra flesta. Sen finns det alltid ett fåtal som har ett tunnelseende och det är ens eget resultat som gäller.*

(Virkesköpare 5)

### Supporten får både ros och ris

Flertalet av de köpare som intervjuats säger att det finns tillgång till support, men åsikterna om hur bra den fungerar går isär. Någon menar att om du behöver svar direkt, så går det snabbare att ringa en kollega.

*Vi har ju en supportavdelning. Om jag skulle sitta här idag och greja med datorn och det händer något, då får jag ju skicka det ärendet vad jag upplever är fel, men då kan det ju ta ett par timmar innan det blir åtgärdat ibland och det är ganska frustrerande när man är uppe i något och man har bokad in tid.*

(Virkesköpare 2)

*De [supporten] brukar svara, oftast. Vi ska ju helst nyttja någon slags supporttjänst där vi ska beskriva ärendet och lägga ett mejl, men ibland är det mer akuta grejer och då vet man ju vem som kan det där, och då händer det att man ringer direkt och jag upplever att de är smidiga och svarar när de kan.*

(Virkesköpare 1)

Köparna har förståelse för den utveckling som pågår, men menar att man behöver tänka efter innan man går vidare och de upplever att det ofta saknas en konsekvensanalys. En av köparna upplever att det finns brister både när det gäller introduktion av nya system till entreprenörer och maskinförare och support till skogsägarna.

*De är bra på att anamma och lägga ut grejer, men de har varit rätt snabba med att lägga ut de här apparna till skogsägarna och inte gjort någon konsekvensanalys på att det kan vara buggar i systemet. Innan man lägger ut det till hela bredden, till både skogsägare och entreprenörer och inköpare – man måste köra det så att det är riktigt testat innan och så ha en väldigt bra supportfunktion för skogsägare. Det ska vara så att de kan mejla eller kontakta någon support så att någon svarar - det är A och O. Finns supporten och kan hjälpa, så blir det bättre och bättre efter varje fråga.*

(Virkesköpare 4)

## Arbetsvardagen och digitalisering - vad innebär resan i praktiken?

### Virkesköparnas arbetsuppgifter och digitalisering

I takt med att verktygen blir bättre, förväntas köparna bli effektivare i sitt uppdrag och att anskaffad volym per köpare ska öka.

#### ***iPhone är det dagliga verktyget***

Tillgången till smarta telefoner, för Sydveds del iPhone, har enligt informanterna revolutionerat virkesköparnas vardag och gjort att det mobila arbetssättet slagit igenom fullt ut. Produktivitetens utvecklingen, mätt som hanterad volym per köpare, visar enligt informanterna en ganska brant kurva uppåt sedan 2007.

*Produktivitetsskurvan fortsätter uppåt och ska vara brant, men budskapet till virkesköparna är att man inte förväntas springa fortare, utan istället att jobba smartare.*

(Informant A)

Idag kan köparna sköta flertalet uppgifter med hjälp av sin iPhone och detta uppskattas av de flesta, men vid intervjuerna framkommer det att det också finns nackdelar med telefonen som enda arbetsredskap i fält.

*När jag är ute och träffar en skogsägare eller om jag är ute själv och gör någonting, så brukar jag alltid skriva ut en karta på papper och ha med mig. Alternativet är ju att vi har en iPhone, och där har vi ju en app med karta som ser var du är. Den går ju att rita i och där kan du ju göra mycket, men för min del tycker jag det är lite för pyttigt och att stå och rita. Kanske om man hade haft en padda eller något sådant, [inte vet jag], som hade varit lite större så hade det varit lite enklare.*

(Virkesköpare 7)

*Jag har frågat efter det [iPad] på företagsnivå, men då har man sagt att "nej, vi har tagit beslut om att det är dator och telefon som gäller." Det är många kollegor som också säger att det nog hade varit skönt att jobba i en iPad också.*

(Virkesköpare 8)

Det finns också de som menar att telefonen kan vara ett störningsmoment vid personliga möten med skogsägare.

*Träffar jag någon, så skulle jag vilja stänga av telefonen, men ändå vara uppkopplad [för att ha tillgång till karta och GPS]. För det jag använder mycket det är ju typ GPS-funktionen för att kunna se, här är jag. Vissa skogsägare som man träffar, de kanske jobbar och har tagit ledigt några timmar för att träffa mig. Jag känner själv att [jag vill] visa lite respekt att man är närvarande här och nu.*

(Virkesköpare 7)

### **Sydveds app – ett redskap i fältarbetet**

Förutom att fungera som telefon och e-postlåda, så innehåller telefonen också en app med ett flertal funktioner. Sydved-appen beskrivs av informanterna som ett konkret verktyg där man kan göra alltifrån att skapa trakttdirektiv och åtgärdsförslag, till att signera kontrakten digitalt.

I stort sett alla köpare som intervjuats har en positiv inställning till appen.

*De senaste åren har vi ju fått till en hyfsat bra app skulle jag säga, så då använder jag Sydveds egen skogsapp för att lägga in om det är gallring och så har vi ju skogsbruksplanen i bakgrunden.*

(Virkesköpare 2)

*Jag har ju min Sydveds-app i telefonen och det som jag gör då är egentligen – där kan jag rita in områden i en karta och lägga till typ av åtgärd och, jag kan skriva en kommentar.*

(Virkesköpare 8)

Det finns även de som är lite ambivalenta.

*Det är ett jättebra verktyg, men den kunde vara enormt mycket bättre. Den är egentligen rätt värdelös, men i brist på annat. Nej, men alltså det är jättebra, det är*

*en jättefin karta, den mäter jättefint och det går att rita in jättefina områden, jag kan se vem som äger fastigheterna, men det känns som att det är en billig variant man fått tag på. Jag är ganska van vid att handskas med mobiltelefon, så jag tror inte det är det heller. Jag tror att det bara är att den inte är färdigarbetad.*

(Virkesköpare 5)

I appen är det framförallt kartan som nämns som det stora användningsområdet. Den ersätter papperskartan, men några tycker att upplösningen är för dålig.

*Jag jobbar ju väldigt mycket med – vi har ju en kartapp i våra telefoner och den jobbar jag med till 99 % – jag har nästan aldrig papperskartan med mig längre.*

(Virkesköpare 4)

*Det är kartan, för att se var man är och vilka bestånd man går i. Man skulle kunna klara sig på den, men sen kan jag tycka att det saknas lite upplösning. Det är skillnad att gå in i Lantmäteriets app till exempel, den är skitbra när det gäller gränser och såna saker. Den är ju inte Sydved-subventionerad, utan då använder man ju den [Sydvedsappen].*

(Virkesköpare 2)

Appen har ett flertal funktioner, men alla anser inte att de har tid att sätta sig in i eller behov av att nyttja appens övriga funktioner.

*Det kan man ju [använda appen till annat än att bara se kartan], men jag skäms eller skäms, men jag är lite dålig. Det finns ju funktioner där man kan rita in områden när vi står där i skogen, så att jag får upp dem i datorn när jag kommer in, men jag har faktiskt inte utnyttjat det så mycket. Jag tycker att sätter jag mig med det i samma vecka som jag har varit ute och tittat, så brukar jag komma ihåg vad det är jag har tittat på.*

(Virkesköpare 6)

### **Digital signering av kontrakt**

Digital signering av kontrakt, det vill säga att skogsägaren med hjälp av BankID ska kunna signera kontraktet digitalt, är enligt en av informanterna något som skogsägarna tycker är smidigt. Det är en snabb process, jämfört med att som tidigare behöva vänta på post, signera på papper och sen lägga påskrivet kontrakt på lådan igen. Detta arbetssätt har dock visat sig gå lite trög att implementera ute i organisationen.

*Där är vi ju lite grann i uppstarten, vi har haft digitalt signerade kontrakt i 1,5 år och har sådär halvbra snurr på det och vi förstår inte riktigt varför i alla delar. Vi jobbar med frågan och vi kampanjar frågan internt och när vi kampanjar den så vill vi ganska snabbt ha ett resultat.*

(Informant A)

Det finns lite olika tankar hos köparna kring den här funktionen och många menar att det fortfarande måste finnas tillgång till olika alternativ så att man kan anpassa sig efter aktuell situation och skogsägarens önskemål.

I de fall där det handlar om en långsiktig relation mellan köpare och skogsägare så känner köparen ofta till fastigheten väl och känner skogsägaren, så då krävs många gånger egentligen varken fältbesök eller fika med skogsägaren. Det personliga mötet är i dessa fall inte av samma betydelse, utan man skulle kunna sköta ärendet via datorn.

*När du har fått en riktigt långsiktig kontakt – du lär känna dem och de vet vem jag är och man har ett förtroende för varandra – så blir det nog mer att de förlitar sig till dig. Det är många som säger, ”du kan titta över vad vi behöver göra”, och då räcker det ofta att man kan mejla åtgärdsförslag, och tycker de att det ser bra ut, då kan man ju bara köra digitalt kontrakt och sen är det klart. Det är ju väldigt smidigt, man sparar faktiskt tid på det om man ska vara ärlig.*

(Virkesköpare 4)

Flera av de köpare som intervjuats upplever att man från ledningens sida har lite bråttom med att införa nya arbetssätt på bred front och att det ena inte behöver utesluta det andra, utan att det digitala kommer att öka av sig själv med tiden.

*De som är högre upp i ledningen, de är ju ute och predikar om det här. Det är ju jättebra att alternativet finns, men vi får ju inte ta bort det gamla. Inte än i alla fall, men de är ju väldigt mycket det här och de mäter hur många digitala kontrakt vi gjort och vi köpare säger ju fortfarande att det viktigaste är väl **att** vi köper skog inte **hur** vi gör det. Sen ska väl alla kunna göra ett digitalt kontrakt, det tycker jag. Vi ska kunna erbjuda skogsägaren om de vill ha det. Vi kan göra digitala kontrakt, vi vet hur man gör, men vi ska inte tvinga fram något tycker inte jag.*

(Virkesköpare 6)

En av köparna beskriver att det sitter i ryggmärgen att snabbt kunna sätta ihop ett kontrakt på plats när man kommit överens och att detta går snabbare med papper och penna.

*Sen tror jag att det sitter rätt mycket i ryggmärgen hos oss som inköpare också att, när man har varit ute i skogen och står ute på gården och vi är överens om att vi ska göra det här, då vill man sätta ihop ett kontrakt och skriva när man är där och då, och då går det betydligt snabbare och enklare att sätta ihop ett kontrakt med papper och penna. De gånger som man kanske vill återkomma, eller man hörs på telefon en vecka senare, jamen det här det ska vi göra så att man behöver skicka ett kontrakt, då skickar jag det digitalt.*

(Virkesköpare 8)

En annan av köparna säger att kravet på digital signering i vissa fall kan krångla till affärsprocessen.

*Det finns skogsägare som jag vet, att här är det ingen idé att fråga om något digitalt, de vill ha papper, för det har alltid varit så. Man har ju olika relation till alla, vissa kanske det är lite stelt med, man pratar inte i onödan och man vill göra det enkelt och smidigt och det kan strula lite med det här digitala har jag känt, att de går in [på webben] och de förstår inte riktigt hur de ska göra. Då är det enkelt att skicka ett papper som de skriver en kråka på. Man vill inte att affären ska hänga upp sig på något sånt.*

(Virkesköpare 6)

### **System och funktion – hur allt hänger ihop, eller kanske inte....**

Även om den generella inställningen till de arbetsredskap, appar och funktioner som finns är positiv, så finns också en allmän uppfattning bland köparna om att saker och ting behöver vidareutvecklas för att verktygen ska hjälpa dem att få riktigt flyt i sitt arbete. Flera av köparna tar exempelvis upp att informationsflödet mellan flera av systemen och funktionerna inte alltid fungera på ett smidigt sätt.



Saker som att anteckningar man gjort i fält inte följer med till dokumentet när det sen öppnas på datorn, eller det faktum att attestfunktion för de digitala kontrakten saknas nämns som irritationsmoment som gör att jobbet inte flyter på så bra som det skulle kunna. Ett par av köparna beskriver problemen så här:

*Jag samlar all information i appen när jag är ute och går och sen när jag ska sammanställa själva åtgärdsförslaget. Sen så finns det en hel del svagheter i det där, för några av de kommentarerna som jag har skrivit följer liksom inte med. Då får jag skriva om i mitt åtgärdsförslagsprogram. Sen så måste jag knacka ett nytt kontrakt i ett annat program och få det signerat. Och när skogsägaren har signerat det till mig då måste jag fortfarande öppna upp på nytt i ett annat program för att knacka in själva kontraktet. Så den digitala signeringen från skogsägaren är bara för att de ska skriva på att vi är överens om att vi ska avverka och sen fyller jag i vårt kontraktprogram och knackar in vad är det vi är överens om. Samma sak där, sen måste jag lägga upp en arbetsbeskrivning till entreprenören, då kan jag få med mig kartytan som jag har ritat, men all arbetsbeskrivning i hur det ska utföras och information om basvägar och sånt måste jag skriva på nytt i datorn då. Så det är väldigt många steg där.*

(Virkesköpare 8)

*Jag sitter ju fortfarande och skriver ut dem [kontrakten] för de ska attesteras av min närmsta chef. Där har de ju missat en funktion, attestfunktionen. Det hade ju räckt att jag skickat ett digitalt kontrakt, fått in en signatur och sen hade gått en signal till min chef "här har du 10 kontrakt, attestera". Den funktionen kan ju inte vara svår att bygga in i ett program.*

(Virkesköpare 3)

Även om det idag finns en inköparapp med flera funktioner, så krävs det att virkesköparen kompletterar vid datorn på kontoret.

En av informanterna säger att han uppfattar att många av köparna skulle vilja sitta mindre vid datorn på kontoret. De vill istället ha tillgång till mer digital hjälp när de är ute i fält eller träffar en skogsägare för att kunna färdigställa så mycket som möjligt på plats i skogen. Idealet vore om de uppgifter man samlat in i fält eller vid fikabordet hos skogsägaren åkte rakt in i ett IT-system, så att när köparen kommer tillbaka till kontoret finns en nästan färdig karta och alla kontraktsuppgifter på plats, så att det bara är lite finjusteringar som återstår innan uppdraget är färdigt.

Detta rimmar väl med önskemål som uttrycks från en av köparna, som säger att det vore bra om han inte skulle behöva öppna datorn efter fältbesök, utan att allt kan göras färdigt i mobilen eller en iPad.

*Det jag gör på datorn när jag lägger upp ett uppdrag och väljer entreprenörer och gör det färdigt för att vi ska dit och påbörja jobbet [det vill jag kunna göra på en parkering på mobilen]. Jag skulle vilja kunna göra det hos markägaren, jag skulle vilja göra det var jag än är. Jag skulle vilja kunna komma ifrån datorn liksom och kunna göra de här grejerna på mobilen eller en iPad. Då kan jag göra det när jag sitter och väntar en kvart på någon, när man sitter i någon biltvätt så man slipper öppna datorn när man kommer hem.*

(Virkesköpare 5)

## Hur påverkas yrkesrollen av ett alltmer digitalt arbetssätt?

### **Då och nu**

Smarta telefoner som redskap i arbetet, har enligt informanterna gjort att det mobila arbetssättet slagit igenom. Idag finns appar och system som skapar traktordirektiv och åtgärdsförslag där man kan se både analyser, kartor och ägarstruktur. Dessa funktioner är sedan vidarekopplade till en funktion som genererar kontrakt som kan signeras digitalt. Tillgången till skogliga grunddata gör dessutom att informationsinsamling som tidigare krävde fältbesök nu kan laddas ner och förberedas på rummet.

Utvecklingen innebär att köparna har möjlighet att vara bättre förberedda när de kommer ut och träffar skogsägaren idag än för bara några år sedan. I praktiken är det i många fall inte ens nödvändigt att gå ut i skogen eftersom den information som man behöver finns tillgänglig digitalt.

För att illustrera den förändring som skett ges ett konkret exempel på hur man jobbade i början av 2000-talet:

*Då satt virkesköparen med ett kartsystem och plockade fram satellitbilder som man skrev ut och tog med sig ut i skogen på besök. Idag försöker man i stället minimera hela pappersexercisen som genereras i en virkesaffär. Detta har förändrats ganska radikalt, även om man ännu inte är riktigt i mål. En hel del av den informationsinsamling som tidigare genomfördes genom ett omfattande fältbesök – att springa runt på fastigheten för att förstå vilka arter som fanns där och vilka skogliga förutsättningar som gäller för en avdelning, mycket av den informationen kan vi idag ha förberedd redan när man träffar skogsägaren. Antingen genom skogsbruksplan, skogliga grunddata och i kombination med andra skikt, artdatabanken och dylikt.*

(Informant A)

Så här tänker en av köparna kring sitt arbete idag:

*Mer och mer är ju digitalt och jag försöker ju styra det digitalt, för att jag blir effektivare och hinner med mer. Det jag inte kommer ifrån än så länge det är ju att åka ut i skogen och titta och identifiera ett behov. Därifrån sen, så kan jag ju göra allt digitalt. Då skriver jag ihop ett affärsförslag eller en sammanställning som jag sen mejlar över. Vill markägaren träffas så säger jag aldrig nej till att träffas och gå igenom det förslaget som jag har gjort. Kan man ta det på mejl och kanske ett telefonsamtal för att komma överens, så är det ett sätt. Den stora nyckeln i det där det är väl egentligen inte att åka ut på fastigheten och skriva ett kontrakt på papper och dricka en kopp kaffe, det går ganska snabbt, utan det är att komma ut på fastigheten och identifiera åtgärdsbehovet, eller väcka tanken till affären, vad som finns att göra. Där är jag jätteeffektiv när jag får springa själv och sen skriva ner det på papper och sen skicka över.*

(Virkesköpare 5)

Den ökade digitaliseringen innebär alltså att man idag kan göra mer ifrån kontorsstolen framför datorn med hjälp av exempelvis skogliga grunddata. För att på sikt ersätta den utskrivna skogsbruksplanen jobbar man också med laserskannade geodata för att skapa en plan som är mer interaktiv och där man kan simulera olika varianter på åtgärder som man planerar.

Samtidigt som mycket är möjligt att sköta från skrivbordet framför sin dator finns det bland köparna ett behov av att på ett mer påtagligt sätt känna vad det verkligen är man jobbar

med och att det hos i stort sett alla köparna finns en önskan att komma ut i fält. Detta lyfts fram på lite olika sätt av informanterna och köparna.

*Sen är det nog en känslomässig aspekt där också att man vill nog gärna ut i skogen ändå.*

(Informant C)

*Man kan, med alla de digitala hjälpmedel som finns både via Skogsstyrelsens hemsida med laserskanning och allting där så kan jag i stort sett bara sitta vid datorn och via flygfoto köpa skogen. Men det är något att man måste fortfarande ut och göra bedömning i fält, känner man då. Antingen är det en tröskel, eller så är det att man helt enkelt är så trygg med det, man vill fortfarande ut och få det här besöket. Jag vet inte, men det är också det att man vill ju ha en känsla av att man gör någonting på dagarna, inte bara sitter vid datorn.*

(Virkesköpare 3)

### **Digitaliseringen innebär att man kan spara tid**

Alla köpare menar att det är bra att vara med i den digitala utvecklingen och de välkomnar lösningar som underlättar administrationen och innebär att man kan spara tid jämfört med idag.

*Digitaliseringen ser jag som ett verktyg där man har möjlighet att jobba, alltså ett arbetssätt där man kan jobba.*

(Virkesköpare 3)

Lösningarna förenklar administrationen; det blir enklare att lägga upp arbetsbeskrivning, uppföljning och redovisning, eftersom man inte behöver lägga in samma uppgifter i systemet flera gånger.

*Administrationen, både att lägga upp uppdrag och lägga upp arbetsbeskrivning och uppföljning, redovisning, har blivit betydligt mycket enklare. Du behöver inte stansa in samma uppgifter i systemet fem gånger. Det har ju förändrat arbetet högst väsentligt och det genererar ju mer kontakter och mer köp, för du behöver inte lägga lika mycket tid på administrationen. Digitaliseringen har varit till stor hjälp.*

(Virkesköpare 7)

### **Från cirklar till fyrkanter....**

Sydved har som mål att digitaliseringen ska hjälpa till att minska den stora variation i arbetssätt som idag finns bland köparna, att system och funktioner ska tvinga dem att jobba på ett mer likartat sätt.

*Vi försöker ju medvetet på bred front "tratta in" arbetssättet... och göra det lite smalare för att därigenom kunna hänga med i tidens utveckling. Då blir det så att i stället för att lösa alla olika varianter så får vi säga att du får nog faktiskt tänka om: "det är de här fem olika varianterna du kan göra och du kan inte göra på ditt sjätte sätt". Vi kommer framöver att svänga över och argumentera för varför man ska göra så. Längre tillbaka har man i stället lagt till en funktion enligt den enskilde medarbetarens önskemål, något som resulterat i att vi nu har en väldigt flora med system och varianter istället för ett enhetligt arbetssätt. Vi kommer nog vara betjänta av att vara lite fyrkantiga i det fallet.*

(Informant B)

Informanterna säger att det kommer signaler från de som jobbat länge i Sydved att vi börjar bli lite mer uppstyrda och att detta inte riktigt rimmer med begreppet frihet under ansvar. Man menar dock att det beror på vad man tolkar in i frihet under ansvar – om det är affären eller om det är arbetssättet. En av dem påpekar att det fortfarande är viktigt att bära med sig Sydvedsandan, det vill säga friheten att göra affär och den kultur som har funnits hos Sydved och som också varit en styrka. Detta är en balansgång man måste gå, att samtidigt som man homogeniserar köparnas arbetssätt, hålla kvar vid det positiva med att göra affärer under devisen ”frihet under ansvar”.

Medan några av köparna fortfarande upplever att det finns en frihet på Sydved...

*Vi har inga, det är inte fyrkantigt, det är runda, det är cirklar, det är aldrig några konstigheter. Så det är ju den stora fördelen med oss skulle jag säga, att det är så fritt.*

(Virkesköpare 2)

...finns det andra som tycker att det blivit mer kontroll och byråkratiskt jämfört med tidigare. En av köparna drar paralleller till utvecklingen på Södra:

*Södras system är väldigt fyrkantigt – du ska jobba som systemet är uppbyggt annars funkar det inte. Jag bytte arbetsgivare för att jag tröttnade på det stelbenta – jag vill ha de här lite mer fria tyglarna.*

(Virkesköpare 8)

### **Behovet av nya tjänster och inlägg på sociala medier**

Ett par av inköparna funderar också kring behovet av digitala tjänster och vilken inverkan sociala medier kan ha på verksamheten.

En av köparna upplever att ledningen inte pratar med dem som finns ute på fältet om behovet innan man beslutar om att införa nya tjänster.

*Självklart ska vi vara med på det, det är inte det, utan det är mera att man kanske ska ta det lite lugnare och tänka efter. [Exempelvis] detta att man pratar mycket om det här, att man ska gå in och kunna beställa skogstjänster på vår hemsida – hela kittet. Man kan väl samtidigt ställa frågan till oss som är på fältet, behöver vi den tjänsten eller klarar vi av den tjänsten tillräckligt idag? Visst, det kanske efterfrågas, men från hur många kunder efterfrågas det? Vi på fältet är ju säkert en liten bromskloss när marknadsavdelningen och liknande vill utveckla sig. Förr hette det alltid att ”vi på huvudkontoret, vi på marknadsavdelningen, vi är till för dem på fältet, för fältet är den verksamhet som vi ska hjälpa”. Idag känns det nästan som att det är tvärtom, att vi är till för dem.*

(Virkesköpare 3)

En annan av köparna ifrågasätter det stora fokuset som man från företagets sida har på att det är viktigt att synas i sociala medier. Han menar att det ställs krav på dem att bidra med text och bilder från skogen som kommunikationsavdelningen kan använda till inlägg på olika sociala medier, uppgifter som enligt honom inte hör till hans egentliga fokus.

*Ibland kan man bli trött, det har ju med det digitala att göra på något vis – sociala medier att man ska göra några inlägg med Sydved och det gör man ju ibland, men det är för lite säger de. Jag känner samtidigt att det inte är det jag är anställd för att sitta och göra Facebook-inlägg och grejer om Sydved. De vill ju att man skriver någon on-*

*line-nyhet från varje distrikt också varje vecka eller månad, och då ska det ju vara några rader text och det tar ju tid. Jag är ju ingen författare och jag har fullt upp att göra det som jag verkligen är anställd för. Sen förstår jag också att det är viktigt att synas i det digitala. Men det kanske är någon som ska ta mer ansvar för det än inköparna.*

(Virkesköpare 6)

## Vikten av goda relationer

### **Vad händer med det personliga mötet i en alltmer digital värld?**

Det svenska skogsbruket är i stor utsträckning uppbyggt på goda relationer och en virkesaffär hänger ofta ihop med ömsesidigt förtroende mellan skogsägare och köpare. Uppfattningen bland köparna är att majoriteten av markägarna vill och har behov av att, om inte träffa någon på plats, så i alla fall prata med en person man har förtroende för om sin skog.

Den generella attityden till digitalisering bland de köpare som intervjuats är positiv, men alla lyfter upp att det även finns baksidor med digitaliseringen.

En av köparna spekulerar kring vad som händer om utvecklingen fortsätter. Ska köparen då bli en ordermottagare som bara har till uppgift att administrera beställningar som kommer in via plattformen. Han menar att detta skulle ändra arbetets innehåll väsentligt och att det som uppskattas av dagens köpare – att det är ett fritt jobb som innehåller personliga möten och att kunna vara ute i skogen – skulle försvinna till förmån för strikt fokus på resultatet. Han uttrycker en oro för att jobbet ska bli ett annat än det han en gång valde.

*Jag är rädd för att det går lite för långt, för det är inte det jobbet jag sökte i grunden och det tror jag inte nio av tio inköpare köper. För det vet jag ju, att när jag gick på [...] skolan, så ville ju de flesta ha virkesköparjobbet för att det är ett fritt och trevligt jobb och kunna vara ute i skog och natur. Jag vill inte att det går för långt med det digitala, att vi ska vara en ordermottagare, bara och sitta och klicka oss igenom. Men det är lätt att det blir det, när det blir så effektivt och markägarna kan sitta och klicka i att det här vill jag slutavverka. För då blir det att "det här klickar jag i, kan inte du åka ut och kolla på det". Då blir det inte det här personliga mötet, han var trevlig, han kan vi sälja till. Mycket hänger ju på vad man är för person ut till skogsägaren, det är ju så hela svenska skogsbruket är uppbyggt, det är förtroende. Man ser [idag] mycket [till] resultat och man ser mycket åt det hållet, i stället för de mjuka värdena i ett jobb. De mjuka värdena får man skaffa sig på ett annat håll.*

(Virkesköpare 2)

En annan baksida som kommer med digitaliseringen som lyfts av köparna, är att det idag händer att avverkningskostnader diskuteras på olika nätforum. Detta kan leda till att man får en diskussion med leverantören eftersom skogsägaren kanske inte alltid har insikten att kostnaden påverkas av ett flertal faktorer, exempelvis var i landet man är, typ av skog, väderförhållanden et cetera. En farhåga hos en av köparna är att denna utveckling kan leda till enbart prisfokus och att markägarna går till den som betalar bäst för den aktuella affären om den personliga kontakten rationaliseras bort.

### **Behovet av ett kontor och vardagssamtal med kollegorna**

Bland huvuddelen av de köpare som intervjuats uttrycks behovet av tillgång till ett kontor där man kan träffa sina kollegor i olika sammanhang. Det finns dock lite olika uppfattningar om hur väl detta tillgodoses och flera av köparna är osäkra på hur Sydved egentligen tänker kring gemensamma lokaler.

*Jag sitter hemma mestadels. Jag försöker sitta på ett kontor en gång i veckan för att jag tycker att det är rätt trevligt att träffa mina kollegor. Man jobbar ju inte lika nära alla, men det kanske finns ett par tre som man jobbar lite närmre och som också har ungefär samma struktur och därför försöker man väl stämma av lite så att man sitter på kontoret samma dag, man äter lunch tillsammans och utbyter lite erfarenheter sådär.*

(Virkesköpare 5)

*Vi är väldigt individualistiska på Sydved, jag har inget emot det, men jag kan uppleva att det kan bli lite för ensamt här hos oss. Vi jobbar inte jättemycket i grupp utan som jag har - jag är spindeln, jag har entreprenörer, jag har skogsägare och jag har mina åkerier som kör och sen mina kollegor, de har ju samma fast i ett annat arbetsområde. Så man har ju inte jättemycket kontakt. Sen skulle jag vilja träffa dem och vilja sitta och fika och prata med mina kollegor om vad som händer ute på marknaden, vilka man fightas emot och såna där saker. Att prata lite skit med en kollega, det är inte helt fel det heller.*

(Virkesköpare 2)

*En sak som jag uppskattar är att Sydved har ett kontor som man kan åka till och träffa kollegor och resonera. Det kan jag känna ibland, att de som sitter hemma på kammaren och funderar och så, där kan nog bli lite problem. Jag upplever väl lite från företagets sida att man, det är ju sagt att man får jobba var man vill numera, sen upplever jag lite så här undermedvetet att nja, ni ska nog jobba hemma ändå, i alla fall så att ni inte kör så mycket. Det är min upplevelse, jag kan tycka att det är lite synd faktiskt.*

(Virkesköpare 7)

### **Digital mognad bland köpare och skogsägare**

#### **Ett digitalt arbetssätt ställer andra krav på köparnas kompetens**

Ett alltmer digitalt arbetssätt påverkar också kompetenskravet på olika aktörer i det skogligen arbetet. En av informanterna påtalar att den digitala kompetensen numera behöver finnas med som en faktor i rekryteringsprocessen när det gäller såväl virkesköpare som maskinförare.

*Jobbet som virkesköpare kräver redan idag en viss nivå av digital mognad och utvecklingen går åt att det blir allt svårare att klara sitt jobb om man inte har viljan att hänga med i den utveckling som pågår. Detsamma gäller även för entreprenörer och maskinförare, det räcker inte att vara duktig på att köra maskiner eller att byta en hydraulslang, du måste kunna klara din kontorstjänst också, för att kunna vara med i matchen.*

(Informant B)

För virkesköparens del innebär ett digitalt arbetssätt att det blir allt viktigare att kunna uttrycka sig väl i skrift. Köparen behöver kunna motivera åtgärdsförslag och beskriva för

skogsägaren hur resultatet blir, något som kan vara lättare vid ett samtal eller fysiskt möte på plats i skogen.

Det är flera av köparna som ännu inte använder digitala kommunikationsvägar, exempelvis Teams, och informanterna menar att här finns en outnyttjad potential. Därför jobbar man från företagets sida nu med att införa ett arbetssätt för en digital vardag.

*Det finns fortfarande inköpare som inte kan dela ett dokument i Teams efter två års pandemi, då vill jag nog påstå att då har de inte nyttjat möjligheterna som redan finns med att ha möten med kollegor och skogsägare och så. Det känns som att de har nog kört på som tidigare, mer eller mindre. Fast mer hemifrån.*

(Informant B)

Ett citat från en av köparna illustrerar hur han ur sitt perspektiv bedömer den digitala mognaden bland sina kollegor och vilka faktorer som kan spela in för hur man upplever utvecklingen.

*Man jobbar på väldigt olika sätt. Det finns ju en stor spridning på hur digitalt du jobbar. Det finns också en stor spridning på hur mottaglig du är för att bli mer digital i ditt arbetssätt med det som finns. Det finns ett läger som absolut inte jobbar digitalt överhuvudtaget, mer eller mindre inte mottagliga för att bli mer digitala i dagsläget. Sen finns det en grupp som inte är så digitala, men gärna vill bli digitala. Sen finns det vi som är digitala och då är man rätt mottaglig och öppen för förändringar. Så för egen del kan jag tycka att det är mest frustrerande med den gruppen som absolut inte vill.*

(Virkesköpare 5)

### **Skogsägarnas digitala mognad – stämmer önsketankar och verklighet överens?**

I denna studie har vi inte pratat med skogsägare och det är heller inte deras perspektiv som är i fokus, men eftersom en del av de verktyg som utvecklas även påverkar deras kontakt med Sydved och i flera fall sägs utvecklas eftersom det finns en önskan från skogsägarna att bli mer digitala, kom även detta perspektiv upp under intervjuerna. Det som redovisas här är alltså informanternas och virkesköparnas tankar och bilder av hur digitalt mogna Sydveds virkesleverantörer är.

Från informanternas perspektiv tror man att skogsägare speglar ett genomsnitt av befolkningen och att de flesta idag är ganska vana vid att använda digitala tjänster, exempelvis för att utföra sina bankärenden, och att de till och med förväntar sig tillgång till digitala lösningar även när det gäller virkesaffärer.

*Man vill kunna logga in på sin banksida och sköta det mesta, på samma sätt har man en inloggning på Sydved och kan se vad som är inmätt etc.*

(Informant B)

*Skogsägare är ju vanliga människor. En del av oss är ju beredda att ta sitt huslån digitalt och genomföra jätteaffärer digitalt, medan andra hellre får prata med sin bankrådgivare på telefon och en del kanske till och med behöver träffa bankrådgivaren för att genomföra affären.*

(Informant C)

Informanterna upplever dock att det är svårt att på en direkt fråga få ett svar från skogsägare om vad de vill ha eller behöver. De menar därför att trycket ligger på Sydved att



presentera olika verktyg och arbetssätt. Variationen i skogsägarkåren innebär dock att man måste hitta mellanlägen, så att det fungerar för alla. Man tror att för många skogsägare kanske det skulle räcka att träffa en virkesköpare på plats vid ett antal tillfällen för att etablera kontakt, och därefter sköta saker och ting digitalt.

*Nu har vi sedan ett halvår tillbaka slutat att skicka ut mätbesked och då är det ju enstaka skogsägare som hör av sig och säger att de vill ha det postat. Ja, då får man göra det, men det stora flertalet nöjer sig ju med att de själva kan logga in på Min Skog och hitta dem där, för dem är det helt naturligt.*

(Informant B)

En av informanterna tror att det kan finnas skillnader mellan utbor och de som bor på fastigheten, men säger sig inte ha några bevis för att det är så egentligen. En annan av informanterna menar att det är skillnad även mellan personer från olika yrkesgrupper och att detta är en faktor som driver på utvecklingen.

*Jag tror att distansskogsägandet i sig är en sak, men tror att man kan se det som att det är en annan typ av människor och därför har de andra krav. Bor man långt ifrån sin skogsfastighet, då bor man troligtvis i en storstad, man bor troligen inte på landet någon annanstans, man bor i en stad, har troligtvis ett tjänsteanpassat jobb och jobbar, i större utsträckning än de som bor ute på landet på gårdar, kanske jobbar med utveckling av någonting och därför har man högre krav.*

(Informant D)

Det finns flera teorier bland informanterna om varför digitala lösningar i vissa fall inte är självklara för skogsägarna. En av dessa är att man är mer konservativ när det gäller skogsaffären än andra typer av affärstransaktioner, att det finns en känslomässig koppling till ett skogsområde som man skött under decennier. Skogsägaren vill därför träffa en person som de har förtroende för och om man skulle gå över till ett mer digitalt affärsgränssnitt, så riskerar man att tappa den känslan. Informanterna påpekar dock att man inte har några belegg för denna tanke.

*I skogen är kopplingen mer känslomässig till platsen, till vartenda träd i vissa fall, vissa små dungar. Det är det som kanske gör det lite mer känsligt att kliva bort till ett mer digitalt affärsgränssnitt, för att då riskerar man att tappa känslan, det är kanske därför det dröjer kvar – man vill träffa en person man har förtroende för.*

(Informant D)

När virkesköparna ombads att beskriva skogsägarnas digitala mognad, så stämmer deras syn inte riktigt överens med det perspektiv som ges från informanterna när det gäller vem det är som driver på utvecklingen. Inköparna tror att Sydved många gånger skulle vilja att det fanns en efterfrågan från skogsägarna när det gäller digitala lösningar i högre grad än idag.

*Jag tror inte att de [markägarna] förväntar sig, men jag tror att Sydved **vill** att de ska förvänta sig det i framtiden. Det ska nog vara så att vi ska ha sidan Min Skog och där ska de kunna klicka i vilket de vill slutavverka, klicka i hur många plantor de ska ha och vilken typ av planta de ska ha och beställa det. Som en beställningskanal.*

(Virkesköpare 2)

Inköparna hävdar också att det finns en stor variation bland skogsägarna som de gör affärer med. Alltifrån personer som inte har vare sig dator eller mobiltelefon till ett fåtal som förväntar sig digitala lösningar.

*Jag har skogsägare som inte har en dator, de har ingenting, knappt telefon.*

(Virkesköpare 4)

*Självklart kan jag förstå att Sydved har den viljan att man ska komma dit [att kunna sköta virkesaffären som bankaffären], men jag personligen tror att det är en liten resa innan vi har alla skogsägare där, vi måste ha båda vägar öppna. Självklart finns det skogsägare som förväntar sig att man ska kunna leverera väldigt mycket digitala lösningar, det finns en viss förväntan hos vissa enstaka skogsägare.*

(Virkesköpare 3)

Samma köpare fortsätter med att ge ett exempel på en skogsägare i den andra änden av skalan när det gäller digitalisering:

*Sen finns det de som fortfarande inte ens kan rita på en bild i telefonen eller markera på en fastighet vad det är för område man ska avverka. Jag hade ett sånt samtal nu på förmiddagen [...] där ska jag skicka en papperskarta till honom för att han ska markera vilket område han vill att jag ska titta över och sen ska han skicka tillbaka den till mig. Det bästa hade varit att han loggat in på vår hemsida, ritar in området och sen skickar e-post till mig, så hade jag fått tillbaka det på 10 minuter. Den personen klarar tyvärr inte av det och då får man jobba på det gamla sättet helt enkelt.*

(Virkesköpare 3)

Ett par av köparna illustrerar variationen genom att belysa skogsägarnas aktivitetsgrad på Min Skog eller appen:

*Jag har en lista på alla mina leverantörer så jag kan se om de varit inne [på Min Skog]. Ja, jag har ju inte mer än kanske ett 20-tal som har varit inne i år. Det är betydligt många fler som jag haft uppdrag åt hittills i år.*

(Virkesköpare 6)

*Där upplever jag ändå att det är rätt så många som loggar in för att, det är där de till exempel kan hålla koll på pågående uppdrag. Då, ja det skulle jag säga är de flesta.*

(Virkesköpare 8)

### **Min skog och Skogen Live för skogsägarna**

För skogsägaren finns idag ett par olika sätt att få information om pågående verksamhet och redovisning av affärer: Min Skog och Skogen Live.

Informanterna menar att digitaliseringen har en roll att fylla för distansskogsägaren genom att det skapar en närhet till skogsfastigheten oavsett var de befinner sig.

*Digitaliseringen skapar ju fantastiska möjligheter till mycket större delaktighet och förståelse för det som händer på skogen.*

(Informant C)

Utifrån detta perspektiv bygger Sydved tjänster, exempelvis Skogen Live som lanserades 2020.

*Vi har ju en tjänst som heter Skogen Live där man som skogsägare via ett sms-system får signaler när vi rullar in på ett uppdrag och de får 5 eller 6 signaler om vad som händer just nu i din skog.*

(Informant A)

Som skogsägare kan man alltså, oavsett var man befinner sig, följa ett uppdrag på fastigheten. Enligt informanterna är denna typ av tjänst styrt av skogsägarnas krav och behov. Tanken är att man via digitaliseringen skapar möjlighet till större delaktighet och förståelse för vad som händer i skogen även för dem som inte bor på fastigheten.

Bland inköparna finns lite olika uppfattning om Skogen Live och detta aviseringssystem – att det spar tid, genererar information som i alla fall når skogsägaren på annat sätt, att det kan skapa stress och leda till missförstånd eller att detta inte märks alls.

*Jag tycker att det är jättebra att de får information, för det sparar tid. Då ringer de inte och frågar, ”jaha, vad händer nu då?” utan då får de sms kontinuerligt.*

(Virkesköpare 3)

*Till mina entreprenörer har jag nästan alltid i mina arbetsinstruktioner, att de ska informera [skogsägaren] två dagar innan de kommer. Så det blir lite kaka på kaka, för jag har alltid velat ha en kontakt när man ska göra ett uppdrag till en människa. Du tar bort väldigt mycket missförstånd då, om de vet att vi är där. I 9 fall av 10 så ringer nog mina entreprenörer eller sms:ar till skogsägarna att nu är vi på gång om du har några funderingar så börjar vi nu. Det har funkat jättebra.*

(Virkesköpare 4)

*Jag kan ju tycka att det är lite stressande ibland när man sitter och redovisar, för då kommer också en signal. När jag har satt klarsignal och gjort klart hela redovisningen, då skickas det ut ett sms ”din uppdragsredovisning är slutredovisad” och många gånger så ringer de direkt – jaha, är det färdigt, vad blev det i pengar? [...]. Det behöver inte gå ut signaler hela tiden, det känns som att vi blir mer påpassade som inköpare hela tiden.*

(Virkesköpare 2)

*Det är både på gott och ont kan man säga – helt plötsligt uppenbaras att många är rädda att det är folk ute och stjälar deras virke för de såg på aviseringen att virkesbilen var där och hämtade igår, men de har inte sett att mätningen kommit in i datorn än. Det är ju någonting som jag också ska vidareförmedla till de som sitter med detta, för det är liksom – den frågan tror jag har haft 3 stycken det senaste som tror att någon stjälar virke.*

(Virkesköpare 3)

*Detta har gått mig ganska obemärkt förbi, jag vet att det skickas ut, men har fått ganska lite reaktioner på det. Men det är möjligt att det besparar något samtal.*

(Virkesköpare 5)

## Diskussion

När ett företag, oavsett bransch, ska implementera ny teknik påverkas personal och eventuella samarbetspartners. Det är därför viktigt att parallellt med den tekniska utvecklingen, säkerställa att alla förstår vad det är som händer och inte minst varför förändringen sker.

Den här studien har fokuserat på att få en övergripande bild av den pågående digitaliseringsprocessen på Sydved och hur denna uppfattas av virkesköparna och hur den hittills påverkat deras arbetsvardag. Vi har gjort ett nedslag i det digitaliseringsarbete som

pågått under knappt 10 års tid och som, enligt planen, fortsätter i aktiv form åtminstone till 2025.

Genom att intervjua såväl informanter som de som förväntas använda de system och verktyg som tas fram i processen, kan vi belysa företagets digitaliseringsarbete ur två perspektiv. Vi beskriver alltså läge och tankar, så som de såg ut till och med första halvåret 2022. Förhoppningen är att resultaten ska tydliggöra olika aspekter av utvecklingsarbetet och hur det genomförts ur de två perspektiven – vad kan vi lära inför den fortsatta processen?

Såväl positiva som negativa aspekter av teknik och nya arbetssätt kom fram i alla intervjuer och är nära kopplade till hur virkesköparen görs delaktiga och får förståelse för förändringsprocessen och hur nya system och verktyg presenteras och introduceras för dem som förväntas nyttja dem i sitt arbete. I Tabell 2 sammanfattas de viktigaste slutsatserna kring de faktorer som undersöktes i fallstudien.

Tabell 2. Sammanfattning av de viktigaste resultaten för faktorer som undersöktes i fallstudien.

Kategori	Informanter	Virkesköpare
<b>Drivkrafter för Sydveds digitaliseringsprocess</b>	Den generella utvecklingen inom digitaliseringsområdet i samhället  Förväntan hos skogsägare på digitala lösningar för olika skogliga affärer	Effektivisera verksamheten – köpfokus  Är det verkligen utborna som driver på denna utveckling?
<b>Syfte med Sydveds digitaliseringsprocess</b>	Identifiering av affärsmöjligheter  Utveckling av skogliga tjänster för skogsägare  Effektivisering av operativa arbetet i inköpsorganisationen – viktigt: ” <i>vi ska inte springa fortare, vi ska jobba smartare</i> ”  Minska floran av arbetssätt (men fortsatt frihet i hur affären genomförs)	Osäkerhet kring verkligt syfte – spekulationer:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivisering av köparnas arbete</li> <li>• Frigöra tid för att kunna köpa mer virke</li> <li>• Styrning mot digitala virkesaffärer</li> <li>• Minskning av personalstyrkan</li> <li>• Spara pengar</li> <li>• Köra mindre bil</li> </ul>
<b>Virkesköparrollen</b>	Frihet under ansvar – stort mandat i affärsprocessen	Bred roll – mer än att bara köpa virke  <u>Motiverande:</u> Frihet under ansvar – planering och genomförande av arbetet  Ge råd om skogsbruk  Förhandla och göra affärer  Möta olika typer av skogsägare  <u>Utmaningar:</u> Att styra sin tid på ett bra sätt  Uppfyllande av inköpsbudget  Inte lova för mycket, kunna säga nej  Förse entreprenörerna med ett jämnt flöde av arbete  <u>Viktiga egenskaper:</u> Förmåga att bygga och underhålla kontakter  Kunna skapa långsiktiga relationer med skogsägare  Driv – tävlingsinriktning

		Noggrannhet och struktur
<b>Digitaliseringsprocessen</b>	<p>Utveckling och test av verktyg i fält</p> <p>Kompetensutveckling viktig, men idag huvudsakligen via instruktionsfilmer på intranätet</p> <p>Kollegialt lärande eftersträvas, men många köpare alltför tävlingsinriktade</p>	<p>Övervägande positiv inställning, men Sydved har för bråttom att lansera nya arbetsätt och verktyg</p> <p>Rådfråga köparna – behöver vi alla nya tjänster?</p> <p>Många delaktiga via referensgrupp eller synpunkter på verktyg som testas i fält</p> <p>Kompetensutveckling brister – hinner inte avsätta tid för att titta på instruktioner på egen hand</p> <p>Sydvedsandan – hjälpande kultur (men det finns ett fåtal väldigt tävlingsinriktade)</p> <p>Delade meningar om hur supporten fungerar</p>
<b>Digitaliseringens inverkan i praktiken</b>	<p>Smarta telefoner möjliggör mobilt arbetsätt</p> <p>Appen används</p> <p>Digital signering av kontrakt har inte fått önskat genomslag</p> <p>Teams nyttjas inte fullt ut</p> <p>Minska floran av arbetsätt</p> <p><u>Mål:</u> Behålla det personliga anslaget även i den digitala affären</p> <p>Köparen ska vara en stolt bärare av det digitala erbjudandet</p>	<p>Sydveds app innehåller funktioner som gör att man kan utföra de flesta uppgifter med bara telefonen som verktyg</p> <p>Verktyg och funktioner bra, men behov av vidareutveckling för att fungera tillsammans med övriga system</p> <p>Efterfrågan på mer digital hjälp i fält – vill kunna göra så mycket som möjligt klart på plats i skogen</p> <p>Karta och GPS dominerar</p> <p>Övriga funktioner – många hinner inte lära sig eller ser inget behov av flera</p> <p>Signering av kontrakt – alternativa metoder för signering av kontrakt behövs – styrs av situation, skogsägarens digitala vana etc.</p> <p>Administrativa verktyg som spar tid uppskattas</p> <p>Digitaliseringen medför högre grad av styrning av arbetsprocessen – vad händer med frihet under ansvar?</p> <p>Känner krav att bidra med bilder och text till sociala medier, men detta är inte köparnas kärnuppgift</p> <p>Vad händer med rollen – från möten med människor till administratör av beställningar via plattformen?</p> <p>Behovet av att träffa kollegor i vardagen - hur tänker Sydved kring gemensamma kontorslokaler?</p> <p>Ökat fokus på pris och resultat på bekostnad av mjuka värden (t. ex. personliga kontakter med skogsägare, kollegor)</p>

## Drivkrafter och syfte

Enligt Leonardi och Neeley (2022) påverkar en digital förändringsprocess såväl olika organisationers kultur, värderingar och normer som attityder och beteenden. Utvecklingen av Sydveds verksamhet beskrivs av informanterna som omvälvande och något som ska rusta företaget för framtida utmaningar och i förlängningen bidra till att stärka företagets framtida konkurrenskraft på marknaden.

Idag finns olika digitala lösningar som kan matcha utbud och efterfrågan av varor och tjänster mellan företag och människor och detta skapar nya affärsmöjligheter även i skogsbranschen. Informanterna säger sig uppleva en förväntan från skogsägarna, på olika digitala lösningar för skogliga affärer. Genom arbetet möjliggörs också en alltmer digital arbetsprocess och ett mer likartat arbetssätt bland Sydveds virkesköpare, något som väntas leda till en effektivisering av det operativa arbetet i inköpsorganisationen.

Studier som undersökt vad som krävs för att uppnå önskade effekter av olika typer av utvecklingsinsatser (Beckman & Blomér 2006, Woxblom & Sandahl 2021) pekar på vikten av delaktighet redan under planeringsarbetet och att deltagarna går in med förväntningar som överensstämmer med syftet med de olika förändringar som sker.

Utifrån virkesköparnas svar under intervjuerna kunde vi konstatera att syftet med förändringsarbetet för det stora flertalet inte framstod som helt självklart. En majoritet sa att de trodde att det i grunden handlade om att de skulle bli effektivare i sitt arbete och att skapa större fokus på köp, men att det för flertalet av köparna egentligen var oklart. Ett par funderade på om denna effektivisering också betyder att man vill minska antalet köpare och att de som är kvar förväntas köpa större volymer virke per person. Även Curtis m.fl. (2023) kunde konstatera att virkesköparna upplevde att tekniken förväntas effektivisera det administrativa arbetet och att de kände ett ökat tryck att hantera fler skogsägare och försäljningar per person.

Informanterna menar att många skogsägare idag är vana vid att jobba och utföra olika ärenden, exempelvis bankärenden, via digitala plattformar och att få snabba besked. Genom de nya plattformarna och sms-tjänsten Skogen Live, inkluderas skogsägaren, även de som inte bor på sin fastighet, i det som händer under ett pågående uppdrag. Några av köparna ifrågasatte dock att det verkligen finns belägg för att skogsägarna efterfrågar digitala lösningar i någon större utsträckning, eller om detta bara är ett önsketänkande från Sydveds sida att det ska vara så.

Virkesköpare på Sydved är målstyrda och alla mäts på individnivå, i detta fall volym köpt virke per person. De verktyg som tas fram är avsedda att hjälpa köpare att arbeta effektivt. Från informanternas sida var man noga med att betona att effektivisering inte innebär att köparna ska springa fortare, utan att de ska jobba på ett smartare sätt som säkerställer ett långsiktigt hållbart arbetsliv. Den oro som trots allt finns hos några av köparna antyder att man från ledningens sida kanske inte nått ända fram i sina försök att informera om mål och syfte med den pågående förändringsprocessen. Något som i vissa fall skapar oro bland de som berörs av utvecklingen. I studierna av Bennetoft och Persson (2017) respektive Furtenbach och Söderström (2016) uttryckte de anställda en oro för att de nya digitala tjänsterna skulle leda till extra arbetsbelastning eller stjäla tid från kundkontakterna och därmed skapades en känsla av stress.

## Digitalisering i praktiken

Chamorro-Premuzic (2021) skriver att det för att genomgå en digital transformation inte räcker med att investera i den senaste tekniken som finns på marknaden, utan att en förutsättning är att det parallellt sker förändringar i tänkesätt och kultur, liksom

kompetenshöjning av personalen för att lyckas. Hans tes är att organisationen kommer att förändras först när man lyckas ändra hur människor beter sig och hur saker görs i organisationen.

På Sydved finns en strategi och en tidslinje som visualiserar en målbild för vart man vill nå till 2025. Tidslinjen ska bidra till att göra alla medvetna om vart man är på väg. Man jobbar med digitaliseringen på flera olika plan samtidigt; intranätet, ny plattform och ett flertal verktyg och funktioner, som tillsammans ska underlätta arbetet i den virkesköpande delen av verksamheten. Trots detta tycks man inte alltid ha nått ända fram med sitt budskap om varför man gör det här, även om alla köpare uppfattar att det ska leda till effektivare arbete så finns olika tankar kring hur detta ska yttra sig i praktiken.

Precis som framkom i studien av Bennetoft och Persson (2017) visade svaren från virkesköparna i denna studie att de flesta insåg vikten av att följa med i den digitala utvecklingen som genomsyrar det mesta i samhället idag och virkesköparna är överlag positivt inställda till digitaliseringen. Administrativa verktyg som spar tid uppskattas och det finns en efterfrågan på mer digital hjälp i fält, så att man i önskefallet inte skulle behöva öppna datorn på kontoret efter en dag i fält. Några menar dock att Sydved har alltför bråttom att lansera olika arbetssätt och verktyg. Ambition från företagets sida är att verktyg och funktioner ska vara så färdiga som möjligt innan de når användarna, men att utvecklingen går snabbt idag och att man därför som en del i utvecklingsarbetet testat prototyper i fält. Ett irritationsmoment som påtalas av köparna är att appar och system i vissa fall inte är kompatibla och att det i flera fall krävs att man matar in saker som man redan lagt in i telefonen även på datorn, eftersom dessa uppgifter inte följer med in i det system man har på sin dator. För att hela processen från fältinventering, åtgärdsförslag, hantering av kontrakt till traktordirektiv ska flyta smidigt skulle det enligt köparna i många fall krävas vidareutveckling på detta plan.

En del av köparna har, eller är på god väg att gå i takt med utvecklingen och använder såväl appar som de funktioner som bjuds. Andra är mer skeptiska och några ifrågasätter behovet av vissa av de nya tjänsterna för skogsägare som presenteras, och menar att Sydved skulle dra större nytta av de erfarenheter och kännedom om skogsägarnas behov som finns hos dem som har den personliga kontakten med virkesleverantörerna.

Nästan alla köpare säger att de deltagit i utvecklingsprocessen genom att ingå i olika referensgrupper eller genom att bidra med synpunkter när de testat olika prototyper i fält.

Leonardi och Neeley (2022) beskriver att tekniska färdigheter och djupt intresse för ny teknik inte räcker för att man ska trivas i den digitala ekonomin, utan att man för att lyckas behöver tillägna sig ett digitalt tänkesätt. I detta ingår att förstå att både arbetsinnehåll, processer och verktyg ständigt förändras och att lärande i den digitala tidsåldern innebär att alla kontinuerligt behöver utveckla sina färdigheter. En faktor som i andra studier, exempelvis Beckman och Blomér (2006), visat sig ha betydelse för hur väl man lyckas med implementering av exempelvis nya arbetssätt eller verktyg är hur deltagarnas förutsättningar för lärande i jobbet ser ut.

Informanterna betonar att kompetensutveckling är viktigt och att detta idag till stor del bygger på att köparna ska lära sig själva via utbildningsfilmer och instruktioner på intranätet. Vi kunde dock konstatera att en majoritet av köparna upplever att detta är något de inte har tid till eftersom det stjälar tid från den egentliga huvuduppgiften, att köpa virke för att nå sina budgetmål. De menar också att det bland kollegorna är stor spridning när det gäller digital kompetens och vilja att ändra sitt arbetssätt och att det finns de som skulle behöva individuell handledning. Detta säger även informanterna att de är medvetna om, men att man hittills inte haft resurser att jobba aktivt med detta från företagets sida.



Informanterna påtalar att de har en önskan om att utvecklingen ska få hjälp på traven av en kultur av kollegialt lärande, men upplever att man inte lyckats att få detta att fungera fullt ut. De tror att en bidragande orsak kan vara att många av köparna är väldigt tävlingsinriktade och inte har tid eller vill dela med sig av sin kunskap. Utifrån köparnas perspektiv är det högt i tak på Sydved och det finns på det stora hela en hjälpande kultur i företaget, men de instämmer med informanterna om att det finns kollegor som sätter sitt eget arbete först.

Bland köparna råder det delade meningar om hur väl supporten fungerar, alltifrån bra till att det går snabbare att fråga en kollega om man behöver svar här och nu. En av köparna tar också upp behovet av support till markägarna för de olika digitala lösningar som erbjuds. Han upplever att det idag ofta är han som får instruera och att detta tar tid från hans huvuduppdrag.

I Sydveds fall är ett av syftena med förändringsarbetet och införandet av olika digitala lösningar att avlasta virkesköparna och frigöra mer tid för själva köppuggiften. Det finns dock en risk att om man från företagets sida inte är tillräckligt tydlig med avsikten och nyttan med olika steg eller om man lanserar verktyg som inte är färdigutvecklade, skapar irritation bland användarna på grund av krånglande system. Den tid som skulle bli tillgänglig fylls då i stället av att användarna måste hantera olika störningsmoment på grund av otillräcklig utveckling eller bristande handledning. Om medarbetarna inte förstår syftet och får möjlighet till kompetensutveckling så kan den ökade styrning som de nya processerna medför alltså innebära att man tappar sin motivation, med resultatet att den önskade förflyttningen mot målet går långsamt eller inte sker alls.

### **Digitaliseringens inverkan på virkesköparnas arbetsvardag**

På Sydved betonas frihet under ansvar, av både informanter och virkesköpare och varje köpare är självständigt ansvarig för ett visst köpområde med ett leverantörsregister och en virkesbudget. Kontakter med markägarna och friheten att själva styra över sina arbetsdagar är viktiga ingredienser i jobbet och något som gör att de trivs. Detta stämmer väl överens med vad Bennetoft och Persson (2017), liksom Furtenbach och Söderström (2016) fann i sina intervjuer med redovisningskonsulter respektive revisorer. Samtliga köpare lyfte fram rådgivning och virkesanskaffning som centrala delar i sitt arbete och påtalade att huvuduppgiften är att försörja industrin med råvara genom att köpa virke från icke-industriella privata skogsägare inom sitt köpområde.

Samtidigt som köparna uppskattar den stora frihet de har att utforma sin arbetsvardag, innebär friheten också en utmaning att kunna planera och balansera sin tid så att man lyckas uppfylla sina prestationsmål och lägga upp sina dagar så att man inte skulle jobba för mycket. Detta ställer stora krav på disciplin och att man har förmåga att prioritera bland alla sina olika uppgifter. Något som kan vara en stor utmaning i dagens mobila samhälle med stor flexibilitet, både vad gäller arbetsplats och tid är att det är lätt att alltid vara uppkopplad (Gulliksen m.fl. 2015, Arbetsmiljöverket 2023).

Som nämnts är mobiltelefonen och Sydved-appen det huvudsakliga arbetsverktyget som möjliggör att en virkesköpare idag kan utföra flertalet uppgifter på plats i fält. Alla säger att de använder sig av karta med GPS-funktion i telefonen. Några säger sig veta att det finns fler funktioner, men att de inte har haft tid att sätta sig in i hur dessa fungerar, eller inte känner något behov av dessa. Ett par av köparna säger att de tycker att telefonens skärm är för liten och att de gärna, som komplement, skulle vilja ha tillgång till en iPad.

Flera av köparna uttrycker en önskan att kunna färdigställa så mycket som möjligt på plats i skogen och att de uppgifter man samlat in i fält går rakt in i IT-systemet, så att endast lite finjusteringar återstår innan uppdraget är färdigt.

Ytterligare en funktion som är avsedd att underlätta köpprocessen är att skogsägaren kan signera kontrakt via BankID. Denna funktion är en faktor i arbetet med att minska den stora bredd av arbetssätt som finns bland köparna idag, men det har dock visat sig gå trögt att implementera denna tjänst i någon större utsträckning. Även om en majoritet av köparna lyfter fram detta alternativ för sina leverantörer, menar flera att alla skogsägare inte är mogna för detta tillvägagångssätt. Flera av köparna menar att alternativet papper och penna måste finnas kvar så att man kan anpassa sig beroende på skogsägarens vilja och att det i vissa situationer är smidigare att direkt upprätta ett kontrakt som signeras vid skogsägarens köksbord när man är där på besök.

Informanterna nämner att en viktig fördel med ett mer digitalt arbetssätt är att man kan minska den stora mängden olika arbetssätt som idag finns i organisationen. Digitaliseringen medför en högre grad av styrning av arbetsprocessen och det är några av köparna som uttrycker att det finns en risk att flera delar av jobbet som idag känns motiverande, exempelvis frihet under ansvar och möjlighet att vara flexibel för att tillmötesgå markägarnas önskemål, riskerar att minska eller förvinna helt. Några befarar också att införandet av allt fler digitala lösningar kommer att innebära att jobbet förlorar de ingredienser som lockade när man en gång sökte sig till rollen som virkesköpare; att möta skogsägare, hjälpa dem att sköta sina skogar, att förhandla och göra affärer. I värsta scenariot som målas upp blir man en ordermottagare som bara sitter bakom en skärm på kontoret.

Virkesköparrollen har sedan begynnelsen byggt på relationsskapande. Denna aspekt är något som alla virkesköpare tar upp under intervjuerna. En stor förändring som digitaliseringen medför är att tekniken möjliggör för människor att kommunicera eller arbeta tillsammans utan att träffas fysiskt. Precis som i tidigare nämnda studier av andra yrkesroller (Bennetoft & Persson, 2017; Furtenbach & Söderberg, 2016) fanns hos några av virkesköparna en oro för hur deras roll skulle förändras vid ett alltmer digitaliserat arbetssätt. Från Sydveds sida säger man att det är viktigt att behålla det personliga anslaget även i den digitala affären och man signalerar att målet är att köparna ska se sig själva som stolta bärare av det digitala erbjudandet, exempelvis möjligheten att signera kontrakt via BankID.

Även om framsteg inom teknik och digitalisering underlättar kommunikation och datainsamling, var flera köpare kritiska till den ökade styrning som den nya tekniken innebär. Några menar att det är svårt att jobba alltför fyrkantigt när man har med människor att göra. Flera säger också att de misstänker att det kommer att bli ett ökat tryck på att öka volymen per köpare när tekniken förväntas effektivisera den administrativa biten. Enligt köparna har antalet fältdagar redan krympt och tiden vid datorn på kontoret ökat.

## Avslutande ord

Denna studie utgör ett nedslag i digitaliseringsprocessen på Sydved där utvecklingsarbetet fortgår och sannolikt kommer att vara en kontinuerligt pågående process över tid. Detta ställer, som vi sett i litteraturen, krav på förmåga till uthållighet, och att kunna möta ständigt pågående förändringar genom att vara öppen för att vi aldrig blir färdiglärda.

Som vi också kunnat konstatera, så har mycket hänt i skogsbruket under åren, framför allt på tekniksidan. Vi har i ett flertal studier sett att effekten och behovet av mjuka värden ofta

underskattas i näringslivet, där fokus ofta ligger på mätbara värden. Under intervjuerna i denna fallstudie vittnar respondenterna om behovet av att lyfta upp de mjuka delarna i ett utvecklingsarbete, som exempelvis satsningar på löpande och organiserad kompetensutveckling, och utrymme för vardagssamtal kollegor emellan. Dessa faktorer kanske inte är direkt mätbara i kronor och ören, eller ens som kubikmetrar, men det är något som i hög grad påverkar trivsel och motivation och därmed prestationen.

Även om känslan av ökade prestationskrav inte lyftes fram på ett tydligt sätt i intervjuerna med virkesköparna skymtade den ändå fram i några av intervjuerna. Osäkerheten kring syftet med Sydveds förändringsarbete gav i vissa fall upphov till en oro att digitaliseringen kanske skulle innebära personalminskningar och att kraven på enskilda köparens prestation skulle öka.

Tekniken är här för att stanna och innebär stora möjligheter, men det är viktigt att komma ihåg att tekniken är till för människorna och inte tvärtom. Det behöver alltså finnas ett klart och tydligt motiv för att införa ett digitalt verktyg eller att förändra en process. Erfarenheter visar att människor i allmänhet inte är ovilliga till förändring, men att vi har lättare att motivera oss om vi känner till vad syftet är och varför det görs, vad det innebär för mig och på vilket sätt ny teknik kan underlätta eller tillföra något i mitt arbete.

Det huvudsakliga syftet med intervjuerna i denna studie var att fånga upp virkesköparnas tankar kring hur de upplever digitaliseringsprocessen och vad utvecklingen innebär för deras arbetsvardag på Sydved. Intervjuer med informanter, involverade i såväl själva strategiarbetet som i det operativa arbetet kring digitaliseringsprocessen på Sydved, och virkesköparna ger oss olika perspektiv på denna process. Utifrån intervjuvären kan konstateras att uppfattningarna om avsikter och behov i vissa fall skiljer sig åt mellan informanterna och användarna av verktyg och funktioner. De skillnader som identifierats kunde i hög grad hänföras till skillnader när det gäller deras olika perspektiv, såväl med avseende på tidsaspekten som uppgift inom företaget. En bidragande orsak till detta kan vara att medan informanterna sedan länge jobbat löpande med utvecklingsfrågan och är väl insatta i såväl syfte som process, så är köparnas förståelse betydligt mer begränsad och när de väl presenteras för exempelvis ett nytt verktyg som ska testas eller en omläggning till ett nytt system, så är de inte alls lika förberedda i tanken, som de som levt med tanket under en längre tid.

Effektiva maskiner och smarta digitala lösningar effektiviserar organisationer och underlättar arbetet. Stora resurser i form av tid och pengar läggs på utveckling av olika system och appar, men det tycks som att energin i många fall tar slut när det kommer till att vara uthållig och föra kunskapen om dessa hela vägen ut i mål. Det finns en risk att man därför inte får full utväxling av alla satsade resurser i slutändan. Vi tror att såväl företagen, som anställda skulle ha mycket att vinna på att det också satsas på utveckling även på det mänskliga planet i samband med införande av ny teknik och förändring av arbetsprocesser.

# Fallstudie – Södra

*I detta kapitel presenteras material och genomförande samt resultatet och analys av de intervjuer som genomförts på Södra.*

## Material och metod

Gemensamt för de båda fallstudierna var fokuseringen på två undersökningsgrupper: dels skogsinspektorer (som utgjorde den primära undersökningsgruppen), dels verksamhetsutvecklare eller ”den strategiska nivån”. Vi ville få inblick i organisationens digitaliseringsarbete på en mer organisatorisk och strategisk nivå. I fallstudie Södra föll valet på att intervjua de tre digitala verksamhetsutvecklare som fanns i organisationen. Vi inledde studien med att intervjua verksamhetsutvecklarna. Målsättningen var att få bakgrundskunskap om organisationens digitaliseringsarbete i allmänhet, och digitaliseringen av inspektorernas arbete i synnerhet. Utifrån den bakgrundskunskapen fick vi bättre förutsättningar att studera den primära undersökningsgruppen (inspektorerna) samtidigt som vi fick en inblick i digitaliseringsarbetet på en organisatorisk nivå.

Intervjuerna med verksamhetsutvecklarna genomfördes under våren 2022, på Södras huvudkontor i Växjö. Intervjuerna gjordes enskilt, vid separata tillfällen. Varje intervju tog drygt en timme. Samtliga verksamhetsutvecklare var förhållandevis unga och hade inte haft sina uppdrag särskilt länge. Den som haft sin roll längst hade arbetat som digital verksamhetsutvecklare i lite drygt ett och ett halvt år. Den som hade arbetat kortast tid var i princip ny i sin roll, och hade bara haft uppdraget i cirka två månader. Alla tre hade emellertid flera års erfarenhet av att arbeta som skogsinspektorer, och intervjuerna kom bland annat av den anledningen att handla om intervjupersonernas erfarenheter i *den* rollen. Intervjuerna gav inblick i den digitala infrastrukturen inom organisationen, och givetvis verksamhetsutvecklarens arbetsuppgifter och roll i det sammanhanget. Men det var svårt att få en bild av organisationens historiska och nuvarande digitaliseringsarbete ur ett mer övergripande och strategiskt perspektiv. Sammantaget innebar detta att materialet framför allt kom att fungera som förberedande pilot- och informantintervjuer, inför intervjuerna med respondenterna/inspektorerna. Intervjuerna med verksamhetsutvecklarna gav alltså en viktig första orientering i inspektorns arbetsvardag och digitaliseringen av den.<sup>7</sup>

## Genomförande (urval, tillträde, datainsamling och etik)

Både urval och tillträde möjliggjordes genom projektets kontaktperson på Södra. Urvalet av intervjupersoner diskuterades med denne där vi framförde önskemål om åldersvariation, men i övrigt fanns inga särskilda urvalskriterier. Vi lät också kontaktpersonen – liksom verksamhetsutvecklarna – framföra idéer om vad som skulle kunna vara ett poängrikt urval. Förutom ålder kom urvalet att baseras på en viss geografisk spridning. Här blev det naturligt att fokusera på och variera olika verksamhetsområden (VO-kontor).

Vår kontaktperson kontaktade fyra olika områdeschefer per mejl, och bifogade en kortfattad projektbeskrivning, författad av oss i projektgruppen. I mejlet ställdes frågan om

---

<sup>7</sup> Intervjuerna med verksamhetsutvecklarna är inte transkriberade i sin helhet, däremot togs anteckningar under intervjutillfället och under genomlysandet av dem.

intresse om möjlighet fanns att delta i studien, och att områdeschefen i så fall skulle återkomma med kontaktuppgifter till två eller tre personer, som representerade både äldre och yngre inspektorer. Två potentiella intervjupersoner från det fjärde verksamhetsområdet tackade nej med hänvisning till tidsbrist.

Vi kontaktade personerna per mejl och efterhörde ånyo om intresse fanns att delta i studien. Vi betonade att deltagandet var frivilligt. Samtliga tillfrågade ställde sig positiva, och en tidpunkt för intervjun bestämdes. En mer utförlig informations- och samtyckesblankett skickades till respektive intervjuperson (bilaga 5). Den innehöll mer utförlig beskrivning av studien och dess upplägg. Detta var ett sätt att säkerställa informerat samtycke, dvs., att deltagarna i studien skulle ta ställning till sitt deltagande utifrån att de hade information om studien. Intervjuerna inleddes under tidig sommar 2022, men merparten genomfördes under hösten samma år. Fem av intervjuerna genomfördes på de VO-kontor där intervjupersonerna arbetade och tre genomfördes i hemmiljö. Intervjuerna varade i omkring en och en halv timme, spelades in och transkriberades i sin helhet. I ett par fall har telefonkontakter tagits för att ställa kompletterande frågor. Anteckningar har också gjorts i samband med intervjutillfällena, både under och efter intervjun.

Det så kallade informerade samtycket kan behöva inhämtas vid upprepade tillfällen under forskningsprocessen (Eldén 2020, Bryman 2018). Beroende på vilka fynd forskaren gör, hur analysen utvecklas, och vilka data som används i publicerat material är det ofta lämpligt/god forskningssed att låta deltagare i en studie få inblick i forskningsprocessen och också ta del av texter innan de publiceras, och på så sätt ge/inte ge ”fortsatt samtycke”.

Som vi berört tidigare har vi återkopplat till och strävat efter att ha en löpande dialog med organisationerna. En längre presentation och avrapportering av de huvudsakliga empiriska fynden och preliminära analyserna, gjordes på Södras huvudkontor den 24/4 2023. På den presentationen närvarade företrädare för den strategiska nivån (inklusive vår kontaktperson) liksom verksamhetsutvecklarna.

I anslutning till presentationen lyfte vi, per mejl den 28/4 2023, upp behovet av en dialog kring frågan om anonymisering av organisationen i publicerat material. Givet de data och analyser som börjat växa fram – framför allt med koppling till inspektörernas yrkesroll och arbetsvardag – skulle det bli svårt att på ett trovärdigt och säkert sätt anonymisera själva organisationen. Vi behövde alltså frångå en av de utfästelser som gjordes i informations- och samtyckesblanketten: att inga företagsnamn skulle användas i publicerat material. Frågan lyftes på nytt av oss i samband med att två textutkast skickades till Södra innan avrapportering och publicering. Återkopplingen från Södra blev i det fallet att den ena av de två texterna – den som fördjupade beskrivning och analys av inspektorns yrkesroll och relationer till framför allt skogsägarna – i dåvarande form inte borde ingå i rapporten. Innehållet i den texten upplevdes av organisationen vara av ”intern karaktär”, och inte av direkt relevans för projektets fokus på digitaliseringen. Den andra texten – som fokuserade mer explicit på digitaliseringen – såg man inte samma principiella problem med. Den kunde, tillsammans med företagsnamnet, användas i rapporten. Beskrivningen av inspektörernas arbetsvardag, yrkesroll och relationer till framför allt skogsägarna är av dessa skäl, i den här texten, av det mer översiktliga och kortfattade slaget.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Från organisationens (Södra) sida har man uttryckt ett önskemål om att få använda den mer omfattande originaltexten i sitt interna utvecklingsarbete.

Intervjupersonerna är anonymiserade genom att namnen ersatts med "Inspektor 1, 2" osv. Intervjupersonerna har givits tillfälle att ta del av texten innan publicering, och ta ställning till sättet vi anonymiserar deras svar.

Tabell 3. Respondenter i fallstudie Södra.<sup>9</sup>

Skogsinspektorer	
Antal	8
Antal år på Södra (oavsett roll)	1,5–33 år
Utbildning	2 årig skogsbruksskola/Skogstekniker Skogsmästare/Skogskandidat
Ålder	31–62 år

Urvalet är åldersvarierat så vi har två grupper, en äldre grupp om fem inspektorer som är omkring 60 år, och en yngre grupp där ålder ligger på drygt 30 år. Den äldre gruppen har långa karriärer som inspektorer, de flesta har varit på Södra i omkring 30 år. Den yngre gruppen har, av naturliga skäl, kortare karriärer och erfarenheter som inspektorer (2–3 år).

## Resultat och analys

### Arbetets kärna – relationer som det centrala, roliga och (ibland) svåra

En del av undersökningen handlar om att studera inspektorns arbete och ringa in vad dess kärna består i. Här tar vi utgångspunkt i inspektorernas egna beskrivningar, där de på olika sätt betonar dess sociala eller relationella dimension. Även om arbetet på flera sätt handlar om skog och skogsbruk, betonar de att det handlar om att "skapa relationer" och att "kunna ta folk" och så vidare. Att bygga och hantera relationer är alltså en central del av arbetet.

**Inspektor 4:** *Alltså mitt jobb, det är ju mycket det där att skapa förtroende /.../ Och vad som driver mig, det är ju kontakterna med människorna och att man känner att man får folk med sig, att de är nöjda med mitt jobb.*

**Inspektor 3:** *Mycket kommunikation håller man ju på med. Jag brukar säga att arbetet är 90 procent kontakter och tio procent skog. Så är det. Möta människor. Det är ju det. På olika sätt.*

**Inspektor 5:** *Det roligaste är att träffa folk... att få ett bra resultat, kunna hjälpa folk med deras skogsbruk.*

När de får frågan om vilka egenskaper man bör ha, eller som är användbara när man arbetar som inspektor ges liknande svar. Det är de sociala förmågorna som betonas.

**Inspektor 4:** *Man får vara lite rapp, man får inte vara blyg /.../ det tror jag är viktigt, att kunna skapa ett förtroende. Det är ju alltså att vara förtroendeingivande.*

**Inspektor 7:** *Du ska vara psykolog, nästan! Det handlar om att ta folk, vill jag påstå.*

---

<sup>9</sup> I tabellen ingår inte de tre verksamhetsutvecklarna.

Att de betonar den sociala snarare än den skogliga sidan av arbetet och de färdigheter som krävs, kan förstås i ljuset av deras position som länk mellan de enskilda skogsägarna och den rådgivande och virkesköpande organisationen. Inspektorns arbetsvardag består till stor del av att ha kontakt med skogsägare. Vanligtvis har man som inspektor ansvar för en grupp om ca 200 skogsägare<sup>10</sup>, vars fastigheter befinner sig inom ett visst område. Även om man inte har kontakt med alla lika frekvent över ett år, bygger en vanlig arbetsvecka på inplanerade möten (ofta ute i skogen) med 4–5 olika skogsägare. Inspektorerna rapporterar lite olika kring hur de fördelar sin tid över en arbetsvecka men de flesta verkar följa mönstret att de är inne på kontoret ungefär 40 procent av sin tid. Resterande 60 procent är man ute i fält. Hela den tiden träffar man dock inte skogsägare, ganska ofta gör man besök på fastigheter helt själv, kör bil eller utför andra ärenden.

En viktig och omfattande del av arbetet handlar alltså om att sköta dessa kontakter, träffa och kommunicera med skogsägare. Den här sociala dimensionen av arbetet är också något man ser som en av förtjänsterna med detsamma. På frågan om vad som är det roliga och intressanta med jobbet lyfter de allra flesta fram just arbetets sociala karaktär. Det roliga är att "...träffa folk ute" (Inspektor 5), och "...kontakterna med människorna" (Inspektor 4). Inspektor 7 menar att det bästa med jobbet är "...markägarkontakten. Komma ut och diskutera skog med skogsägarna". Jobbet som inspektor är ett socialt arbete och har sina förtjänster och höjdpunkter som sådant. Det är också den här dimensionen av arbetet som fungerar som både arbetstillfredsställelse och kvitto på att man gör ett bra arbete. Inspektor 3 belyser detta när han svarar på frågan om vad han ser som det bästa och mest intressanta med jobbet:

**Inspektor 3:** *Nej, men det är nog att ha en tillfredsställelse att man lyckas bra med åtgärden man gör hos skogsägaren och att det blir bra, att kunden är nöjd.*

Samtidigt som de sociala relationerna är det som gör arbetet intressant, är det också det som ibland kan göra jobbet slitsamt, menar vissa av respondenterna. Trots inspektorns ansträngningar är det inte alltid kunden/skogsägaren blir nöjd. Det Inspektor 3 talar om i citatet ovan handlar om en viktig grundförutsättning för att "det sociala" ska kunna fungera som det roliga och intressanta med jobbet: att kunden är nöjd. Om de flesta skogsägare (hypotetiskt) är missnöjda och kritiska i kontakten med inspektorn så vänds arbetets poänger och förtjänster som socialt arbete till sin motsats.

Relationen till skogsägarna kan vara något som gör arbetet mödosamt och ansträngande. Inspektorerna rapporterar också att relationen till skogsägarna ibland rymmer friktioner och missnöje. Detta kan ha olika grundorsaker och ta sig olika former, men en sak som rådgivarna återkommer till handlar om missnöje eller olika syn på vad som är en bra skogsbruksåtgärd, och ett bra utfall i skogen.

**Inspektor 5:** *Det svåraste... Det är nog... Vissa personer, alltså, vad ska man säga, personligheter som finns där ute (skrattar). Finns ju väldigt speciella människor också ju som äger skog. Och det är inte alltid man håller med deras åsikter liksom. Det kan ju vara det.*

**HH:** Att man har olika idéer om vad som är...?

---

<sup>10</sup> Det finns ganska stor spridning här, det finns de som rapporterar både 150 och 350 kontakter. Variationerna hänger delvis samman med olika storlekar på fastigheterna; i vissa områden är fastigheterna i allmänhet större eller mindre än i andra områden. Curtis m.fl. (2023) redovisar data som indikerar att omkring 200 klienter är vanligt.



**Inspektor 5:** *Jamen vissa är ju bara, känns det som, elaka eller dumma liksom, bara för att. Eller vad man ska säga. Och vägrar förstå eller lyssna eller ta till sig nytt eller... Det kan vara lite enerverande faktiskt/.../ Ja, men när det gått fel, det är alltid trist såklart, när någonting har blivit fel. När det inte har blivit som markägaren har tänkt sig. En lätt grej är ju en målbild till exempel. Jag har en bild av hur en avverkning ska göras, eller en gallring, och... Det finns ingen standard för hur detta ska utföras. Och jag har en klar bild i huvudet av det. Markägaren ska ha samma bild och så ska entreprenören ha samma bild. Och den är ju ganska lätt om man hade förklarat, gått igenom det väldigt grundligt att "det här trädet kommer plockas bort, eller det här". Det är ganska lätt gjort ju. Men att få den bilden hos markägaren är inte lätt.*

Vad vi ser här är att det kan uppstå friktioner i relationen och att kontakten med skogsägaren också kan vara det som gör jobbet slitsamt. Det är svårt att göra eller hålla skogsägaren nöjd alla gånger, och det är ibland svårt att få gehör för sina idéer eller förslag som inspektor. I citatet ovan tycks det handla om det konkreta resultatet i skogen, alltså det konkreta utfallet av de insatser som inspektorn varit med om att fastställa, men inte själv utfört. Men det är egentligen inte det objektiva utfallet som är saken.

Det Inspektor 5 lyfter upp är när det har "blivit fel" på det sättet att resultatet "inte blivit som markägaren tänkt sig", när dennes förväntningar på utfallet inte infriats. I citatet antyds att det egentligen – utifrån inspektorns perspektiv – blivit ett bra resultat, men skogsägaren delar inte den bilden, och det är *det* som är bekymret eller grunden för den svårhanterliga situationen. Inspektor 5 lyfter också fram den pedagogiska utmaningen i att få samtliga aktörer (särskilt skogsägaren) att dela samma bild, eller ha samma förväntningar på hur resultatet kommer att bli. Det är svårt att förklara för skogsägaren exakt hur resultatet blir av en viss åtgärd, eller att överföra den egna tydliga bilden till denne på förhand.

Inspektor 2 lyfter fram ett liknande scenario när han ombeds beskriva vad som är det svåra eller slitiga med jobbet som inspektor.

**Inspektor 2:** *Det som kan vara jobbigt är, kan jag i efterhand säga, att om man har utfört en åtgärd och man har haft en bra entreprenör som har utfört jobbet precis så som jag själv tänker mig det, och markägaren inte är nöjd och tycker att man hittar fel, så man tycker det här skulle man gjort på ett annat sätt och så. Det är ju det jobbigaste så då, för då har man inte uppfyllt målsättningarna för markägaren. Samtidigt så tycker man, objektivt sett, att vi har gjort något bra.*

Det verkar alltså som att en av de svåraste situationer man kan hamna i som inspektor är när man gjort ett bra jobb i meningen att utfallet i skogen är i linje med de professionella kriterierna, men att skogsägaren ändå inte är nöjd.

Den här typen av situation ska skiljas från situationer där både skogsägare och inspektor är eniga om att det blivit fel, eller där uppdraget fört med sig saker som det är relativt enkelt att enas kring som just negativa konsekvenser, eller där man misslyckats med åtgärden på något sätt. Typexemplet är olika slags markskador som lätt uppstår beroende på väder- och markförhållanden. Inspektor 2 nämner i förbifarten den här typen av situationer:

**Inspektor 2:** *Sen måste du kunna ta när de [skogsägarna] inte är nöjda med. Det är ju den sura biten i detta. Det kan vara dåligt väder, körskador, men du hanterar det.*

Inspektör 7 är inne på samma spår. Han beskriver att särskilt nya och oerfarna skogsägare kan ha delvis orimliga synpunkter på vad som är spåriga skogsvägar (som ett resultat av att skogsmaskiner kört där), men i grund och botten är markskador inget någon gillar. ”Och skogsägarna, de gillar ju inte markskador, och det gör inte vi heller” (Inspektör 7).

Det finns alltså två typer av negativa utfall som båda kan ge upphov till missnöje från skogsägarens sida. Men de är olika till sin karaktär. Den första – och mest svårhanterliga formen – är när skogsägare och inspektör inte delar bilden av utfallet som negativt. Förutom att det är svårt för inspektorn att bekräfta skogsägarens missnöje, finns här heller inget påtagligt att ”göra åt saken”. Om skogsägaren till exempel tycker att för många träd tagits ner i en gallring så kan de inte återställas. En annan omständighet som gör detta svårhanterligt för inspektorn är att missnöjet och kritiken riktar sig mot dennes professionella kompetens och aspekter av åtgärden som denne haft kontroll över. Det är inspektorn som utifrån sin professionella kompetens tillsett att åtgärden utförts på ett visst sätt, och det är detta skogsägaren inte är nöjd med. Detta skiljer sig från den andra formen av negativa utfall. Här är det inte bara enklare att bekräfta skogsägarens missnöje (”ingen gillar markskador”), man har också möjlighet att åtgärda eventuella skador. Här är det också enklare att peka ut externa faktorer som grundorsak till problemet: väder- och markförhållanden. Detta betyder inte att dessa situationer är helt oproblematiska för inspektorn att hantera, men de strukturella förutsättningarna för att hantera eller stävja dem ser bättre ut än i det andra fallet.

De här situationerna säger något om yrkets sociala karaktär och vilka utmaningar man ställs inför som inspektör. Man behöver kunna ”ta folk” som ibland är missnöjda med de skogliga tjänster man erbjuder eller hjälpt till att förmedla. Missnöjda skogsägare verkar dock inte vara ett vanligt fenomen, även om det förekommer. Det är något man behöver lära sig att hantera, men desto viktigare är att lära sig att arbeta på ett sätt som gör att skogsägaren blir nöjd, och detta verkar inspektorerna i allmänhet vara framgångsrika i.

En övergripande förklaring till det kan vara att det är en relation som vårdas av inspektorn, vilket inte är så konstigt givet att den här relationen står i centrum för inspektorns arbete. Det är nämligen i eller genom denna relation inspektorn utför sina huvuduppgifter.

**Inspektör 4:** *Min uppgift är ju att skaffa virke och göra folk nöjda.*

**Inspektör 3:** *Ja, man håller ju på med rådgivning och inköp, är det ju man jobbar med. Och... Det är ju rådgivning och inköp.*

**Inspektör 5:** *Det är en hel del rådgivning men så är det ju mycket kontraktsskrivning, det är ju det, det handlar om. Vårt jobb det är ju att... Skogsgårdens lönsamhet och så ska vi ju se till att industrin förses med råvara.*

Relationerna och kontakterna med markägarna är inte bara något som är en ”rolig grej med jobbet”, det är här jobbet ”görs” i mångt och mycket. Det är i de kontakterna man gör virkesaffärer, och det är i de kontakterna man erbjuder rådgivning och skogliga tjänster till skogsägaren. Detta gör det viktigt (och inte bara roligt) att etablera och underhålla goda relationer till skogsägarna. Det är rimligt att anta att de goda relationerna skapar goda förutsättningar att ”få jobbet gjort”, det vill säga, att få gehör för sin rådgivning och sina förslag, liksom att få möjlighet att göra virkesaffärer. Detta torde inte vara något specifikt för just inspektorerna på Södra, utan något som kännetecknar virkesköpare/skogsrådgivare oavsett vilken virkesköpande organisation man arbetar för.

En intressant fråga är hur digitaliseringen påverkat inspektorns arbete och relation till skogsägaren. Vårt material indikerar att mycket av inspektorns traditionella roll och

arbetsätt – som historiskt har byggt mycket på fysiska träffar med skogsägare ute i skogen – lever vidare. Inspektörerna rapporterar ändå att de tillbringar omkring 60 procent av sin tid ute i fält och träffar 4–5 skogsägare per vecka. Digitaliseringen tycks inte ha rubbat den grundläggande egenskapen för relationen; men har kanske förändrat inspektorns arbete och relationen på andra sätt?

### **Digitala brytpunkter och läsplattan som ”den stora grejen”**

Det är inte självklart vilka indikatorer man ska använda för att avgöra när, hur och på vilket sätt en organisation eller ett yrke ”digitaliseras”. I föreliggande studie intresserar vi oss för yrkesutövarnas perspektiv, vad de lägger i begreppet och hur de upplever att deras arbete har digitaliserats. Vi tar alltså fasta på vad skogsinspektörerna lägger i begreppet digitalisering, vad det ”är” och handlar om, när det gäller deras arbete.

Digitalisering i meningen att datorer och digitala system för kommunikation och informationshantering används, är en äldre företeelse i organisationen och lyfts heller inte fram av respondenterna som de viktigaste exemplen. Utifrån inspektörernas perspektiv är det i stället införandet av läsplattan (ofta refererad till som ”paddan”) och den s.k. fältappen som markerar den centrala digitala brytpunkten, eller egentligen själva startpunkten för digitaliseringen av deras arbete. Organisationen köpte in läsplattor till sina medarbetare 2012. Då hade iPaden bara funnits på marknaden i ett par år.<sup>11</sup> Vissa av de äldre respondenterna tar emellertid upp att det finns en viktig förhistoria, och att det skedde viktiga digitala förändringar även innan 2012. Inte minst tycks stormen Gudrun (2005) ha bidragit till ett digitalt tekniksprång. Inspektor 7 redogör för detta nedan, samtidigt som han poängterar att ”den stora grejen” ändå var när läsplattan och fältappen introducerades.

**Inspektor 7:** *Man kan säga att Gudrun, stormen Gudrun snappade upp det här med flygbilder. Att vi fick flygbilder över fastigheterna, och det drevs på, det var ett program som hette Titan vi hade, men det var ju i datorn. Utvecklingen av det programmet gick i rekordfart då efter Gudrun. Vi var ju tvungna att ha ett bra program. Så det investerades hårt i det. Det var ju ett måste.*

**HH:** Hade man inte tagit flygbilder innan då?

**Inspektor 7:** *Jo, det hade man, men vi hade dem inte i datorn. Då kom Titan-programmet. Och vi hade, jag gjorde planer, så hade man två flygbilder, då hade du pappersark som du hade, lade dem intill i ett stereoskop, hette det, och då kunde du se höjdskillnaderna om du tittade i en ställning där med glas. Så den stora utvecklingen med kartor och det att du hade med dig det och visuellt, det är ju med... Det var ett stort steg ska jag säga dig av Titan, för då kunde du skriva ut en kartbild som du kunde ha med dig. Och det kom ju även in gränser, så den låg ju som en flygbild också, du såg gränser också ser ni i den. Men den stora grejen kom nog med fältappen och det var runt 2010. Eller 2011, 2012 kanske det var förresten.*

Inspektor 2 har ett liknande sätt att beskriva det på, men han betonar ännu tydligare att paddan och fältappen inte bara är en digital brytpunkt i en rad av flera, utan att det markerar själva *startpunkten* för digitaliseringen av inspektorns arbete.

---

<sup>11</sup> <https://support.apple.com/sv-se/HT201471>, hämtad 2023-09-29

**Inspektor 2:** *Datorn i sig, den påverkade inte vårt jobb, tycker jag inte så mycket. Utan det som hände, det var ju det att vi gjorde ju färdigt arbetsuppgifter som det annars satt någon på ett regionkontor och gjorde färdigt så att säga. Kommunikationen blev ju snabbare, det gjorde den också. Men det som var början, som jag ser det, angående digitalisering, det var ju när vi fick ut fält-... Eller när vi fick ut plattorna helt enkelt. Jag kommer faktiskt inte riktigt ihåg hur, vad systemen hette riktigt. Det vi i dag kallar fältapp, det fanns ju de funktionerna, fanns det ju där, alltså karta... Och den trycktes ju ut, ja, jag vet inte om det var typ 2012 /.../ Det var ju det stora steget tycker jag.*

Paddan och fältappen är alltså det som respondenterna ser som digitaliseringen av arbetet, eller som huvudverktyget framför andra varigenom arbetet har digitaliserats.

Det finns också andra uttryck för iPadens och fältappens centrala roll. Ur de äldre respondenternas historiska perspektiv är paddan den digitala start- eller brytpunkten. De yngre har inte samma historiska perspektiv, de har inga egna erfarenheter av ett ”före och efter” paddan. Här uttrycks paddans centrala roll på ett annat sätt. Den framställs som en oundgänglig och naturlig del av själva arbetet. Den är naturlig på så sätt att den omnämns per automatik då respondenterna beskriver sitt arbete. Nedan återges en passage från intervjun med Inspektor 5, som ingår i gruppen av yngre respondenter, då han svarar på frågan om vad en inspektor gör för något.

**Inspektor 5:** *Ja, vad gör man inte [som inspektor]? Det är ju väldigt mycket rådgivning och... Det är en hel del rådgivning men så är det ju mycket kontraktsskrivning, det är ju det som det handlar om /.../ Allting vi gör, det är digitalt på paddan. Allt som har med åtgärdsförslag och affärsdelen liksom, allting sker ju via iPaden ute i fält då. Så alla detaljer kring kontrakt och allting det sköts via en app då, som är på Södra.*

**HH:** Ja, fältappen där?

**Inspektor 5:** Ja.

**HH:** Ja.

**Inspektor 5:** *Som i mitt tycke är grym. Den är bra, är den.*

Vi ska längre fram återkomma till den spontana positiva värderingen Inspektor 5 gör i slutet av citatet. Det vi vill uppmärksamma här är att det är svårt att inte nämna de digitala verktygen då man ombeds att prata om vad man gör som inspektor. De digitala verktygen är så pass integrerade i arbetsvardagen att det kommer upp naturligt eller automatiskt i samband med beskrivningen av arbetet. Detta indikerar att iPaden och fältappen är något som inspektorn arbetar mycket med, att läsplattan är en ”naturlig” del av jobbet. Tekniken utgör på det sättet inte bara ”ett verktyg” eller ett hjälpmedel för att klara jobbet. På sätt och vis *är* den själva jobbet. Det säger i sin tur något om att tekniken är allt annat än ny, vare sig för medarbetaren eller för organisationen. Den är integrerad i inspektorns arbetsvardag och utgör en central del av organisationens digitala infrastruktur.

Ett relaterat beskrivningsmönster lyfter fram läsplattan, inte bara som en naturlig del av arbetet, utan som en oundgänglig del av det.

**HH:** Vad har du mer för verktyg som du använder i vardagen?

**Inspektor 8:** *Den [håller upp läsplattan]. Hundraprocentigt. Där har du allt. Det går inte att göra någonting utan denna /.../ Ja, det är A och O, det går inte göra ett... Vi kan inte göra ett dyft utan paddan.*

Längre fram nyanserar Inspektor 8 sitt svar. Det går förvisso, i teorin, att klara sig utan paddan (men det finns egentligen inga skäl därtill, menar han) då man gör markägarbesök och förbereder olika åtgärdsförslag. Det underlättar betydligt att använda paddan och appen i det sammanhanget, men det skulle gå att använda "... papper, penna och komihåg-anteckningar, som man gjorde förr". Men, när dessa förslag ska realiseras och skickas i väg som avtal till entreprenörer och skogsägare, är man tvungen att göra det via läsplattan. Den delen kan man inte välja bort eller hoppa över.

Vi har här visat att det är genom läsplattan och fältappen som inspektorernas arbete har digitaliserats. Vi har också visat att dessa verktyg befinner sig i centrum av arbetsvardagen och spelar en viktig roll för det dagliga arbetets utförande. I de följande delarna kommer vi mer detaljerat visa *hur* verktygen används och fördjupa oss i inspektorernas förhållningssätt till den digitala tekniken.

## En digital lovsång?

### De historiska jämförelserna – det löjeväckande (gamla) och det bländande (nya)

I materialet finns ett tydligt "positivt tal" om digitaliseringen där läsplattan och fältappen intar huvudrollerna. Ofta ramas detta tal in i ett slags historiskt narrativ där äldre tekniker och arbetsrutiner fungerar som (inte sällan löjeväckande) kontraster relativt den teknik och de metoder man använder idag. De äldre analoga arbetssätten framställs som arbetsamma och ineffektiva, i jämförelse med de moderna digitala dito som "bländar" med sin motsats i dessa avseenden. Inspektor 8 har inga egna exempel att anföra vad gäller äldre tiders tekniker och rutiner då han är ung och bara arbetat ett par år. Men han kommer ändå i kontakt med dem genom de historier som berättas av äldre kollegor.

**Inspektor 8:** *Man har ju hört här från kollegerna... Det pratas ibland runt fikabordet som på alla ställen, bara hur i helsike man bara redde ut det förr med kartor och grejer för att hitta markägare och bynamn. Och nu, en ny markägare som ringer, som man inte har träffat, kanske en ny medlem då - man frågar bara "fastighetsbeteckning?" - får en beteckning, knappar in den i paddan och sen har jag en GPS-punkt dit jag ska köra och på med GPS:en. Så det är ju en sån bit. Det är ju det digitala, helt fantastiskt, navigeringsbiten.*

De äldre respondenterna har dock gott om egna sådana här exempel. Nedan berättar Inspektor 4 om hur man tidigare, före digitaliseringen och läsplattan, gjorde för att räkna ut areal. Det är alltid en viktig fråga i skogliga sammanhang. När en skogsbruksåtgärd planeras är det viktigt att få klarhet i frågor om areal och geografi; hur stort är området som ska gallras eller avverkas? Var ligger det och var går gränserna mot andra områden som inte ska avverkas eller gallras?

**Inspektor 4:** *Då hade vi ju mycket ortofoton. Det vet du vad det är? Det är ju flygfoton i skala 1:10.000, som vi fick kanske nya vart tionde år. Jag gjorde ju mycket skogsbruksplaner på det och, du vet, här har du ju egentligen nya flygbilder vartannat år. Säg att du kom med en flygbild som var tio år. Hur många hyggen var gjort på den fastigheten som du inte ser? /.../ förr i tiden var det ju att vi satt med något som hette punktpolett /.../ Då fick man ju sitta med flygbilden och så rita in ett område, sen lade man ett plastark över med små punkter, och varje rund ring där motsvarar en tiondels hektar. Då fick man se hur många runda ringar det var inom det område du hade ritat in.*

**HH:** För att få en uppfattning då om...?

**Inspektor 4:** *Arealen. Ja, det fanns ju ingen... Nu snor jag ju bara med fingret, så jag menar det var ett jävla pillande. Om du inte hade – ofta fanns det ju skogsbruksplan – fanns det skogsbruksplan, ja då använde du den här svartvita kopian och ritade in till entreprenören med röd färg. Det skulle slutavverka, så skrev man "spara några tallar" och så vidare va. Men du vet hur vi ritar nu, om vi säger här, vi kan gå in på min fastighet här... Nu har jag en skogsbruksplan men säg att jag skulle vilja bara hugga en del här, då ritar jag bara såhär. Justerar lite. Där har jag en yta sen [han demonstrerar på sin iPad].*

Under intervjun sitter Inspektor 4 med sin iPad och visar hur enkelt han idag utför en uppgift som tidigare var besvärlig och arbetskrävande. Med läsplattan kan han med ett par enkla drag med fingret göra en markering och i samma stund få fram exakt areal. Tidigare behövde han sitta med flygfoton och punktpolett och räkna ut arealen manuellt.

Flera av de äldre respondenterna har ett liknande sätt att beskriva digitaliseringen, och vad som föregick den. Tidigare arbetssätt och metoder beskrivs som hopplöst ålderdomliga, informella och ineffektiva, i jämförelse med hur man arbetar idag. Nedan beskriver Inspektor 2 och Inspektor 4 hur de minns tiden före digitaliseringen.

**Inspektor 2:** *Ja, det är ju väldigt tydligt. Alltså det här när man kunde få sig en klapp på axeln, entreprenörerna var väldigt nöjda när de hade fått en färglagd ritad skiss på ett enhetligt papper och struktur i stället för baksidan på en tårkartong (skrattar).*

**Inspektor 4:** *Det går ju inte det här som vi körde förr, att det var muntligt, lösa boliner. Vi skrev upp i pärmar. Det var ju mindre områden, vi hade ju inte så många skogsägare. Men då satt vi, skrev vi i pärmar och grejade, vet du. Bara skickade ett par skisser till en röjningsentreprenör – "røj detta". På ett vis var det jävligt enkelt, men det finns ju risker med det.*

I de här historierna relateras tidigare och nuvarande arbetssätt på ett visst sätt. Tidigare arbetade man på ett informellt och ur dagens (moderna-digitala) perspektiv på ett oprofessionellt sätt. Inspektor 2 berättar skämtsamt att entreprenörerna förr kunde få sina uppdrag som enkla skisser på baksidan av tårkartonger. Inspektor 4 menar på ett liknande sätt att det var mer av "lösa boliner" på den tiden, att mycket gjordes upp muntligt i stället för med formella avtal, och att det arbetssättet var enkelt men också riskfyllt och ohållbart. De historiska jämförelserna skapar en kontrast där äldre tiders arbetssätt och tekniker framställs som ineffektiva, godtyckliga och arbetsamma. Sättet man arbetar på idag, teknikerna man använder och rutinerna man följer, framställs som motsatsen. De är formaliserade, rationella och effektiva.

### **Arbetet förenklas och förbättras på flera sätt – att förstå förtjusningen**

I materialet finns flera beskrivningar av hur arbetet konkret förändrats över tid. Inspektor 3 beskriver till exempel hur man vid skogsturer på den tiden (före digitaliseringen) fick ta med sig inplastade kartor, och hade man inga sådana fick man ta med sig flera utskrivna papperskopior som man fick förvara innanför tröjan och byta ut om de blev blöta. Och det var heller inte alltid möjligt att anteckna allting med papper och penna. Inspektor 3 menar att man då i stället fick "...försöka komma ihåg saker liksom". Att skicka kartor till både entreprenörer och Skogsstyrelsen var (och är fortfarande) en viktig uppgift för rådgivaren, men på den tiden fick man ibland vara kreativ för att skapa kopior att skicka. Då använde

man ibland helt enkelt en vanlig skrivbordslampa som lyste igenom pappren så man kunde rita av konturerna. En annan viktig fråga, då som nu, är att fastställa var olika gränser går. Här har GPS-tekniken och dess integrering i fältappen underlättat rådgivarens arbete väsentligt.

**Inspektor 7:** *Kartan var ju på ett papper. Och då fick man rita på den och kopiera den och så rita in vad som skulle avverkas, och så ge den till entreprenören. Så det var ju klippa och klistra och skriva mycket mer. Och då hade du ju ekonomiska kartor med dig för att hitta gränser och sånt. Det har man ju GPS:en här i som är mycket lättare. Så arbetet har ju underlättats enormt mycket, alltså det...*

Utifrån de här historiska exemplen är det ganska lätt att förstå rådgivarnas förtjusning inför den digitala tekniken. Kartor behöver inte längre framställas för hand. Rådgivaren har idag tillgång till inte bara enkla flygfoton utan flera olika kartskikt som beskriver markförhållanden, beståndsegenskaper, fornlämningar et cetera. Rådgivaren behöver heller inte räkna ut hur stora arealer som ska röjas eller slutavverkas i ett visst uppdrag, utan får omedelbart svar på sådana frågor via sin fältapp. GPS-tekniken gör det enkelt att orientera sig i skogen och fastställa gränser. Den digitaliserade skogsbruksplanen, som rådgivaren har tillgång till via sin fältapp, gör det också mycket enkelt att förbereda åtgärdsförslag att presentera för skogsägaren, givet att planen är uppdaterad eller inte avviker alltför mycket från de objektiva förhållandena i skogen. Inspektor 8 lyfter upp detta, förutom kartfunktionerna, som en av de bästa sakerna med fältappen.

**HH:** Är det någon av de här funktionerna som är särskilt bra tycker du? Eller som "det här är fantastiskt"? Är det kartan då, kartfunktionerna?

**Inspektor 8:** *Ja det är ju kartfunktionerna, det är ju... Att vi har alla de kartfunktionerna som vi har. Och det uppdateras ju kontinuerligt med nya funktioner och tillägg. Men att man kan få, genom att bara logga in på fältappen, fastigheten, en överblick på vad som ska göras eller eventuellt behöver göras på en fastighet. Det kan du få på 5 sekunder att det är slutavverkning, det är gallring, det är röjningar. Vi har såna skogshöjdskartor där man ser höjden på träden och eventuella åtgärdsförslag då, så kartfunktionerna är fantastiska i fältappen.*

Respondenterna beskriver det som att dels har deras arbete underlättats och effektiviserats, dels har tekniken gjort att man kan erbjuda skogsägaren bättre rådgivning. Inspektor 7, som har lång erfarenhet som rådgivare, menar att man idag arbetar "proffsigare" gentemot skogsägarna.

**Inspektor 7:** *Så det är en stor förändring tycker jag, och det är ju till det bättre, så det är. Och sen den sammanställningen vi gör där, åtgärdsförslagen, är ju fantastiskt bra och fint uppställd med olika avdelningar det är och kartor och grejer, och ger en bra bild hur tillståndet är på fastigheten i dag /.../ Jag kan ju ge en betydligt bättre rådgivning till skogsägaren. Jag kan sammanställa åtgärderna på ett enklare sätt och på ett proffsigt sätt. Jag tycker vi är mer proffsiga i vår rådgivning, alltihop egentligen, mot skogsägaren. Vi får fram och sammanställer saker mycket snabbare. Det var mycket handpåläggning innan, om man skulle räkna fram någonting /.../ Det går mycket snabbare, och exakt, och det blir en fin uppställning också till skogsägaren.*

I det här citatet ser vi det positiva förhållningssättet till den digitala tekniken. Vi ser också den historiska jämförelsen, att det var "sämre förr" och att den digitala tekniken inte bara



har underlättat och effektiviserat arbetet, utan också bidragit till att kvalitativt förbättra detsamma. Tack vare den digitala tekniken kan man som inspektor göra ett bättre jobb, man är mer professionell i kontakten med skogsägaren.

De tekniska redskapen verkar också spela roll som en slags förtroendeskapande och respektgivande verktyg relativt skogsägarna. Respondenterna beskriver det som att skogsägarna ofta uttrycker en slags beundran och är imponerade över vad inspektorn kan åstadkomma med verktygen; särskilt drönarna och hur de integreras med fältappen lyfts fram.

**Inspektor 8:** */.../ Men markägarna är ju extremt imponerade när vi kommer med de systemen vi har och den överblicken vi har på deras fastigheter. Man kan tända de här markstrukturskikten, vi ser var grundvattnet, eller var det är blött på fastigheten och man kan skicka upp drönaren och de får se sin fastighet från ovanifrån, som man kanske aldrig har gjort förut, över ladugårdar och bostadshus och... Så markägarna de är imponerade av våra digitala verktyg som vi har /.../ Framför allt när man skickar upp drönaren. Och då har man skogsbruksplanen som bakgrund och så ser man drönaren över och ser precis vilka bestånd man är och flyger i och...*

**Inspektor 1:** *Och det är lättare, vi har haft det lättare nu när det varit granbarkborretider och så för vi använder mycket drönare och flyger över och då flyger vi även en extra runda runt grannarna och se det samtidigt; "ja han har en granbarkborre där och skadar". Och då tar man den kontakten där och då tycker ju dom att vad bra. Då är det lättare liksom, "har ni såna grejer?" och "kan ni göra det?"*

Men de digitala verktygen är också användbara på en mer vardaglig nivå och i samband med inspektorns sätt att föreslå relevanta åtgärder för skogsägaren. Här spelar de digitala skogsbruksplanerna, och åtgärdsförslagets grund i dem, en intressant roll. Nedan gör Inspektor 2 en historisk jämförelse och menar att skogsbruksplanerna är bättre idag än tidigare, och att fler "accepterar dem".

**Inspektor 2:** *Vi har ju allt bättre förarbeten i form av relativt bra planer, skogsbruksplaner gjorda. Det är fler som accepterar dem också. När jag började så var det ju ett... Det fanns ju planer sen tidigare och... Ansågs vara ett bra arbetsmaterial och så, men det blev ju ett... Det var ju tvång under den tiden då att ha plan också, det producerades ju massa sådana översiktliga skogsinventeringar av Skogsstyrelsen då. Ja, det blev i alla fall inte anpassade till den enskilda fastigheten, utan det fanns en god portion av vad staten tyckte var bäst i de planerna. Och det gjorde att de fick lite dålig status.*

Åtgärdsförslagen som inspektorn kommer med har i allmänhet grund i skogsbruksplanen, i de fall en sådan finns. Inspektor 2 pekar på att dessa planer idag är mer anpassade till den enskilda fastigheten och att de därför har högre status och *accepteras* i högre utsträckning.

Som vi också såg ovan beskriver inspektorerna det som att digitaliseringen inneburit att de har mycket bättre underlag idag som de kan basera sina åtgärdsförslag på. Dessa underlag består bland annat av de digitala skogsbruksplanerna. Inspektorns åtgärdsförslag vinner enklare gehör hos skogsägaren då skogsbruksplanerna idag har bättre kvalitet.

### **Analytisk sammanfattning (lovsången)**

Digitaliseringen har en längre historia i det bredare organisatoriska sammanhanget, men för inspektorerna finns ett slags "år noll", och det infaller 2012. Det är då läsplattor köps in och tidiga versioner av den så kallade fältappen introduceras. På så sätt kan man säga att digitaliseringen av yrket är en process som varit i gång i drygt 10 år. Respondenterna ger uttryck för att den digitala tekniken är en naturlig och central del av arbetet. Under de gångna tio åren har läsplattan och fältappen successivt integrerats i arbetsvardagen.

Ett tydligt mönster i materialet är respondenternas positiva beskrivningar av och förhållningssätt till den digitala tekniken, åtminstone vad gäller vissa aspekter av den. Den här "lovsången" dyker ibland upp spontant i intervjuerna, men också som svar på direkta frågor om hur man ser på tekniken. Det positivt laddade sättet att förstå och förhålla sig till de digitala verktygen är intressant och förklaringskrävande. Hur ska lovsången förstås? Vi kommer att utveckla analysen längre fram i texten (utifrån observationen att det också finns en mer kritisk "klagosång" i relation till tekniken) men vill i det här sammanhanget lyfta två omständigheter som är viktiga att ta fasta på. För det första har vi tidsaspekten och det faktum att tekniken inte är ny, utan gradvis implementerats och utvecklats i organisationen i över ett årtionde. Inspektorerna är därför vana vid tekniken; de har använt den i flera år, gått kurser i den och delat erfarenheter med varandra, byggt upp kunskap om den, et cetera. Det är fråga om en process där tekniken har utvecklats och förbättrats över tid, där tekniska barnsjukdomar och negativa tröskeeffekter ligger längre tillbaka i tiden. Processen har också inneburit att de senare gradvis lärt sig använda tekniken, vant sig vid och kommit att uppskatta den. För det andra – och viktigaste – finns en mycket tydlig länk och tillämpbarhet av tekniken visavi inspektorernas konkreta arbete. Tekniken har underlättat och effektiviserat flera arbetsmoment. De lyfter själva fram kontrasterna mellan tidigare och nuvarande arbetssätt. Läsplattan och fältappen har gjort det enklare att hitta fastigheter, enklare att förbereda åtgärdsförslag, enklare att räkna ut areal, enklare att kommunicera med skogsägare och entreprenörer. Det är den här direkta och praktiska användbarheten kopplat till arbetsvardagen som framför allt förklarar deras positiva förhållningssätt till tekniken. Lovsången är ett uttryck för hur de uppfattar tekniken och på vilket konkret sätt den bidragit till att förändra deras arbetsvardag.

### **Molltoner i lovsången (om inte klagosång)**

Men det finns också andra slags erfarenheter och andra sätt att uppleva eller tolka digitaliseringen på, som det i vardagstermer är lätt att beskriva som motsatsen, som "det negativa", "de som är missnöjda" eller som "den andra sidan av saken". Man kanske hellre ska beskriva det som nyanseringar av vilka erfarenheter och uppfattningar man har, eller som att deras digitala tolkningsramar är mer komplexa och varierade än vad lovsångsmetaforen ger intryck av. Det är inte så att det finns en grupp som är "positiv" och en som är "negativ"; det är snarare så att dessa poler och nyanserna mellan dem finns i gruppen som helhet. Det finns till och med individuella uttryck för den här spännvidden, det vill säga att en och samma individ ger uttryck för den. Man har *samtidigt* olika perspektiv på digitaliseringen, vilket hänger samman med att den är inflätad i och påverkar deras arbetsvardag på olika sätt. I det följande ska vi diskutera detta vidare.

### **Strul och förändring som tolererade (?) "normalproblem"**

Ny teknik, nya rutiner och arbetssätt innebär inte per automatik att själva arbetet blir enklare och bättre eller att det upplevs på det sättet, även om målet och syftet med förändringen är just detta. Tvärtom talar mycket för att själva förändringen – åtminstone i

implementerings- och omställningsfasen – upplevs som besvärlig och problematisk. Anledningen är att förändring innebär att tidigare etablerade rutiner, kunskaper och vanor utmanas. Organisationer och individer har ofta investerat mycket i de kunskaper, rutiner och arbetsätt som förändringen utmanar eller gör meningslösa, och sådant är i allmänhet besvärligt att hantera eller anpassa sig till. Även om allt inte förändras, utan det mesta blir sig likt och tidigare förmågor och resurser är fortsatt relevanta, behöver individerna ändå anpassa sig på olika sätt. Till exempel behöver man lära sig hantera ny teknik eller anpassa sig till vissa nya rutiner. En annan omständighet – som individer i och för sig kan ha visst överseende med – är att förändringarna är oprövade och ofta har olika ”barnsjukdomar”. Det är inte säkert att den nya tekniken fungerar friktionsfritt, både av skäl som har med tekniken i sig att göra och med att folk är ovana vid och inte kan hantera den. Respondenterna lyfter upp erfarenheter som är i linje med detta.

**Inspektor 4:** *Sen är det ju alltid så, det här med digitalisering, det var ju rätt tungt då för ett par år sedan när vi tog det här sista med fältappen och det var jättemånga som klagade, men man måste ju säga att mycket funkar jättebra.*

Inspektor 4 är alltså en av de respondenter som har en positiv grundinställning till den digitala tekniken. Han ”...har ingen kritik att komma med”, inleder han med att säga, innan intervjun ens hinner inledas. Men han gör samtidigt klart att det har funnits problem och att många av hans kollegor, åtminstone förr, haft kritiska synpunkter.

Inspektor 3 beskriver det på ett liknande sätt, att det finns många som ”gnölar och gnäller”, men att han (minsann) inte är en av dem. Samtidigt är det just digitaliseringen han lyfter fram när han inledningsvis får frågan om vad som är det svåra eller tunga med jobbet. Det har varit ”en tuff resa med digitaliseringen” säger han, och det hänger samman med ”...hur saker och ting har ändrats, och att det inte gått att lita på det riktigt”. Kanske är det just därför han i slutet av intervjun vill tydliggöra att han absolut inte är teknikfientlig eller ”emot” digitaliseringen.

**HH:** Okej, jag tycker, jag ser att klockan går här nu va och, men jag tycker jag har fått mycket bra information.

**Inspektor 3:** *Utvecklingen går framåt hela tiden och jag tycker det är väldigt spännande kan jag säga. Jag vet ju en del som gnölar och gnäller och så men... Och tycker "det var bättre förr!" (skrattar) Men det var det fan inte. Utan det, man måste ju gilla... Det är ju och även ifall det är motigt och så, och det... Och man tycker att det är stress och jobbigt med dem så, så måste man ju framåt, se framåt. Det här blir bättre. Vi kanske är i en jobbig period nu och har varit en jobbig period, men det är utvecklat, det blir ju framåt. Vi får ju bättre hjälpmedel hela tiden. Ta vara på det liksom. Det är ju... Det är ju, det gör jättemycket. Och det gör ju, liksom, det stimulerar ju arbetet också. Jag tycker det. Det är roligt.*

Det ligger nära till hands att tolka Inspektor 3:s citat som en slags krystad lovsång, eller som att han vill distansera sig mot dem som är kritiska och som påstår att ”det var bättre förr”. En möjlig tolkning är att han är nogga med att inte framstå som teknikfientlig, eller som någon som ”gnölar och gnäller”, just eftersom han beskrivit att det varit, men också fortsatt finns problem med tekniken. Han lyfter fram olika problem med digitaliseringen (”jobbig period”, ”stress”, ”motigt”), men varvar de utsagorna med en slags ursäktande motiveringar (”man måste se framåt”, ”det blir bättre”, ”man måste gilla”, ”vi får bättre hjälpmedel”). Det framstår som ambivalent, men med en slags tolerans eller fördragsamhet visavi de negativa aspekterna; man får ta ”det goda med det onda”.

Problemen och kritiken mot fältappen har avtagit, de tillhör delvis historien och hängde mycket samman med dess barnsjukdomar, och vissa större förändringar och uppdateringar längs vägen. Dessa större ändringar genomfördes för några år sedan, och *då* fanns det mycket kritiska synpunkter. I ljuset av den generella lovsången kan man säga att fältappen idag är ”inkörd”. Den har genom paddan varit i drift i drygt tio år, om vi räknar in olika förstadiet och tidiga versioner av fältappen.<sup>12</sup> De tekniska problemen med den har lösts och de flesta har lärt sig att använda (och uppskatta) den. Det finns dock fortsatt vissa svagheter med den, och det görs kontinuerliga uppdateringar. En av funktionerna som har fortsatta brister heter ”förkalkyl”.

**Inspektör 4:** *Jag tycker jag är ganska positiv. Visst, folk kan ju klaga på att det hakar upp sig, men jag tycker det hakar upp sig väldigt lite. Du kan alltid hitta något, men jag tycker att det funkar bra. Vi har ju haft lite att vi ska göra förkalkyl på allting och det är många som varit kritiska. Den hakade upp sig i början, men nu går det ju rätt bra och man har vant sig vid det.*

**HH:** Förkalkyl, vad är det?

**Inspektör 4:** *Det är, säg om jag skrivit tio meter barmmassaved med dig, då ska jag trycka på något som heter "förkalkyl" här. Då jobbar... Då [han börjar använda/trycka på läsplattan] Vi ska se om jag kan gå på den här... Vi kan ta... /.../. Vi ska se... Så, om vi trycker på förkalkyl där, så räknar den ut alltså en utbyteskalkyl. Jag måste göra den innan jag kan skicka iväg avtalet. Ibland kan det haka upp sig och, du ser, det tar ju lite tid.*

Poängen med ”förkalkyl” är att både organisationen och medlemmen ska få en bild av vad det ekonomiska resultatet blir av en viss åtgärd. Skogsägaren har möjlighet att få ut en förskottsbetalning på en viss procentandel av värdet, och då behöver man från organisationens sida veta hur stort detta värde är. Förkalkylen spelar rimligen också roll för det interna organisatoriska planeringsarbetet, organisationen får en bild av värdet på de kontrakt man upprättar, och en bild av mängden råvara man köper in. Inspektör 4 beskriver funktionen som att den har förbättrats, men han demonstrerar under intervjun att den fortfarande inte funkar så bra, den hakar upp sig och tar lång tid på sig. Men han lägger också till att ”man har vant sig vid det”. Han ger uttryck för en slags tolerans eller accepterande hållning visavi problemen med förkalkyl, ungefär på samma sätt som Inspektör 3 gör ovan. Detta finns som ett mer generellt förhållningssätt i materialet, man förväntar sig inte att tekniken ska fungera felfritt. Tvärtom är förväntan att det alltid finns vissa problem, det är något man räknar med.

**Inspektör 7:** *Det har varit en del problem, men så är det ju med alla dataprogram.*

**Inspektör 8:** *Ja, alltså till och från så, som alla IT-system så funkar ju inte alltid systemen alltid. Och det kan man ju bli galen på ibland när man sitter och ska göra vissa saker om du är ute i fält, och sen funkar sakerna inte, utan man får felmeddelande och "kontakta IT-service" och så vidare, vad det nu kan vara.*

Det finns ett återkommande vardagligt ”strul”, som även om man lärt sig systemen gör att det uppstår avbrott i arbetsvardagen.

---

<sup>12</sup> Det finns viss osäkerhet i den här beskrivningen då materialet inte tillåter någon tydlig redogörelse för fältappens historiska utveckling och former.

**Inspektor 8:** *Ja, det gör det. Idag kan man ju systemen. Men det kommer alltid frågetecken där man inte vet vad man ska göra och där det tar stopp och man kanske sitter 30 minuter "nej, jag vet inte hur jag ska lösa detta", och då får man ta ett snack med en kollega och då kanske den inte heller varit med om det, och helt plötsligt har det ju gått ett par tre arbetstimmar gemensamt för något digitalt som man inte vet hur man ska lösa. Så det kommer ju kontinuerligt uppdateringar och situationer i den digitala delen som vi inte vet hur vi ska lösa och man får lägga tid på.*

Trots att systemen är kända, att man kan dem, så uppstår ibland frågetecken och problem, inte minst eftersom systemen kontinuerligt uppdateras och förändras. Den här typen av erfarenheter är återkommande och därför på ett sätt "normala". Men de förändrar inte nödvändigtvis inspektorns positiva förhållningssätt till den digitala tekniken. Samma intervjuperson som ovan fortsätter:

**Inspektor 8:** *Nämen alltså digitaliseringen överlag, liksom egentligen rent generellt, tycker jag är hur bra som helst och du sparar hur mycket som helst på det. Så att du är mer effektiv i din vardag och arbetsvardag. Det är alltså hundraprocentigt om och om igen att du hinner med mer, kontra vad du... Nu var inte jag med innan det digitaliserades, men jag kan ju bara tänka mig hur det var innan med fysiska pärmar och skogsbruksplaner och vi har arkiv i källaren där du ska leta reda på vilken pärm till vilken fastighet och sen så ska avtal skrivas och skickas. Alltså man måste ha blivit 100 procent mer effektiv i dag, så jag ser bara positivt på digitaliseringen.*

Låt oss sammanfatta de viktiga huvudpoängerna i sammanhanget. Det intressanta är hur respondenterna beskriver digitaliseringen och hur de förhåller sig till problemen med den. Genom citaten får vi en inblick i fältappens historia; därigenom lär vi oss något viktigt om villkoren för hur ny teknik implementeras över tid. När inspektorerna beskriver problemen och kritiken kopplat till fältappen, lyfter de fram att detta ligger längre tillbaka i tiden ("för ett par år sedan"). Det var *då* det skedde större förändringar som hade sina tekniska brister och barnsjukdomar, men som också innebar att medarbetarna var tvungna att anpassa sig till nya rutiner och tekniska funktioner. Man kan beskriva det som en tröskeffekt; det är förenat med vissa utmaningar att ta sig över tröskeln, men när man väl kommit över den, stabiliseras situationen.

Men vi ser också i citaten att det fortsatt finns vissa problem och en därtill relaterad kritik, även om man så att säga kommit över den "värsta tröskeln". Respondenterna har ett intressant sätt att förstå och förhålla sig till dessa problem. Det är problem som man är beredd att acceptera eller som man har visst överseende med. Det finns två varianter här. Dels har vi förhållningssättet att fördelarna ändå överväger nackdelarna (andemeningen i Inspektor 3s hållning). Inspektor 3 framlägger en del negativa erfarenheter och kritiska synpunkter, men är noga med att understryka att han inte är teknikfientlig, och att han ser flera stora fördelar med digitaliseringen. Man får så att säga ta det onda med det goda. Dels har vi förhållningssättet att det rör sig om "normala problem" eftersom erfarenheten och vanan är att inga tekniska system fungerar felfritt, särskilt inte då de är nya (andemeningen i Inspektor 4s, Inspektor 7s och Inspektor 8 hållning).

### **Styrning, standardisering och minskat handlingsutrymme**

Det finns som sagt en stark positiv diskurs om digitaliseringen bland respondenterna. Men det finns också andra, parallellt förekommande, föreställningar om vad digitaliseringen är

och för med sig, som är mer uttryckligt kritiska. Det rör sig inte nu om de mer handgripliga och lättidentifierade aspekter av "molltonerna" som vi berört hittills, och kallat för "normalproblemen". Dessa tycks rådgivarna ha visst överseende med, trots att de kan vara nog så besvärliga och frustrerande när de väl ger sig till känna. Det handlar här om något annat. Här är det fråga om erfarenheter och tolkningar av de digitala systemen och verktygen när de fungerar "som de ska". En viktig skillnad är att inspektorerna här inte lika enkelt ser hur de underlättar arbetet; att de är onödiga eller faktiskt ibland upplevs *försvåra* det konkreta arbetet, och uppfattas som ett sätt för organisationen att styra och standardisera detsamma. Inspektor 2 redogör nedan för hur han tycker att de digitala verktygen påverkat hans arbete.

**Inspektor 2:** *Ja, jag har ju, alltså mitt kärnuppdrag, det underlättas ju betydligt eftersom jag har i princip all tillgänglig information som jag egentligen behöver. Och det gör det ju mycket lättare att göra det här förslaget eller kontraktet. Samtidigt då så har det, när det har mognat till sig lite, så blir det ju, så blir digitalisering, det blir ju ett väldigt fint verktyg för ekonomer, jurister och chefer att skaffa sig superkoll på vad som händer. Och när jurister och ekonomer samarbetar, då blir det ju ofta väldigt tröga system på något vis /.../ jag tycker man ser en tidig fas i digitaliseringen som påtagligt effektiviserade mig och gav mig mycket möjligheter till att jag nu är en del av ett ganska omfattande system där jag måste pricka in allt korrekt för de efterföljande. Annars får jag inte igenom kontraktet. Jag kan ju vara hur överens med markägaren som helst. Men allting måste passa i alla de mallarna som vi har. Rätt krumelurer måste vara ifyllda.*

Inledningen i det här citatet känner vi igen från tidigare passager. Där lyfts digitaliseringens fördelar och praktiska funktioner kopplat till rådgivarens arbetsvardag ("kärnuppdraget") upp. Inspektor 2 talar också om detta som "den tidiga fasen" av digitaliseringen, en fas som han menar "påtagligt effektiviserade mig och gav mig mycket möjligheter". Men han har en bild av att digitaliseringen, i en senare fas, också har andra drivkrafter och funktioner. I det sammanhanget nämner han inte sig själv och yrkesgruppen han representerar. Han pekar i stället på andra yrkesgrupper och roller inom organisationen, som befinner sig längre ifrån fältverksamheten: ekonomer, jurister och chefer. För dem blir, menar Inspektor 2, digitaliseringen ett sätt att "skaffa sig superkoll på vad som händer". I den här processen har de digitala systemen och rutinerna, för honom, fått en annan och nästan motsatt roll jämfört med den tidigare fasen. Om digitaliseringen då skapade mycket möjligheter och effektiviserade arbetsvardagen, innebär den nu att han är en del av ett "omfattande [trögt] system" där aktörer på strategisk nivå styr och övervakar vad han gör.

Men vad är det då för "system" som Inspektor 2 tänker på? En viktig del verkar ha att göra med hur man, via den annars populära fältappen, upprättat kontraktet med skogsägaren. Inspektor 2 återkommer till att det har blivit mycket mer komplicerat.

**Inspektor 2:** *Det är så många tvingande moment, de är inte frivilliga alla de här raderna som man kan fylla i. De är ju hela tiden tvingande, annars slår systemet bakut och då får man backa tillbaka /.../ Det har blivit sådan komplexitet kring att göra ett kontrakt /.../ Argumentet är ju att det ska vara så tydligt, men det blir det inte därför att... Man brukade skoja, då på blankettiden så skojade man "har du sett det finstilta på baksidan?" Och så är det ingen som orkar läsa igenom all den texten. "Ja, jag litar på dig" och så skakade man hand, ungefär så. Nu har vi ju ett kontrakt, det kan ju*

*omfatta kanske 16, 24 sidor. Det är ju ingen skogsägare då som, det är väldigt få som går igenom allt detta då /.../ Idag är ju allt som vi skall ha med i det här kontraktet, det är så komplicerat. Så ja, när vi har lämnat en skogsägare så säger jag ungefär så: "jaha, då tror jag har fått med alltihop, men nu får jag sätta mig och gå igenom detta" eller "får gör det i kväll, i morgon eller så". Och så kommer det på mejlen eller på sms. Jag har ju nästan aldrig ett uppdragskontrakt färdigt. I så fall får det vara ett enkelt, som är så enkelt att sådana kontrakt vill vi egentligen inte ha. Vi vill ju ha hela menyn som vi säger.*

Inspektor 2:s sätt att beskriva rutinen för att upprätta kontrakt inleds med en betoning av att det finns många tvingande moment. De är tvingande i motsats till frivilliga, det är inget som rådgivaren kan bestämma över, eller som han/hon i samråd med skogsägaren kan välja att hoppa över. Systemet kräver att man fyller i till exempel huruvida man ska markbereda, "annars slår systemet bakut". Utifrån Inspektor 2:s sätt att se det har arbetet "mallats" eller standardiserats, han tvingas utföra det på ett visst sätt. Därmed har hans handlingsutrymme och frihetsgrader inskränkts. Märk väl att det är detta han inleder med att betona, för att först efteråt ta upp att det har funnits tekniska störningar och problem som bidragit till krångligheterna att färdigställa kontrakten. Det är systemet i sig, när det fungerar "som det ska", han är kritisk till.

Men vad är det som är problemet, vad går kritiken ut på? Är det "bara" att man saknar friheten att kunna lägga upp arbetet som man vill? Är det standardiseringen och de fastare rutinerna i sig, som man särskilt som äldre inspektor, van vid äldre tiders friare arbetsformer, har svårt att anpassa sig till?

Låt oss börja med frågan om vad problemet är, eller på vilket sätt arbetet uppfattas blivit mer komplicerat. En aspekt handlar om att *kontrakten och det tekniskt-administrativa systemet runt dem, blivit mer omfattande*. Varje kontrakt reglerar ofta flera olika skogsbruksliga åtgärder (en konsekvens av arbetssättet "hela menyn"), och en viss åtgärd innebär ofta flera olika val i fältappen. Och detta ökar komplexitetsgraden, det är många moment och delar som ska lösas var för sig, men som också ska samordnas. Inspektor 1 – som för övrigt är en av de yngre inspektorerna – lyfter fram detta:

**Inspektor 1:** *Nackdelen är den att när man styr... Allt ska vara kontraktsbundet och allt ska vara väldigt styrt och "så här måste du göra"... Och man kan ha väldigt mycket val, då blir det också väldigt komplicerat. Det tar tid, om man säger, bara för att skicka iväg ett kontrakt. Särskilt när man ska ha mycket, vi jobbar mycket med efterföljande åtgärder alltså, markberedning, plantering och sådant där. Efter att vi köper en avverkning så köper vi markberedning och plantering, kanske viltbehandling också, på en och samma gång.*

I och med att flera olika delar ska lösas i ett och samma kontrakt, blir det svårt att få det färdigt på ett snabbt och enkelt sätt. Flera olika delar måste stämmas av innan kontraktet kan skickas i väg. Som Inspektor 2 pekar på ovan är det i allmänhet omöjligt att färdigställa ett kontrakt i samband med ett markägarbesök.

I anslutning till detta lyfter vissa fram att de tekniskt-administrativa rutinerna, inte bara är omfattande utan också "onödiga" eller "överkurs". Inspektor 3 och Inspektor 7 – två av de äldre inspektorerna – resonerar på det sättet:

**Inspektor 3:** *Man kan uppleva att det är lite omständligt att göra det i fältappen, när man är där och jobbar i det. Att det är så mycket... Det har blivit lite... Den är lite överarbetad eller så. Men det är... Jag kan ju inte*

*det riktigt. Sen samtidigt så får man en väldigt bra slutprodukt som vi har till avverkaren. Men behöver vi ha med allt egentligen? Som är där? Behöver det vara med, allt? Det kan jag inte säga direkt såhär rakt av nu, utan det kanske man måste sätta sig ner och "behöver vi ha det här?"*

**Inspektor 7:** *Men man kanske gör de här programmen lite onödigt avancerade ibland. Det vill jag nog... Det ska vara med det ena med det andra, men det kanske inte vi har nytta av som rådgivare. Det kanske är överkurs /.../ Sänka kraven lite, eller gå tillbaka... Det är väl svårt att peka precis på någonting så, men det viktigaste är att det är funktionellt och fungerar. Det får inte bli för komplicerat heller.*

Här är det inte fråga om någon skarp kritik, eller en uttryckligt negativ hållning. Det är mer fråga om att man inte riktigt förstår poängen med alla val och funktioner som finns, och att man efterfrågar en diskussion om vilka funktioner som är nödvändiga och användbara. Inspektor 3 lyfter till exempel upp att det finns olika default-inställningar som han menar mest krånglar till arbetet. Inspektor 7 exemplifierar med "förkalkyl" och menar att man kanske inte behöver den detaljeringsgraden som är idag, att det räcker med "lite grövre struktur på uträkningar och sådant".

En andra viktig aspekt har att göra med att *det tekniskt-administrativa systemet inte bara är omfattande till sitt innehåll, utan också tvingande till formen*. Systemet sätter tydliga ramar för hur inspektorn genomför sitt arbete. De tekniska och administrativa procedurerna kring kontraktsskrivningen har, via fältappen, flera tvingande moment. Inspektorn har inget annat val än att förhålla sig till, och följa hur systemet är uppbyggt.

**HH:** Finns det några verktyg som man kan, liksom, verktyg/system som man inte behöver använda men som finns där, som man kan liksom... "Ja, visst, systemet är upplagt för att jag ska göra så, men jag måste inte det, utan jag kan göra så i stället", finns det sådana?

**Inspektor 1:** *Nej, inte mycket sådant. Det är väldigt styrt hur man ska göra, och man måste göra så för annars kommer man inte vidare.*

**HH:** Just det, allting är knutet till fältappen.

**Inspektor 1:** *Ja, precis, så där måste du göra allt korrekt.*

Inspektor 8 beskriver det på ett liknande sätt när han får frågan om det är några delar av de digitala systemen och verktygen som man kan hoppa över eller strunta i. Han menar att man egentligen inte måste använda sig av den digitala tekniken i samband med rådgivningen, men för att skriva och få iväg kontrakt är det helt nödvändigt.

**Inspektor 8:** */.../ Men sedan, för att få iväg avtalen, behöver jag använda fältappen. Av det som är i vår arbetsvardag så är det inte mycket vi kan göra egentligen utan det digitala. Det finns egentligen ingenting man skulle kunna hoppa över.*

Arbetet tycks, genom fältappen, vara förhållandevis standardiserat och icke-flexibelt. Här ligger en utmaning i att medan appen och de tekniska/administrativa rutinerna för kontraktsskrivningen bygger på att man gör klart "allting direkt", enligt den tekniskt-administrativa rutinen, kan detta vara praktiskt svårt om inte omöjligt i verkligheten. Vi får en bild av dessa svårigheter i citatet nedan där Inspektor 5 får frågan om det är möjligt att få ett kontrakt klart direkt i samband med att man besöker en skogsägare.



**Inspektor 5:** *Nej, jag tycker inte det. Inte alltid i alla fall /.../ Ibland krävs det lite, man får kolla upp, för det kan ju vara det att "jag vill ha diket, kan ni ha, har ni en grävmaskin som kan gränsla dikena och när kan han komma i så fall?". Och då, beroende på det, så ska de ha med det eller inte ha med det. Markberedning; "kan vi få ett såaggregat på markberedaren som harvar, för annars vill jag nog markbereda själv och planta i stället", och då ska han ju inte ha med plantorna på avtalet direkt ju. Alltså det är såna grejer, och det... Man vill ju ha det färdigt direkt. För med de nya systemen sen så kommer det inte bli så lätt att ändra i efterhand. Plocka bort, lägga till, och sådana grejer, utan... Men det kan vara sådana saker man måste kolla. Då måste jag kolla med [NN] "har vi någon nu som kan fixa det här diket, kan han gränsla dikena, kan han inte?" - "nej, jag vet inte, du får ringa entreprenören". Ja, då får jag ringa entreprenören, så då... Och då, det är inte alltid jag kan göra det ute i skogen liksom, med markägaren där. [NN] kanske inte alltid kan ta samtalet, eller den här grävmaskinisten eller... Så det är sånt som hindrar.*

Det är alltså svårt att göra klart allting på en gång eftersom det finns många osäkerhetsfaktorer som är svåra att ha kontroll över. Det kan till exempel handla om entreprenörerna, som Inspektor 5 fokuserar på (är de tillgängliga, har de rätt utrustning?); andra respondenter lyfter exempel som att man inte vet vilka slags plantor som finns tillgängliga, eller att skogsägaren själv i ett givet tillfälle inte är säker på vilken slags tjänst man vill ha utförd, att man "ska fundera lite" et cetera.

Inspektor 5 nyanserar också beskrivningen av de "tvingande momenten", han menar att man visst kan hoppa över vissa moment om man vill, men att man bör undvika det eftersom man då, för egen del, riskerar att glömma bort de åtgärderna. I citatet ovan tar han också upp en mer systemrelaterad anledning till att man vill "få det färdigt direkt"; och det är att det är – eller i och med nya tekniska system som ska införas – kommer att bli svårt att göra ändringar och tillägg i efterhand. Det är sådana ändringar och tillägg man behöver göra om man av olika skäl inte får allting klart på en gång, eller om något oförutsett inträffar. Oförutsedda saker händer emellertid, och det ställer till det för inte bara inspektorn, utan också andra personer inom organisationen.

**Inspektor 8:** *Sen så kommer markägaren på att "nej, jag vill inte markbereda här", och då blir det rätt så mycket merarbete senare för flera av oss i organisationen att makulera ett sånt avtal. Det går till skogsvårdsledaren. Han kanske redan har lagt upp det på en maskin som har fått in det i sin rutt att han ska dit och markbereda, alltså det... Det är väldigt enkelt att trycka med allting och sen så kan det gå bara en kort stund och sen så kan en markägare ångra sig, som skapar mycket problem /.../ Sen kan det finnas olika anledningar som gör att vi bryter ett sådant avtal. Så den diskussionen, den dialogen har man ju egentligen först med markägaren. "Vill du ha? Ska vi hjälpa dig plantera?" - "Ja, plantera" - "Vill du markbereda?" - "Ja, markbered". Men om... Där är ju en stor del när det gäller det negativa i det digitala, om markägaren säger "nej, vi vill inte, vi vill makulera det här", då är det rätt så många fler inne i huset som... Jag har inte behörighet att gå in i systemet och ta bort det exempelvis. Det är på olika högre nivåer.*

Själva det tekniska systemet bidrar alltså till att inspektörerna behöver göra sitt arbete på ett visst sätt. Det uppmuntrar till att alla relevanta delar av de skogliga tjänster och produkter som ska kontrakteras, görs klart på ett så tidigt stadium som möjligt och på ett

så fullständigt sätt som möjligt. Men oförutsedda saker och ändringar sker, till exempel att skogsägare ändrar sig om något det redan finns kontrakt på. Det skapar ”mycket problem” och administrativt efterarbete. Vi får ytterligare belysning av detta i nedanstående fältanteckning, nedskrivna i direkt anslutning till intervjun med Inspektor 6.

#### **Fältanteckning, i samband med intervjun med Inspektor 6, 230921**

Vi pratade ganska länge efter att bandaren stängts av. Inspektor 6 pratade om problemen med att lägga upp alla uppdrag och skriva in allt som ska göras i ett visst projekt i det formella avtalet. Vid en planering ska man helst – detta är en policy/arbetsätt på Södra – skriva in alla moment och delar; förröjning, avverkning, markberedning och planering. Som jag uppfattade finns det både en teknisk och organisatorisk/ekonomisk dimension i detta. Organisationen vill att man jobbar så här eftersom det är rationellt, men det tekniska systemet är också gjort så att ”allt måste fyllas i” för att man ska kunna gå vidare med sin planering av uppdraget. Problemet Inspektor 6 pekade på var att saker och ting kan förändras längs vägen. Till exempel exakt de plantor man ville ha fick man inte fram, skogsägaren ville och röjde själv, eller ytterligare en avdelning skulle tas med i uppdraget. Då måste den ursprungliga planen/kontraktet uppdateras vilket tar mycket tid. Det blir mycket administration i efterhand.

Det är viktigt att poängtera att det finns en variation bland respondenterna i hur kritiska eller negativa de är i förhållande till den här tekniska och administrativa rutinen. Vissa respondenter, som Inspektor 2 och Inspektor 1, går längst och ser den som ett sätt för organisationen att styra och övervaka arbetet. Andra, som Inspektor 5 och Inspektor 6, använder inte samma skarpa (negativa) formuleringar, och nämner också vissa praktiska fördelar med rutinen (man glömmer inte bort saker); men talar på ett liknande sätt om hur deras konkreta arbete påverkas av rutinen och de digitala systemen runt den. Samtliga beskriver utmaningen mellan att å ena sidan följa en teknisk och administrativ struktur som kräver enhetlighet och formaliserade kontrakt ”på en gång”; och en föränderlig verklighet som är svår att förutsäga eller kontrollera på det sättet, å den andra.

#### **Analytisk sammanfattning (molltonerna/klagosången)**

Respondenterna ger inte bara uttryck för ett positivt och bejakande förhållningssätt till digitaliseringen. De har också andra sätt att tolka och förstå digitaliseringen som är mer problematiserande eller negativa. En viktig poäng är att det inte rör sig om olika grupper som representerar olika tolkningar här. Vi ser inget till exempel inget tydligt generations- eller åldersmönster. Det är snarare så att de här olika förhållningssätten är parallella; de finns i gruppen som helhet och enskilda individer kan *samtidigt* både bejaka och problematisera digitaliseringen, oavsett ålder eller år i yrket. Som vi ska återkomma till – och detta är en andra viktig poäng – rör det sig om olika tolkningar *av olika aspekter* av digitaliseringen, eller olika aspekter av *hur den griper in i deras arbetsvardag*. Vissa funktioner och konsekvenser som den digitala tekniken har, uppskattar man eftersom det är tydligt att den underlättar och effektiviserar det konkreta arbetet. Men det finns också andra funktioner och konsekvenser där detta inte är lika tydligt, eller där dessa på vissa sätt uppfattas försvåra arbetet, eller förändra det i negativ riktning på andra sätt.

När det gäller det mer problematiserande eller negativa förhållningssättet kan vi urskilja två huvudformer, som både kontrasterar i förhållande till varandra och i förhållande till ”lovsången”. Vi har för det första de så kallade normalproblemen och en slags förlåtande eller ursäktande kritisk hållning. Här ger respondenterna uttryck för en grundläggande förståelse för meningen med de digitala systemen och verktygen, att de i grunden är bra, även om de kanske inte alltid fungerar och även att det är besvärligt att anpassa sig till nya rutiner och verktyg. För det andra har vi ett mer uttryckligt kritiskt förhållningssätt och

tolkningsmönster som inte handlar om ”strul” och normalproblem kopplat till själva tekniken. Till skillnad från de aspekter som lovsången handlade om rör det sig här om konsekvenser av digitaliseringen som inte på ett omedelbart och lättfattligt sätt underlättar eller effektiviserar inspektorns arbete. Deras tolkning är snarare att digitaliseringen, i det här fallet, har poänger för eller *underlättar för andra aktörer* (organisationen som helhet, cheferna, juristerna, ekonomerna et cetera), medan deras eget arbete standardiserats, och på sätt och vis försvårats. Och till skillnad från de aspekter som handlade om tekniska problem, tröskeeffekter och digitala barnsjukdomar (normalproblemen), rör det sig här om tolkningar av ett fungerande system, ett system som är implementerat och som man är van vid. Deras (mindre positiva om inte direkt negativa) uppfattningar härrör alltså inte här ifrån att systemet är nytt eller oprövat, att rutinen inte har satt sig. Det rör sig mer om att man inte ser poängen med tekniken, man ser inte den praktiska nyttan kopplat till det egna kärnuppdraget.

### **Synen på hur och varför organisationen digitaliserar (och upplevelsen av delaktighet)**

Synen på hur organisationen arbetar med digitaliseringen och i vilken uträkning man upplever sig delaktig i detta varierar. Vissa respondenter beskriver det som att förutsättningarna att för egen del komma med input är goda.

**Inspektor 8:** *Visst, vi är en stor organisation, men alla har möjlighet att komma med input, och i mångt och mycket så är ju den inputen som kommer bra input och det tas hänsyn till den. Det gör det ju. Och när vi har de här mötena... Programmerarna vet ju inte alltid hur det fungerar i fält och hur det kan vara. De behöver vår input för att veta vad det är vi behöver, hur vi behöver arbeta /.../ nu till våren så kommer vi få en systemuppdatering. Den största i Södras historia. Den är ju... Många, om inte i stort sett alla, våndas för den lanseringen. Vi har redan nu haft flera möten där man fått ge sin input.*

**Inspektor 1:** *Man jobbar ju väldigt mycket med förändringar hela tiden, eller förbättringar och tester av... Men vad man har starkt fokus på är den digitala biten på Södra, det har man verkligen. Och man får vara med lite i olika... Alltså alla inspektorer är ju liksom i olika arbetsgrupper ibland när man ska testa något. Jag var t.ex. med i nån drönargrupp där som vi skulle testa och flyga över och scanna eller ta foto över skogen och så ska den på automatik genom AI få fram hur mycket barkborrskador det är.*

Det generella mönstret är att man upplever att man har möjlighet att komma med input, genom olika möten och projektgrupper, men det finns också vissa mer kritiska eller avvaktande röster. När Inspektor 7 får frågan om han känner sig inkluderad i arbetet med att införa och utveckla nya arbetssätt och verktyg svarar han ”... *svår fråga det där*”. Han har inte själv ingått i någon test- eller projektgrupp men berättar om att sådana finns och att de är viktiga för att programmerare och systemutvecklare ska få inblick i hur arbetet ser ut på fältet. Detta är ett konkret exempel på hur Södra gör för att utveckla och implementera ny teknik. Vissa inspektorer utses att ingå i olika test- eller projektgrupper som har i syfte att testa ny teknik. Ett annat exempel är Inspektor 2 som nedan menar att utvecklingsarbetet över tid har förändrats, att det förr var mer underifrån-drivet. Idag drivs det ”ovanifrån”.

**Inspektor 2:** *Det är så väldigt dominerat ovanifrån, behoven då. Så blir det ju så att de som jobbar underifrån, de får ju bara vara med och säga ja*

*eller nej. Inte till att fånga upp vad är det vi vill riktigt... Det är mest "nu funkar inte det här" och "den här har hoppat ur många gånger" och, ja /.../ I begynnelsen då så var det underifrån-drivet på ett annat sätt. Man hade intresserade användare. De här utvecklingarna är ju liksom bara ute efter godkännande i sådana här projektkommittéer. Så fick de i uppgift att utveckla det här då. Då tyckte jag väl att initiativet fanns underifrån på något vis. Nu tycker jag att det är väldigt mycket uppifrån.*

Förståelsen och upplevelsen av varför organisationen digitaliserar eller förändrar något rymmer också viss variation eller spännvidd, men det genomgående mönstret ligger nära den lovsång vi diskuterade tidigare. I svaren betonas effektivitet, men också formalisering och standardisering av arbetet.

**Inspektor 4:** *Alltså underlätta vårt jobb, att vi ska bli effektiva, att vi ska få med oss allting.*

**Inspektor 3:** *Öka effektiviteten, är det ju. Det är ju därför man jobbar med det. Det är det ju. Effektivare och... Nämen utvecklingen i samhället är ju digitaliserad och då behöver man ju vara med på det, så det är väl det. Det är att öka effektiviteten och info-, ja lättillgängligheten.*

**Inspektor 5:** *Ja det är för att, jag skulle tro att dels för att minimera den mänskliga faktorn, och sen i och med att det är en förening, Södra, liksom, så ska det vara likt för alla. Och genom att ta bort den mänskliga faktorn i vissa delar så gör du det ju mer, vad ska man säga, det blir jämnt. Det blir rättvist.*

Men det finns också röster där svaret på "varför-frågan" är mer oklart, eller otydligt kommunicerat.

**Inspektor 1:** *Man kanske inte kommunicerar alltid varför det görs, men man jobbar ju väldigt mycket med förändringar hela tiden, eller förbättringar och tester /.../ det är nog den kanske som de är sämst på att kommunicera. Kanske varför... Det kanske kommuniceras att "det har vi gjort", "det här är gjort", men kanske inte riktigt varför det har gjorts. "Varför just så?", "Det här är vad det här innebär".*

**Inspektor 4:** *Ja alltså jag är inte så insatt i men... Det är klart att detta har kostat jättemycket pengar. Allt det här. Det här har kostat jättemycket pengar för Södra. Men jag frågade [NN, chef på Södra] nån gång för något år sedan om de hade sett att vi hade ökat inköpen. För vi vet detta kom ju 2012, och den här förändringen, om man kunde se att vi har blivit effektivare. Men jag fick inget jätteklart svar på det. Men man tycker ju att vi borde... Men sen vi har ju ökat vår virkesanskaffning kan jag tänka. Det är ju hela tiden att Södra ökar sin virkesanskaffning, men just det här med någon siffra på om det har gjort att vi har blivit effektivare, det...*

**Inspektor 2:** *Organisationen anser att skogsägarna vill det (skrattar). Man gör ju vissa undersökningar och sådär.*

De här citaten uttrycker på olika sätt en slags osäkerhet eller undran inför digitaliseringsarbetets underliggande drivkrafter. Inspektor 1 lyfter fram att det kontinuerliga utvecklings- och förbättringsarbetet sällan motiveras, och verkar alltså inte tycka att sådant arbete är självförklarande. Inspektor 4 lyfter fram att han gärna skulle vilja se svart på vitt hur digitaliseringen faktiskt lett till ökad effektivitet. Och i samband med diskussionen av de alltmer komplexa kontrakten och de många valen man måste göra i

fältappen, kommenterar Inspektor 2 (ironiskt) att det är skogsägarna som vill att organisationen arbetar i den här riktningen.

### **Mindre kontakt och möten med skogsägare – problem eller inte?**

Mot bakgrund av att inspektorns arbete handlar mycket om att skapa och upprätthålla relationer, och att i princip alla respondenter betonar den sociala kontakten med skogsägarna som en både viktig och rolig del av arbetet, blir den digitala teknikens konsekvenser för denna relation angelägen att belysa. Innebär den digitala tekniken att man träffas fysiskt, ”face to face”, i mindre utsträckning jämfört med tiden före digitaliseringen? Om det nu är så, vad tycker man om det, ser man det som ett problem eller inte? Och om nu kontakten har minskat i frekvens eller förändrats på något annat sätt, kan det finnas andra orsaker bakom detta, förutom digitaliseringen?

### **Farhågor och möjligheter**

Respondenterna uttrycker både farhågor och förhoppningar vad gäller de digitala verktygens konsekvenser för relationen till skogsägarna. Farhågorna har att göra med att de digitala verktygen, särskilt de som är tillgängliga för skogsägaren, kan göra den direkta kontakten mellan inspektor och skogsägare mindre frekvent om inte överflödigt. Och att detta i sin tur kan försvåra att bygga och vårda goda relationer till markägarna.

Inspektor 5 menar att skogsägargruppen är heterogen och att intresset för, kunskaperna om och den faktiska användningen av de digitala verktygen varierar inom gruppen. Han pekar på en intressant sak i det här sammanhanget, nämligen att ”det blir mer arbete”, med de skogsägare som inte använder sig av de digitala verktygen.

**Inspektor 5:** *Jamen, alla människor är olika och det är alla åldrar. Och det börjar väl föryngras nu, markägarkåren, så att säga. Men annars är det ju mycket äldre som är markägare och då är det... Alla har inte ens en padda. Det är ju så ju.*

**HH:** Ja, eller en..?

**Inspektor 5:** *Eller en smartphone för den delen. Och då går det inte att skicka en signering via email och de ska signera med Bank-ID, då är det post som gäller liksom. De kan inte beställa plantor själva till exempel. De kan inte leverera sitt, anmäla sitt virke själva via appen. Det blir mer arbete med dem. Men då träffar man även dem oftare. Och alla är ju inte så välvilligt inställda till tekniken heller...*

Här finns intressanta beskrivningar av skogsägarna som grupp och deras förhållande till digitaliseringen. Precis som flera andra respondenter betonar Inspektor 5 att gruppen som sådan är heterogen, men han tillstår samtidigt att medelåldern är hög och att långt ifrån alla har tillgång till nödvändiga verktyg som läsplatta eller smartphone. De kan därför inte nyttja de digitala lösningar som finns, vilket skapar behov av mer kontakt mellan inspektor och skogsägare. Men Inspektor 5 pekar också på att skogsägarkåren håller på att föryngras och att allt fler faktiskt nyttjar de digitala verktyg och möjligheter som står till buds. Det är i det här sammanhanget han ger uttryck för sina farhågor.

**HH:** Du sa något intressant förut med att man träffar dem [vissa skogsägare] mer..?

**Inspektor 5:** *Ja, det var det jag ville säga i början där men jag tänkte vi sparar det till den här punkten. Jo, är det så här, använder de sig inte av*

*tekniken så får du ju åka ut och träffa dem oftare. Det är väl det jag kan känna att det som kommer nu framöver är att de kan göra sina leveransvirkesavtal själva. De tar ingen kontakt ens via telefon med mig. De kan ändra avtalen själva, de anmäler virket själva, de kan boka sina plantor själva. Och där är liksom flera steg där jag inte har kontakt med dem överhuvudtaget. Så där blir ju... Jag skulle tro att en del markägare blir det mindre kontakt med. Där kan det ju dröja innan man har någon kontakt överhuvudtaget med dem. Man missar ju kanske det personliga mötet där.*

**Inspektor 8:** *Att ringa till oss inspektorer och säga att jag vill ha 500 plantor till vecka 44 så att vi går in och beställer det hem till dem, utan det kan de göra själva direkt från telefonen /.../ En fördel med att de ringer och vill ha ett leveransvirkesavtal eller beställa lite plantor, det är att man kan ju prata lite med dem också. Det kan vara att man bokar in ett möte också. Så det blir ju en liten del av den här underhålla-en-relation som jag sa innan, som försvinner.*

Skogsägarna har alltså tillgång till digitala verktyg som gör dem förhållandevis oberoende av inspektorn. Verktygen gör det i princip "onödigt" att träffas fysiskt eller att ha telefonkontakt; och detta kan försvåra relationsbyggandet. Men den här farhågan präglas också av en slags ambivalens eller dubbelhet; den minskade direkta kontakten med skogsägarna underlättar också arbetet.

**HH:** Men vad säger ni om det då, eller hur tänker ni kring det [om att kontakten minskar/kan dröja som en följd av de digitala verktygen]? Eller hur tänker du kring det?

**Inspektor 5:** *Alltså som det ser ut nu, jag har väldigt mycket att göra nu, så kan jag liksom... Är det smågrejer så är jag rätt glad att slippa dem just nu. Men har jag lite att göra så vill jag ju ut, varenda chans jag får. Om det så bara är att titta på ett träd som är dött liksom, vad det kan vara som... Men ja, jag skulle tro att i långa loppet, blir det för mycket som blir för smidigt, då blir det mindre markägarbesök kanske.*

Vid arbetstoppar och stressiga perioder är det en stor fördel att markägarna inte hör av sig lika ofta. Många samtal över till exempel telefon handlar om "smågrejer", och även om man värdesätter relationen till markägarna är det också en aspekt av arbetet som kan vara slitsam och påfrestande. Digitaliseringen innebär på så sätt en social avlastning som välkomnas av inspektorerna, särskilt då arbetssituationen är pressad.

Vissa respondenter betonar än tydligare denna positiva aspekt av digitaliseringen, men med fokus på att själva träffarna man genomför digitalt kan vara effektivare än de traditionella fysiska eller telefonbaserade kontakterna. Samtidigt lyfter de fram att goda relationer inte nödvändigtvis måste bygga på återkommande fysiska möten.

**Inspektor 1:** *Jag känner det inte som ett måste att träffa skogsägarna. De har pratat, rätt roligt med möten och så, men man kan ju ha väldigt god kontakt med dem som man inte har träffat, som man ringer och pratar med om massa olika grejer. Sedan har man ju några stycken som man ändå pratar rätt ofta med, men ändå inte har träffat. Man känner att man har god liksom kontakt ändå. Så det tror jag. Vi har pratat om det regelbundet att man ska jobba mer för det, kanske. Framför allt i Teams för då kan man... Vi har ju dels digitala hjälpmedel som hjälper bra. Vi har mycket skogsbruksplaner nästan på alla fastigheter, och man kan... Och i*

*Teams kan man ju visa och peka och man ser samma sak. Är man ute i fält så ser jag ju, om jag går runt med en iPad, har ju vi som arbetsredskap. Går jag runt i fält så ser ju mest jag och inte skogsägaren. Ja visst, de ser träden. Men vad innebär det egentligen? Eller vad är det för ålder och höjd? Den informationen sitter jag ju på mest. Skogsägaren går mest runt och funderar lite så där.*

Inspektor 1 lyfter, precis som de flesta, fram att det bästa med jobbet är relationerna, att få träffa människor som man lär känna. Men som han ser det behöver sådana relationer inte byggas på att man träffas "face to face" ute i skogen. Man kan utveckla goda relationer till skogsägare man aldrig har träffat. Och även om det är "roligt med möten och så" så har de fysiska träffarna vissa inbyggda svagheter eller problem. Inspektor 1 illustrerar ett sådant genom att berätta om hur en typisk träff gestaltar sig. Skogsägaren har i allmänhet inte samma systematiska överblick över bestånden som han själv har genom sin fältapp och skogsbruksplanen för den aktuella fastigheten. På skogspromenaderna ser skogsägaren kanske träden, men inte nödvändigtvis skogen. Detta verkar vara andemeningen i Inspektor 1:s förhållningssätt; det är inspektorn som har skogsbruksplanen och annan skoglig data tillgängligt i sin läsplatta, inte skogsägaren. Och det är där – i den digitala skogsbruksplanen – som man enklast "ser" skogen. Det framstår som om Inspektor 1 föredrar det digitala mötet via Teams, för då kan han visa kartor och annan data för skogsägaren. Då blir det enklare att peka ut vilka områden man ser och tänker på, vad som kännetecknar dem, vilka åtgärder som bör göras och så vidare.

Inspektor 1 lyfter även andra exempel på att de digitala verktygen i vissa fall fungerar bättre som kommunikationsverktyg än de konventionella fysiska träffarna eller telefonsamtalen. Återigen lyfts fältappen fram.

**Inspektor 1:** *Men vår fältapp som det kallas /.../ där kan vi även, vad ska man säga, ha en viss kommunikation med skogsägare och sådär. De har ju till exempel, om vi säger, de har ju en skogsägar-app där dom kan se sin skogsbruksplan i sin telefon eller iPad eller så, där de kan sätta ut symboler och skicka, som vi ser sedan i vår iPad. Så vi ser. Det kan hända så att en del är ute på helgen och vi är inte så sugna att jobba på helgerna hela tiden, kvällar, så de kan ju sätta ut att de gått och hittat några granbarkborrar här, då sätter de ut det kanske med en symbol /.../ och så hör de av sig till oss eller skickar till oss att det här är satt ut, kan du åka och kolla på det? /.../ Sen är det ju långt ifrån alla som gör detta. Men det är ju ett bra verktyg och man försöker uppmana till det, om det är någon som... När man pratar i telefon kan det vara svårt att veta både vad man pratar om och... "Men kan gå ut och..?" eller "Kan du gå ut och sätta en symbol där så vet jag vad det är det där eller om det är nåt problem eller något som är förstört eller vad som helst?" Då just att de kan... För då kan vi ju ta, det blir effektivare för oss att vi kan ta det när det passar oss lite istället för att... som så. Så ett möte är ju väldigt givande att träffas, men det kan ju ta rätt lång tid för rätt lite, att det ger lite om man säger.*

Här får vi en inblick i både hur arbetet går till och hur (den digitala) kontakten kan se ut mellan inspektor och skogsägare. Det centrala är att man kan kommunicera med varandra genom apparna; skogsägaren kan spara kommentarer och symboler i sin app som syns i inspektorns app. Detta spelar roll på två avgörande sätt. För det första skapar detta en ökad tydlighet, inte minst vad gäller geografifrågan. Var någonstans finns de insektsangripna eller omkullblåsta träden? Vilken avdelning är det som skogsägaren vill att inspektorn ska syna? Svaren på de frågorna kan förvisso avhandlas per telefon, men blir enklare och

träffsäkrare genom markeringar och kommentarer i en kartbild. Skogsägaren har inte sällan andra slags namn på olika områden i skogen än de siffror över olika "avdelningar" som skogsbruksplanen anger. För det andra är den här asynkrona kommunikationsformen (det vill säga, att den inte sker i realtid) lämplig givet att skogsägaren och inspektorn typiskt arbetar med/i skogen olika tider under en vecka. För många skogsägare är arbete i skogen något man sysslar med på helger och kvällar, alltså utanför ordinarie arbetstid. Att då kunna göra markeringar i appen som blir synliga för inspektorn inför kommande arbetsvecka är ett praktiskt sätt att kommunicera på. Det är också praktiskt för inspektorn att ha sådan information tillgänglig digitalt av planeringsskal. Man har kanske inte möjlighet att skriva ner eller komma ihåg sådan information då någon ringer och meddelar. Då är det bättre att informationen finns nerladdad och kan tillgängliggöras via fältappen då det passar inspektorns arbetsschema.

De digitala verktygen är också tacksamma då man sköter kontakten med skogsägare som bor långt från sina fastigheter. Nedan beskriver Inspektor 8 hur en uteslutande digital kontakt går till.

**Inspektor 8:** *Och sen är det ju mycket markägare som inte bor på sina fastigheter utan som kanske bor i Stockholm eller Göteborg eller nere i Malmö, men äger en fastighet på 10, 15 hektar och då brukar jag vara ute, man pratar lite i telefon, och så kan det ha varit nåt år, och sen så springer man över fastigheten och tittar. Och sen så bokar man in efter man har gjort det typ ett Teams-möte, ett digitalt möte, där man går igenom att "så här ser fastigheten ut nu", "det här kan vara lämpligt att göra, vad tänker du?", och... Att jag springer över fastigheten själv och sen så tar man lite foton. Kanske skickar upp drönaren och tar lite bilder och sedan köra ett digitalt möte som en liten powerpointpresentation.*

### **Andra orsaker till minskad och förändrad kontakt – urbanisering, nya skogsägare och rationellt skogsbruk**

När det gäller digitaliseringens konsekvenser för relationen till skogsägarna verkar fördelarna överväga nackdelarna, som inspektorerna ser det. Det finns farhågor om att det personliga mötet och relationsbyggandet kan hotas, men det förhållningssättet framträder inte som något allmänt eller entydigt mönster i materialet. Även om man ser vissa risker i den riktningen (som man nog bör förstå i ljuset av att det relationella och förtroendeskapande hantverket är en del av arbetets kärna) så framställs digitaliseringen som att den framför allt underlättar och effektiviserar kommunikationen med skogsägarna. De digitala verktygen gör att man kan kommunicera utan att träffas eller talas vid över telefon, och för vissa ändamål är detta en bättre och effektivare kommunikationsform än de konventionella telefonsamtalen eller träffarna ute i skogen.

Men kontakten med skogsägarna verkar ändå, ur ett historiskt perspektiv, ha förändrats både vad gäller frekvens och form. Framför allt de äldre inspektorerna berättar att de fysiska träffarna, det vill säga hembesöken och de gemensamma skogspromenaderna har blivit färre och kortare.

**Inspektor 2:** *Jag skulle nog säga att det är ju så det finns en utveckling tycker jag där det är trots allt kortare möten med skogsägare. Det är ju aldrig så idag, till exempel, att man är ute rent fysiskt med en och samma markägare hela dagen och åter ihop och så.*

**HH:** Men så kunde det vara förr menar du eller?



**Inspektor 2:** *Ja, det var inte vanligt att det var så förr heller, men det inträffade då och då, att det var så.*

Här ser vi en antydning om att träffarna inte bara har blivit kortare, utan också har förändrats till form och innehåll. Förr hände det att man åt eller fikade tillsammans i samband med skogspromenaden, vilket i princip aldrig inträffar idag. Detta tas även upp av de yngre inspektorerna, men då som en icke infriad förväntan eller bild man hade av vad arbetet innebar innan man började jobba.

**Inspektor 1:** *Om jag pratar med kolleger som varit länge i branschen och även föräldrar och annat, och andra skogsägare, så har man ju den bilden av att... Eller om vi ska säga, min bild när jag började plugga, eller när jag pluggade, var ju att jobba som skogsinspektor eller inköpare, det var att ut och träffa folk och dricka kaffe på vartenda ställe. Det var ju min bild innan. Och liksom, ja, jag dricker kaffe hos någon, kanske två gånger om året.*

Respondenterna pekar på en viktig grundorsak bakom detta som har med förändringar av skogsägarkåren att göra. Idag bor färre skogsägare på eller i nära anslutning till sina skogsfastigheter, vilket gör det svårare att hitta tillfällen för en träff. Och även om man bor på fastigheten så är man inte lika flexibel med sitt schema som man var förr. Inspektor 2 menar att det hänger samman med att småbrukarna har försvunnit; de som tack vare låga kostnader kunde leva på mindre gårdar utan att arbeta extremt mycket och som därför ansåg sig ha tid att ta emot besök. Idag arbetar skogsägarna i större utsträckning med något utanför gården, och arbetar man på gården är man i allmänhet mycket upptagen med den verksamheten, och inte alltid prioriterar en träff med inspektorn. I något fall lyfts det fram att det inte bara handlar om bristande praktiska möjligheter att träffas från skogsägarnas sida, utan också ett bristande engagemang och minskat intresse.

**Inspektor 7:** *Men man ser ju, skogsägarna kommer ju vara mindre och mindre på fastigheterna, och de kommer ha mindre tid. Många vill inte ens åka ut på rådgivning eller gå en runda i skogen.*

**HH:** Det märker du av lite eller?

**Inspektor 7:** *Ja det märker jag av, och "nej, det hinner jag inte" säger de. "Jag litar på dig!" (skrattar) /.../ Då har de en fastighet som är värt ett antal miljoner kronor, men de kan inte lägga nån dag på sin skog. Det är lite synd det.*

Skogsägarna har alltså förändrats som grupp, och det är en viktig förklaring till att träffarna är färre och kortare. Men det finns ytterligare förklaringar.

En av dem antyds av Inspektor 7 i citatet ovan: att inspektorn åtnjuter ett sådant förtroende att några möten inte är nödvändiga, att denne så att säga får fria händer. Inspektor 2 lyfter också fram detta då han svarar på frågan om hur kontakten med skogsägarna förändrats och i vilken mån man gör hembesök eller träffas i skogen.

**Inspektor 2:** Jag skulle vilja säga att det har minskat. Det är så många kontakter som man har där man har träffats så mycket. Som man är... Det finns ett sådant förtroende så att det förslag jag skickar är ofta det som man också skriver under på.

Kontakterna man har med skogsägare (fysiskt eller över telefon) handlar ofta om att antingen förbereda eller efterarbeta gjorda kontrakt, menar Inspektor 2. Om skogsägaren inte är nöjd eller har frågor om ett kontraktsförslag, då kan det vara nödvändigt att göra ett

gemensamt besök i skogen. Men ofta behövs inte detta eftersom man har en inarbetad relation med många skogsägare, man känner väl till fastigheterna och skogsägarna har ett sådant förtroende att man i allmänhet skriver på kontraktet, utan att några ytterligare kontakter behöver tas. Både Inspektor 2 och Inspektor 7 är "gamla i gården", en stor del av deras skogsägare har de arbetat med i många år. I vissa fall har de en ännu längre relation till själva fastigheterna, de har varit kontaktperson för flertalet generationer skogsägare inom samma familj/fastighet. Detta skapar den på ytan paradoxala situationen att man har en nära eller förtroendefull relation, men lite kontakt.

Slutligen har vi en tredje viktig förklaring. Den har inte med skogsägargruppen att göra, eller med inspektorernas sätt att bygga och sköta relationer. Den har att göra med att skogsbruket rationaliserats. Arbetet i skogen utförs idag på ett sätt som för med sig att man har färre kontakter med skogsägarna. När Inspektor 7 får frågan hur han ser på förändringen av relationen mellan inspektor och skogsägare är det detta han betonar.

**Inspektor 7:** *När jag började så var man ju ute hos skogsägaren kanske fler gånger under året än vad man är idag. Det är nog en rätt stor skillnad. Idag försöker man köra kanske ett skogsägarbesök på två timmar, två, tre timmar och försöker man dra hela, igenom alla ärendena, allt på fastigheten som är aktuellt. Vi säger ju att vi ska jobba med hela menyn och det är ju alltifrån slutavverkning till dikesrensning. Vi försöker ta med allt när vi träffas. Förr då åkte man kanske ut, ja då var det specifikt. Vi skulle titta på en röjning, sedan åkte man ut två dagar innan slutavverkning och specifikt tittade på det. Vi var inte speciellt effektiva kanske då som vi är idag. Idag tar man... Det kanske inte alltid går igenom på en träff utan det kanske blir två eller det ska funderas lite va. Men där tycker jag vi är proffsigare idag faktiskt. Det är hela menyn och man försöker gå igenom hela fastigheten, och har man då hunnit förbereda det med, för det är så bra att göra de här åtgärdsförslagen till exempel innan, då är du förberedd och har med dig allt och vet du vad du ska prata om med skogsägaren /.../ och vet du, när jag började, då högg vi 100 meter slutavverkning. Det högg vi varje år. Idag hugger du kanske slutavverkning var tredje år och då tar du tusen meter i stället.*

Vi känner igen delar av detta från tidigare passager i texten. Det är två relaterade saker vi vill uppmärksamma här, som har direkta konsekvenser för kontakten mellan inspektor och skogsägare. Dels för arbets sättet "hela menyn" med sig att man har färre upprepade kontakter. Genom att vid ett och samma tillfälle beröra och eventuellt skriva kontrakt på flera skogsbruksliga åtgärder samtidigt effektiviserar arbetet, men det innebär också att man inte har lika mycket eller frekvent kontakt med skogsägaren. Tidigare var varje besök "mer specifikt", man tog en sak i taget. Dels har själva skalan på åtgärderna ökat, samtidigt som frekvensen minskat. Om man tidigare genomförde en slutavverkning varje år – och i samband med detta hade erforderliga förberedande och uppföljande kontakter – genomförs idag bara slutavverkning var tredje år. Detta sparar tid och pengar, framför allt vad gäller de så kallade drivningskostnaderna; man slipper att flytta maskinerna mellan olika platser. Att Inspektor 7 exemplifierar med exakta siffror för både tidsintervall och mängd kubik ska bara uppfattas som en schablonmässig exemplifiering. Hur stora avverkningar man kan göra och i vilka tidsintervaller, hänger såklart samman med storleken på fastigheten.

Sammanfattningsvis finns alltså tre huvudsakliga förklaringar till varför kontakten med skogsägare minskar. De skiljer sig åt till sin karaktär och det kan vara värt att säga något om det. För det första har vi två förklaringar som har att göra med strukturella förändringar

av skogsägarkåren (urbanisering) och förändringar av organisationens sätt att strukturera arbetet (rationalisering). För det andra har vi en förklaring som är mer "lokal" och specifik för vissa inspektor-markägarerelationer. Genom att bygga och förvalta relationen till skogsägarna, minskar behovet av att träffas, det behövs färre eller inga förberedande eller uppföljande träffar i samband med en viss åtgärd.

## Slutsatser och analytisk syntes

*I detta kapitel försöker vi systematisera och kondensera våra huvudsakliga poänger inom ramen för en fyrfältare. Denna beskriver några renodlade tolkningsramar och förhållningssätt till digital teknik så som de ytrar sig i fallstudierna. Utgångspunkten är användarnas instrumentella förväntningar och praktiska erfarenheter av (ny) digital teknik.*

Genom att, i linje med Davidson och Pais (2004) uppmaning, anlägga ett tydligare processperspektiv, det vill säga fokusera på hur tolkningsramarna utvecklas över tid, blir det naturligt och viktigt att ta fasta på hur tolkningsramar formas och omformas genom direkta *erfarenheter* av tekniken. Infrias förväntningarna eller inte? Hur "utvärderas" tekniken efter sådana erfarenheter och vilka attityder och förhållningssätt till densamma uppstår som en konsekvens? Det blir också angeläget att ta fasta på själva tidsaspekten och skillnader mellan (ny) teknik som precis har börjat implementeras och sådan teknik som är mer inkörd.

Orlikowski och Gash (1994) uppmärksammar oss på en lika vardaglig som analytiskt viktig egenskap för användarnas förväntningar på ny teknik; *den ska vara nyttig och användbar i den konkreta arbetsvardagen*. Om den förväntningen infrias kommer sannolikt tekniken att utvärderas positivt och bejakas. Vi menar emellertid att det finns en poäng i att *samtidigt* ta fasta på ytterligare en central aspekt av användarnas förväntningar: *tekniken måste fungera*. Användarnas förväntningar på ny teknik tar ofta utgångspunkt i en förväntan om konkreta och praktiska fördelar, att den ska vara nyttig *och* fungerande i den konkreta arbetsvardagen. Är den inte det, eller inte uppfattas vara det, kommer den sannolikt utvärderas negativt.

Poängen med att fokusera på både nytta och funktion är att detta är kärnan i användarens instrumentella förväntningar på digital teknik. Det är utifrån dessa dimensioner som tekniken kommer att utvärderas i samband med användarens praktiska erfarenheter. Skapar tekniken några praktiska fördelar i arbetsvardagen eller inte? Är den användbar och meningsfull? Fungerar den bra?

Poängen med att skilja mellan nytta och funktion är att de inte nödvändigtvis måste sammanfalla. Detta är en av rapportens analytiska huvudpoänger; *det är fullt möjligt att ett system eller en viss teknik fungerar, utan att man uppfattar den som nyttig eller meningsfull, precis som man kan uppfatta den som nyttig utan att den nödvändigtvis fungerar bra*.

Om vi kombinerar dessa båda dimensioner (nytta och funktion) får vi en fyrfältare som hjälper oss att identifiera några analytiskt renodlade varianter på olika tolkningsramar och förhållningssätt till tekniken.



Figur 4. Fyrfältare som åskådliggör olika förhållningssätt till digital teknik, med utgångspunkt i användares instrumentella förväntningar och erfarenheter. Modellen är, till formen, inspirerad av Leonardi och Neeley (2022), men bygger i grunden på Orlikowski och Gash (1994) och resultaten från fallstudierna.

Det är viktigt att poängtera att detta är en analytiskt renodlad modell, och är tänkt att fungera som ett analysverktyg relativt intervjumaterialet. Precis som andra idealtypiska modeller innebär det att man inte ska uppfatta och använda den som ett sorteringsverktyg, där man enkelt och direkt kan placera in intervjupersoner och deras utsagor i de olika rutorna. En modell *renodlar och förstärker* vissa egenskaper hos de fenomen vi intresserar oss för, så att vi förstår dem på ett bättre sätt. Verkligheten är i allmänhet mer komplicerad och varierad, men genom att jämföra eller utforska den med våra modeller kan vi fördjupa vår kunskap om verkligheten. Rutorna kan ge intrycket av att de olika förhållningssätten och erfarenheterna är principiellt olika och sinsemellan uteslutande, men i själva verket kan de överlappa och gå in i varandra. Ett exempel på det är att en och samma individ kan ge uttryck för de olika förhållningssätten, något vi finner tydliga exempel på i båda fallstudierna som redovisas i denna rapport.

Fyrfältaren hjälper till att ringa in kärnan i vad som förenar och skiljer olika föreställningsramar åt, samtidigt som vi får begrepp för de förhållningssätt eller attityder som hänger samman med tolkningsramarna.

I fyrfältarens övre högra hörn hittar vi "lovsången"; här framstår tekniken som både nyttig och fungerande, åtminstone i avgörande delar. Detta ger upphov till en tolkningsram som bygger på ett POSITIVT förhållningssätt till tekniken. I det övre vänstra hörnet har vi de så kallade normalproblemen och den relativa toleransen eller fördragsamheten med dem. Toleransen hänger samman med att man trots allt ser meningen eller nyttan med tekniken, men den hänger också samman med att man helt enkelt vant sig vid att det finns vissa normalproblem, och inte förväntar sig att (särskilt ny) teknik ska fungera felfritt på en gång. Empiriskt finns det en spännvidd här, man ska inte uppfatta det som att normalproblemen alltid tolereras på ett friktionslöst sätt, eller att de inte kan vara allvarliga. Tekniska problem och avbrott i arbetsvardagen kan vara nog så problematiska, särskilt i samband

med större förändringar som till exempel nylanseringar. Men det kan också handla om mindre allvarliga problem, som att en viss funktion hakar upp sig och tar tid, eller inte fungerar riktigt så smidigt som man skulle önska. Oavsett graden av problem som bristerna i tekniken förorsakar ser man att den *i princip* är meningsfull och användbar i den konkreta arbetsvardagen. Tolkningsramen och tillhörande förhållningssätt benämner vi av dessa skäl som AVVAKTANDE eller FÖRDRAGSAM.

I Södra-fallet fick vi tillfälle att studera en viss digital teknik som *inte* var ny, utan som hade varit i drift en längre tid och som integrerats i både arbetsvardag och organisationens digitala infrastruktur. Detta gav tillfälle att studera hur tekniska föreställningsramar utvecklats över tid, även om vi inte kunnat observera själva processen direkt (det hade krävt någon typ av longitudinell studie). Den ”digitala lovsången” i Södra-fallet kan man beskriva som ett uttryck för en viss föreställningsram (och en viss teknik) som utvecklats och stabiliserats över tid. Att läsplattan och fältappen varit i drift i drygt tio år spelar sannolikt en stor roll. Hade vi gjort studien 2012 eller 2013 är det möjligt, till och med troligt, att det positiva förhållningssättet inte framträtt lika tydligt. Vid tidpunkten för vår studie har man de flesta barnsjukdomar, större uppdateringar och förändringar bakom sig. De historiska jämförelser som görs (med tidigare/äldre arbetssätt) är relevanta i sammanhanget. Det är ingen slump att just dessa lyfts fram och att den digitala tekniken så att säga utvärderas positivt i ljuset av äldre tiders arbetssätt. I de här jämförelserna framträder i båda fallstudierna nämligen tydligt de mest centrala och uppskattade verktygen: kartfunktionerna, navigeringsmöjligheterna, den lättillgängliga och breda skogliga data man kan få fram.

På Sydved, som organisatoriskt befinner sig i en tidigare fas av digitaliseringsresan, kan vi se att virkesköparna till övervägande del är positiva, men att man upplever att Sydved har lite för bråttom att lansera nya arbetssätt och verktyg. Man upplever att flera av funktionerna är *nyttiga*, men att det finns behov av fortsatt utvecklingsarbete för att få de olika systemen att *fungera* tillsammans.

En av rapportens viktiga slutsatser är att teknik inte måste fungera för att uppfattas som nyttig eller användbar, och att användare har ganska hög tolerans för olika funktionsbrister, så länge man ser den principiella nyttan med tekniken.

I det nedre högra hörnet har vi situationer där tekniken fungerar, men ändå inte uppfattas vara meningsfull och användbar. Detta är en annan av rapportens viktiga slutsatser; det räcker inte att tekniken fungerar för att den ska bejakas, den behöver framför allt uppfattas som nyttig och användbar. Här handlar det om erfarenheter och tolkningar av de digitala systemen och verktygen när de fungerar ”som de ska”, men till skillnad från situationen närmast ovan har man svårt att se hur de underlättar eller skapar fördelar i det konkreta arbetet. Även här finns en spännvidd; tekniken kan ses som onödig, att den varken gör ”till eller från”, men den kan också uppfattas försvåra eller krångla till arbetet. Gemensamt är att man inte ser några tydliga praktiska fördelar relativt de egna arbetsuppgifterna. Det är snarare så att man ser fördelar för andra aktörer, medan det egna arbetet blivit mer styrt och att handlingsfriheten i arbetsvardagen minskat (jfr Gulliksen m.fl. 2015). De empiriska exemplen i båda fallstudierna handlar här inte om grundfunktionerna i de digitala verktygen: kartfunktionerna, navigeringsmöjligheter et cetera. Det handlar framför allt om de tekniska funktioner och administrativa rutiner som används för att upprätta avtal/kontrakt. Detta tekniskt-administrativa system är inte bara omfattande och därför komplext, det är också tvingande till formen. Givet den vanligen komplexa och föränderliga verklighet som inspektorn navigerar i, skapas här ibland problem. Även om man ser att systemet som sådant har poänger för organisationen, är den praktiska nyttan i den egna arbetsvardagen mer oklar eller varierad, särskilt om man jämför med (de mer allmänt

uppskattade) grundfunktionerna i fältappen. Denna tolkningsram och tillhörande förhållningssätt benämner vi som BEKLÄMD. Till skillnad från situationen närmast ovan (AVVAKTANDE/FÖRDRAGSAM) finns här för användaren inget att hoppas på i termer av ökad funktionalitet eller förbättring av tekniken; tekniken och tillhörande rutiner är implementerade och fungerar ”bra”. Individerna ser emellertid inte den praktiska nyttan eller meningen för den egna arbetssituationen och de vardagliga uppgifterna. Adjektivet beklämd är också passande eftersom det fångar intervjupersonernas upplevelse av minskad handlingsfrihet och en känsla av att vara fast eller begränsad i situationen.

Sydveds funktion för digital signering av kontrakt kan vi exempelvis placera någonstans i gränssnittet mellan POSITIV och BEKLÄMD (de högra rutorna i fyrfältaren). Den fungerar rent tekniskt, men uppfattas inte som nyttig i alla situationer, exempelvis om skogsägaren inte har vana vid att använda funktioner som BankID.

I det nedre vänstra hörnet har vi en annan typ av situation än de vi beskrivit ovan. Här ser man ingen nytta eller användbarhet, men *inte heller* att tekniken fungerar. I materialet har vi inga exempel som på ett givet sätt kan speglas i den här situationen, men man kan tänka sig att tekniska problem och nylanseringar med koppling till system och verktyg som virkesköparen eller inspektorn inte upplever som direkt nyttiga i arbetsvardagen passar in här. Det skulle också kunna handla om situationer där tekniken uppfattas försvåra eller hindra arbetet, just på grund av att den varken fungerar eller är nyttig. Vi benämner den här tolkningsramen och tillhörande förhållningssätt som FRUSTRERAD.

Ur ett praktiskt eller åtgärdsinriktat perspektiv är fyrfältaren och de olika dimensionerna av den som vi här beskrivit, användbar som bakgrundsförståelse och tillämpbar i situationer då man vill förstå och hantera användares förhållningssätt till ny teknik.

## Avslutande ord

I den här studien har vi gjort nedslag i digitaliseringsarbetet hos två skogliga organisationer – Sydved och Södra. Under intervjuerna med virkesköpare och inspektorer vid respektive företag har både positiva och negativa aspekter av teknik och nya arbetssätt kommit fram. I intervjuerna resoneras kring teknikens plus och minus ur såväl organisationernas som medarbetarnas perspektiv. En del av tankarna är kopplade till hur delaktiga medarbetarna varit i förändringsprocessen, medan annat handlar om hur nyttan och funktionen med olika system, verktyg och funktioner upplevs av dem som använder dessa i sitt dagliga arbete.

I de båda fallstudierna ser vi exempel på alla dessa aspekter och även om såväl inspektorer som virkesköpare har inställningen att det är viktigt att organisationerna hänger med i den digitala utvecklingen och att den innebär många positiva saker för deras arbetsvardag så finns det alltid saker att lära sig och utveckla när man står inför eller i olika stadier av sin förändringsresa. Vår förhoppning är att dessa fallstudier kan bidra med ökade insikter kring hur såväl teknik som pågående processer uppfattas av en yrkesgrupp vars arbetsvardag i hög grad påverkas av detta arbete.

Utvecklingsarbetet i båda organisationerna fortgår och kommer troligen aldrig att bli färdigt, utan är en kontinuerligt pågående process. Förhoppningen är att resultaten ska tydliggöra olika aspekter av utvecklingsarbetet och hur det genomförts så här långt i de två organisationer vi studerat samt bidra till reflektion och lärande under det fortsatta arbetet mot en önskad målbild.

# Referenser

- Arbetsmiljöverket 2023. Förebygg riskerna med digitala arbetssätt. [Information hämtad 20230914] Tillgänglig: <https://www.av.se/press/forebygg-riskerna-med-digitala-arbetssatt/>
- Beckman, A. & Blomér, M. 2006. Konsten att effektutvärdera – En beskrivande studie om hur kompetensutveckling effektutvärderas. D-uppsats i Arbetsvetenskap. Inst. för ekonomi, Arbetsvetenskap, Karlstad universitet.
- Bennetoft, L. & Persson, H. 2017. Relationers betydelse när ”papper försvinner” - En fallstudie om kundrelationer i service- och tjänsteproduktion. Ekonomi Kandidat, Examensarbete nr 1070, inst. för ekonomi, Sveriges lantbruksuniversitet. Tillgänglig: [https://stud.epsilon.slu.se/10057/1/bennetoft\\_l\\_persson\\_h\\_170314%20.pdf](https://stud.epsilon.slu.se/10057/1/bennetoft_l_persson_h_170314%20.pdf)
- Bijker, W. 1995. *Of Bicycles, Bakelites, and Bulbs: Towards a Theory of Sociotechnical Change*, Cambridge, MA: MIT Press, 1995.
- Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan Stockholm: Liber
- Chamorro-Premuzic, T. 2021. The Essential Components of Digital Transformation  
Tillgänglig: [https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation?ab=at\\_art\\_art\\_1x4\\_s01](https://hbr.org/2021/11/the-essential-components-of-digital-transformation?ab=at_art_art_1x4_s01)
- Curtis, K. Guillén, L.A. & Brukas, V. 2023. Creating the landscape, one stand at a time: The dual roles of timber buyers in the nested domains of Swedish forestry. *Forest Policy and Economics*, *Forest Policy and Economics* 147 (2023) 102884. Tillgänglig: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1389934122001976>
- Davidson, E. & Pai, D. 2004. Making sense of technological frames: promise, progress, and potential. Pp. 473–491 in B. Kaplan, D. Truex, D. Wastell et al. eds, *Looking forward from a 20 year perspective on is research* (Manchester: Kluwer)
- Eldén, Sara. 2020. *Forskningsetik: vägval i samhällsvetenskapliga studier*. Upplaga 1 Lund: Studentlitteratur
- Fangen, K. 2005. *Deltagande observation*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Furtenbach, L. & Söderström, J. 2015. Att nå ut med relationsmarknadsföring - En fallstudie på medarbetare inom revisions- och redovisningsbranschen. Umeå universitet. Tillgänglig: <http://umu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A828451&dswid=566>
- Gulliksen, J., Lantz, A., Walldius, Å., Sandblad, B. & Åborg, C. 2015. Digital arbetsmiljö. Rapport 2015:17, Arbetsmiljöverket.
- Holmström, J. 2020. Digital Transformation of the Swedish Forestry Value chain: Key Bottlenecks and Pathways Forward. Tillgänglig: <https://www.mistradigital.cdn.triggerfish.cloud/uploads/2020/04/jh-digital-transformation-of-the-swedish-forestry-value-chain.pdf>
- Ivarsson, F. 2023. *Frame shifting and Frame Blending in Digital Transformation*. Doktorsavhandling, Institutionen för tillämpad informationsteknologi, Göteborgs universitet.
- Ivarsson, F. & Svahn, F. 2020. Becoming a Digital Ecosystem Orchestrator - The Sydved Case. *Research Papers*. 191. Tillgängligt: [https://aisel.aisnet.org/ecis2020\\_rp/191](https://aisel.aisnet.org/ecis2020_rp/191)

- Klein, H.K. & D.L. Kleinman 2002. The social construction of technology: structural considerations. *Science, Technology and Human Values* 27 (1) pp. 28–52.
- Lawrence, A., Deuffich, Ph., Hujalac, T., Nichiforele, L., Felicianof, D., Jodlowskig, K., Lindh, T., Marchali, D., Talkkarij, A., Tederk, M., Vilkristel, L. & Wilhelmsson, A. 2020. Extension, advice and knowledge systems for private forestry: Understanding diversity and change across Europe, *Land Use Policy* (94), May 2020, 10452.  
Tillgänglig: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837719306726?via%3Dihub>
- Mensah, D. & Willén, E. 2022. How digitalisation is transforming professional roles. Arbetsrapport 1108–2022, Skogforsk. Tillgänglig: [https://www.skogforsk.se/cd\\_20220210115150/contentassets/2b7a7d6b11db4a92a4723d4bcbb7824a/arbetsrapport-1108-2022.pdf](https://www.skogforsk.se/cd_20220210115150/contentassets/2b7a7d6b11db4a92a4723d4bcbb7824a/arbetsrapport-1108-2022.pdf)
- Lepnardi, P. & Neeley, T. 2022. *The Digital Mindset: What It Really Takes to Thrive in the Age of Data, Algorithms, and AI*. Harvard Business Review Press.
- Olesen, K. 2014. Implications of dominant technological frames over a longitudinal period: Implications of dominant technological frames. *Information systems journal (Oxford, England)*. [Online] 24 (3), 207–228.
- Orlikowski, W. & Gash, D. 1994, Technology frames: Making sense of information technology in organizations. *ACM Transactions on information systems* (12:2), 1994, s 174-207.
- Pinch, T. & Wiebe B. 1987. The social construction of facts and artifacts: Or how the sociology of science and the sociology of technology might benefit each other. In *The social construction of technological systems: New directions in the sociology and history of technology*, edited by Wiebe Bijker, Thomas Hughes, and Trevor Pinch, 17-50. Cambridge, MA: MIT Press.
- Powell, W. & DiMaggio P. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. 2015. *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Scott, W. R. 2001. *Institutions and organizations*. 2. ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Sydved 2023a. <https://www.sydved.se/aga-och-bruka-skog/digitala-tjanster/sydveds-app-ger-dig-bättre-koll-pa-din-skog>. [Information hämtad 230909].
- Sydved 2023b. <https://www.sydved.se/aga-och-bruka-skog/digitala-tjanster/skogen-live> [information hämtad 230909].
- Woxblom, L., Sandahl, C. & Sääf, M. 2021. Utvecklad samverkan i skogsbruket. Beskrivning och utvärdering av en utvecklingsinsats för att främja dialog och ledarskap vid två svenska skogsföretag. Arbetsrapport 1099–2021, Skogforsk. Tillgänglig: [https://www.skogforsk.se/cd\\_20211115102409/contentassets/437504a093c44204ab36a7814caeb74a/arbetsrapport-1099-2021.pdf](https://www.skogforsk.se/cd_20211115102409/contentassets/437504a093c44204ab36a7814caeb74a/arbetsrapport-1099-2021.pdf)



## Bilaga 1

# Bilagor

## Intervjuguide - Informantintervjuer Sydved

Om Sydveds arbete med digitalisering kopplat till virkesköparnas arbete

### **Informantens roll och arbetsuppgifter i relation till digitaliseringsarbetet**

Strategier – VARFÖR väljer Sydved att digitalisera vissa moment?

- Yttre faktorer och intern strategi
- Vilka effekter vill man uppnå?

### **Organisation – HUR arbetar ni med digitaliseringen?**

- Vilka moment blir mer digitala?
- Hur organiseras arbetet och vad handlar det om – konkreta projekt, initiativ, arbetssätt...?
- Vilka verktyg och funktioner har införts?
- Hur sker kompetensutveckling på området bland virkesköparna?

### **Virkesköparnas roll och upplevelser - ur informanternas perspektiv**

- Vilken typ av återkoppling får ni från virkesköparna som använder system, funktioner och verktyg?
- Hur har virkesköparrollen förändrats genom digitaliseringen?
- Vilka erfarenheter och synpunkter har köparna på olika delar av digitaliseringen?
- Vilka faktorer tror du påverkar hur enskilda virkesköpare tar emot och anammar nya digitala arbetsverktyg?

## **Intervjuguide - Virkesköpare på Sydved**

### **Om respondenten**

- Utbildningsbakgrund, nuvarande och yrkesroll
- tidigare arbetslivserfarenhet

### **Roll och arbetsuppgifter** - i Sydved och som virkesköpare specifikt

- arbetsuppgifter
- moment under arbetsdagen – på kontoret och i fält

### **Arbetsuppgifter och digitalisering**

- effekter av ett mer digitalt arbetssätt – möjligheter och utmaningar
- digitaliseringens påverkan på arbetsdag och arbetsuppgifter
- verktyg eller hjälpmedel som används i det dagliga arbetet – analoga och digitala
- digitaliseringens påverkan på arbetsuppgifter och krav
- ev. negativa effekter av ett alltmer digitalt arbetssätt

### **Organisations digitaliseringsarbete**

- Sydveds förändringsarbete ur virkesköparens perspektiv – vad, hur och varför
- känslan av delaktighet i utvecklingsprocessen
- kompetensutveckling vid lansering av nya system, funktioner och verktyg
- tillgång till support och hur denna upplevs
- Virkesköparens kontakter med skogsägare och deras förhållande till digitala tjänster

### **Virkesköparens kontakter med skogsägare**

- köparens kontakter med markägarrelationer – vad och hur
- virkesköparens upplevelse av markägarnas mottagande av digitala tjänster och appar
- skillnader mellan skogsägare och vad dessa kan bero på

### **Kollegornas inställning till och kompetens när det gäller digitala arbetssätt**

## **Intervjuguide – Inspektorer på Södra**

Huvudteman

### **OM RESPONDENTEN**

- Om dig, bakgrund, utbildning och tidigare jobb.

### **YRKESROLLEN SOM INSPEKTOR**

- Din roll och arbetsuppgifter
- Arbetsvardagen

### **DIGITALISERINGEN (ARBETSVARDAGEN)**

- Möjligheter och utmaningar med ett alltmer digitalt arbetssätt.
- Exempel på system och verktyg.
- Vad har förändrats och vad har det inte?
- Återkoppling: arbetsvardagen

### **ORGANISATIONENS DIGITALISERINGSARBETE (DIN BILD AV)**

- Hur arbetar man med digitaliseringen i organisationen?

### **INSPEKTORNS KONTAKTER MED SKOGSÄGARE**

- Dina kontakter med skogsägare
- Skogsägarens digitala mognad /digitaliseringsgrad

## Intervjuguide - informantintervjuer med verksamhetsutvecklare, Södra

### A. Din roll och arbetsuppgifter

- Bakgrund.
  - o Utbildning, ålder.
  - o Tidigare yrkesroller i och ev. utanför organisationen.
- Vad gör en verksamhetsutvecklare?
  - o Berätta om ditt arbete!
    - Hur ser en typisk dag eller vecka ut?
  - o Kontakt med inspektorer? IT-ambassadörer...
  - o Ditt arbetes betydelse för inspektorerna?
  - o Betydelsen för/kontakt med andra roller och funktioner inom organisationen?
    - Vilken ”del” av Södra tillhör du?
    - Finns det verksamhetsutvecklare i andra delar, också?
  - o Digitaliseringsarbetet (+ andra slags arbeten/uppgifter)
    - Vad görs, är på gång?
    - Vad har gjorts?
    - Vilka målbilder och strategier styr och tillämpas idag?
    - Hur organiseras arbetet och vad handlar det om? Konkreta projekt/initiativ/verktyg...
    - Vad har du/ni lyckats med och vad har varit svårare? Tankar eller analyser av olika utfall.

### B. Organisationen

- Historik
  - o När började Södra digitaliseringsarbetet? (i allmänhet, och kopplat till inspektorerna i synnerhet)
  - o Vad har arbetet huvudsakligen handlat om? Konkret...
  - o Vilken betydelse har det haft för inspektorernas arbete och relation till skogsägarna/medlemmarna? (digitaliseringen och inspektorsverksamheten)
- Det ”interna” och det ”externa” digitaliseringsarbetet (din roll relativt).
- Digitaliseringsarbetet mer allmänt i organisationen (din roll relativt).
- Vad vill man? Vad satsas det på? Vad är på gång? (projekt, initiativ, verktyg)

### C. Inspektorn/inspektorsverksamheten

- Hur ser den ut, vilken roll spelar den?
- Hur har den ev. förändrats,
  - genom digitaliseringen, vilka erfarenheter och synpunkter har inspektorerna på olika delar av densamma?
  - genom skogsägarkategoriens förändring (och deras behov av rådgivning).

**D. Inspel kring vilka inspektorer som kan vara strategiska för oss att prata med**

- Är ålder en viktig faktor?
- Finns kanske områdesspecifika/geografiska skillnader? Kanske projekt och initiativ som är särskilt relevanta.
- Individuella inspektorer, IT-ambassadörer. (genomsnittliga och/eller avvikande).

## Informations- och samtyckesblankett – Skogsrådgivarens roll i förändring

Forskningsprojektet Skogsrådgivarens roll i förändring bedrivs i samarbete mellan Linnéuniversitetet och Skogforsk. Kontaktpersoner för vardera parten är Henrik Hultman (LNU) och Lotta Woxblom (Skogforsk). Kontaktuppgifter framgår längst ner i detta dokument.

### Information om projektet

Projektets övergripande frågeställning och målsättning går ut på att undersöka och beskriva hur digitaliseringen har påverkat skogsrådgivarens sätt att arbeta och hennes/hans relationer till skogsägare och kollegor. I projektet är vi också intresserade av vilka möjligheter man på företagsnivå ser med utvecklingen och hur man rent konkret jobbar med att introducera digitala verktyg och arbetssätt, framförallt i fältverksamheten.

Resultaten från projektet kommer att ge fördjupad kunskap om hur digitala verktyg faktiskt används av skogsrådgivaren och hur dennes arbetsinnehåll och relation till skogsägarkåren påverkas genom ett mer digitaliserat arbetssätt. Mer konkret kan resultaten nyttiggöras för att belysa nyckelkomponenter för en lyckad digital transformation av skogsrådgivarens yrkesroll. I detta ligger bland annat att resultaten kan komma att spela en viktig roll för en framgångsrik utveckling och implementering av nya digitala verktyg och tjänster.

Projektet ämnar besvara följande undersökningsfrågor:

- Hur arbetar man med digitaliseringen i organisationen?
- Hur upplever skogsrådgivarna att yrkesrollen och arbetsinnehållet påverkats av omställningen till ett mer digitalt arbetssätt?
- Vilka möjligheter och utmaningar upplever skogsrådgivarna med digitaliseringen?
- Hur hanterar skogsrådgivarna skogsägargruppens heterogenitet, hur anpassar man rådgivningen efter skogsägarnas olika egenskaper och behov (om man nu gör det)?
- Vilka digitala vanor, förhållningssätt och behov av rådgivning har specifika segment av skogsägare?

Studien är en intervjustudie där vi huvudsakligen fokuserar på ca 20 skogsrådgivare verksamma inom två organisationer: Södra och Sydved. Intervjuerna tar utgångspunkt i undersökningsfrågorna ovan, men kommer att ske med stöd av en intervjuguide. Initialt kommer vi också intervjua ett mindre antal digitala verksamhetsutvecklare eller andra företrädare för skogsföretagen med god insyn i organisationens övergripande digitaliseringsarbete. Intervjuerna med både skogsrådgivare och verksamhetsutvecklare beräknas ta omkring en och en halv timme. Uppföljningsintervjuer eller uppföljningskontakter kan bli aktuella.

Studien finansieras av Stiftelsen Seydlitz MP Bolagen och bedrivs under 2022 och första kvartalet 2023.

### Forskningsetiska principer och överväganden

Projektet följer de forskningsetiska principer och rekommendationer som gäller för svensk samhällsvetenskaplig forskning. Centralt här är det så kallade informationskravet som handlar om att deltagare i studien ska informeras om projektets syfte, men också om rättigheten att närhelst avbryta sin medverkan i studien, om de så önskar. Ett relaterat krav är samtyckeskravet, dvs., att deltagare i studien har rätt att själva bestämma över och ska ge sitt samtycke till att medverka. Detta informerades samtycke inhämtas genom att en samtyckesblankett upprättas och överlämnas för underskrift i samband med intervjutillfällena. Vi skickar informations- och samtyckesblanketten på förhand, i god tid innan själva intervjutillfället.

En annan central princip handlar om konfidentialitet och datasäkerhet. Projektets frågeställningar berör inga känsliga personuppgifter (sådana de definieras av etikprövningsmyndigheten/GDPR), men anonymisering och säker datahantering är ändå av stor vikt eftersom frågorna berör aspekter av både organisationernas och medarbetarnas egenskaper som kan uppfattas som känsliga och som de kan lida skada av i samband med publicering. Vi kommer att hantera detta på följande sätt:

- All data kommer att anonymiseras, det vill säga inga personnamn eller företagsnamn kommer att användas i publicerat eller arkiverat material. En kodnyckel kommer att upprättas och förvaras på säkert ställe.
- Vi studerar två organisationer vilket försvårar för en läsare att länka specifika intervjuutsagor till en given organisation.
- Vi inkluderar flera ”liknande” intervjupersoner i studien (verksamhetsutvecklare och skogsrådgivare) vilket försvårar för en läsare att länka specifika utsagor till en viss individ.
- I förekommande fall kan det bli nödvändigt att vidta ytterligare avkodningsprocedurer som s.k. dubbelanonymisering (t.ex. använda olika pseudonymer i en text för en och samma informant).
- Vi kommer att ha en öppen och kontinuerlig dialog med deltagarna och ge dem möjligheter att korrigera och komplettera uppgifter de har lämnat, både under forskningsprocessen och i samband med publicering.
- Vi kommer låta deltagarna få ta del av textutkast, innan publicering, där de kan se och får tillfälle att reagera på hur vi använder och avkodar deras utsagor.

### **Användning av data**

En annan central princip inom forskningsetiken är nyttjandekravet, det vill säga att uppgifterna som samlas in endast får användas inom ramen för studiens vetenskapliga syfte. Detta implicerar att uppgifter, som intervjuer, disponeras av forskarna och kan komma att finnas med i rapporter och andra vetenskapliga publikationer med ursprung i projektet.

### **Kontaktuppgifter:**

Lotta Woxblom, SkogD  
 Skogforsk, Dag Hammarskjölds väg 36 A,  
 Uppsala Science Park, 751 83 Uppsala  
 Mail: lotta.woxblom@skogforsk.se  
 Telefon: 070 – 910 10 73

Henrik Hultman, FD i sociologi  
 Institutionen för samhällsstudier  
 Linnéuniversitetet, 351 95 Växjö  
 : henrik.hultman@lnu.se  
 Telefon: 073-975 60 16

### **Samtyckesblankett**

Jag har läst och undertecknat den information om undersökningen jag har fått.

Jag har haft möjlighet att ställa frågor om undersökningen.

Jag är medveten om att jag som deltagare i undersökningen kommer att bli intervjuad och att detta spelas in.

Jag har fått tillräckligt med tid på mig att tänka igenom situationen, och jag samtycker till att delta i undersökningen.

Jag är medveten om att personlig information som mitt namn och namnet på min arbetsgivare inte kommer att bli känt för någon utanför projektet.

Jag är medveten om att mina ord kan citeras i rapporter och i andra publikationer från projektet.

Jag är medveten om att jag när jag så vill kan lämna undersökningen och att jag inte behöver förklara mina skäl till det.

Om jag väljer att inte längre delta i undersökningen kommer den information jag har lämnat inte att användas.

---

Ort och datum

---

Underskrift deltagare

---

Underskrift forskare