

# SKOGSÄGARES BESLUTSPROCESSER OCH DESS EFFEKTER PÅ TJÄNSTEUTVECKLING



EUROPEISKA UNIONEN

**Interreg**  
Botnia-Atlantica

Europeska regionala utvecklingsfonden



**Rikare skog**

Diversifiering genom Inkludering och Specialisering

# INTRODUCERANDE HANDBÖCKER I DENNA SERIE:

De introducerande handböcker är gemensamt utvecklade av Rikare skogs parters. Huvudförfattaren för varje handböckerna är listad nedan:

## **VAD ÄR EN TJÄNST?**

Elias Andersson, SLU

## **RELATIONER OCH FÖRTROENDE**

Elias Andersson, SLU

## **SKOGSÄGARES BESLUTSPROCESSER**

Anne Matilainen, UH Ruralia

## **BESTÄLLARKOMPETENS**

Paulina Enoksson, Skogsstyrelsen

## **INKLUDERANDE SERVICEUTVECKLING**

Maria Johansson, SLU

## **KOMMUNICERA SKOGLIGA TJÄNSTER**

Marjo Mustola, Skogscentralen

## **AFFÄRSMODELL**

Thomas Kronholm, SLU

## **TJÄNSTEDESIGN**

Päivi Katajamäki, Muutossuunta

# INNEHÅLL

BAKGRUND

VAD ÄR EN BESLUTSPROCESS OCH VARFÖR ÄR  
DET VIKTIG ATT FÖRSTÅ DETTA?

NÅGRA FAKTA OM DEN MÄNSKLIGA BESLUTS-  
PROCESSEN

BRA BESLUTSSUPPORT - VILKAS MÅL ÄR I  
CENTRUM OCH VAD FINNS DET I "KÄRNAN"  
AV ATT ÄGA SKOG?

SKOGSÄGAREN SOM KONSUMENT?

INKLUDERANDE BESLUTSPROCESSER OCH  
TJÄNSTER





**Skogsägare är människor och principerna för mänskligt beslutsfattande gäller även för dem.**

## Bakgrund

Sociodemografiska förändringar av landsbygden förändrar även vem som blir skogsägare. Antalet jordbrukare som är skogsägare minskar, ett stort antal skogsägare bor inte längre i närheten av sin skog eller är ekonomiskt beroende av denna på samma sätt som tidigare. Denna nya typ av skogsägare kan ofta mindre om, och/eller tillbringa mindre tid i, sin skog än tidigare generationer av ägare. Följaktligen förändras värderingarna och drivkrafterna för att äga skog. Utöver ekonomiska fördelar är skogar en viktig resurs för rekreation och kan vara en koppling till en familjs bakgrund och arv. Allt detta syns i de beslut som fattas av skogsägarna och tvingar fram förändringar av de tjänster som är inriktade på skogsägare.

För att förstå en skogsägars beslutsprocesser finns det två grundläggande principer att överväga.

- I) Skogsägare är människor och principerna för mänskligt beslutsfattande gäller även för dem. Både forskning och praxis har visat att privata skogsägare inte nödvändigtvis fattar beslut baserat på vad som anses som rationella aspekter, vilket ofta tidigare har varit utgångspunkten. Ekonomiska argument är bara en dimension som påverkar besluten, medan andra känslor och drivkrafter också kan ha stor betydelse. Förståelse för detta krävs av dem som tillhandahåller rådgivningstjänster.
- II) Skogsägare och deras beslut befinner sig inte utanför resten av samhället och förändringsprocesser i deras omgivning. Mer övergripande skeenden som urbanisering, klimatförändring och den allmänna debatten om olika ämnen påverkar också hur skogsägarna fattar beslut.

## Vad är en beslutsprocess och varför är det viktigt att förstå detta?

Ett beslut beskrivs normalt som ett val mellan minst två alternativa handlingar. Det kan ske medvetet eller omedvetet. Ett medvetet beslut betyder att personen som fattar beslutet avsiktligt och kognitivt överväger alternativa handlingar och de eventuella konsekvenserna av dessa alternativ. När ett omedvetet beslut fattas, överväger individen inte nödvändigtvis anledningarna till att hen fattar beslutet, utan beslutet är snarare en reaktiv respons på en viss situation.



Det är viktigt att förstå vilken betydelse en omedveten beslutsprocess har, eftersom det kan vara förklaringen till det som kallas "irrationella beslut". Och när dessa anledningar studeras i detalj, framstår de ofta inte som irrationella längre. Denna förståelse ger oss också verktyg för att förutse de potentiella beslut skogsägarna fattar och vad som påverkar dessa beslut.

Ett beslut handla exempelvis inte enbart om att köpa en specifik tjänst vid en som en isolerad händelse. Det kan i stället ses som en process som omfattar flera faser före beslutet att göra ett inköp och även efter köpet. Det lönar sig för tjänsteleverantörer att överväga även dessa andra faser när de utvecklar sin portfölj av tjänster.



## Några fakta om den mänskliga beslutsprocessen

Via psykologi och konsumentbeteende kan vi få insikter om beslutsprocessen som företag med ett utbud av skogsrådgivningstjänster bör beakta när de utvecklar sina produkter. Några av dessa beskrivs nedan!

Tänk på det här:

- Beslutet är en process** och beslutsprocessen inkluderar även ett val mellan två och fler handlingar. Detta inkluderar utvärdering av det potentiella resultatet av beslutet i förväg och efter att beslutet har fattats.
- Beslut kan vara medvetna eller omedvetna.** När ett medvetet beslut fattas överväger beslutsfattaren kognitivt beslutet och dess potentiella konsekvenser. Men många beslut är omedvetna. I detta fall är beslutet en automatisk reaktion på beslutsfattarens situation och kan till exempel vara påverkat av känslor, attityder och till och med beslutsfattarens fysiska tillstånd.



- c. **Heuristiska strategier eller "tumregler"** i beslutsprocessen: Ett exempel på problem som påverkar en omedveten beslutsprocess är heuristik, eller användning av tumregler när besluten fattas. Detta betyder att besluten fattas snabbt och är automatiskt baserade på beslutsfattarens tidigare erfarenheter. Beslut som baseras på tumregler leder inte nödvändigtvis till det mest optimala resultatet, men de underlättar beslutsprocessen och beslutsfattaren behöver inte lägga så mycket tid eller kraft på beslutsprocessen. En typ av tumregel är till exempel *affektheuristik*. Här påverkas beslutsprocessen av irrelevanta känslomässiga faktorer, som när någon blir ledsen på grund av dåligt väder den dagen. På samma sätt handlar *tillgänglighetsheuristik* om beslut som baseras på det alternativ som är lättast tillgängligt.
- d. **Kognitiv bias.** Detta innebär att människor systematiskt tenderar att bedöma sina observationer, tolkningar och sin information på ett visst sätt jämfört med en objektiv utvärdering av resultatet av beslutet. Detta innebär till exempel överdriven optimism och konfirmeringsbias. Överdriven optimism innebär att en beslutsfattare tenderar att överskatta sin egen färdighet, kunskap och förmåga. Konfirmeringsbias, återspeglar en situation där beslutsfattaren föredrar information eller till och med godtar information som stöder hans egna tidigare uppfattningar eller åsikter och inte ens överväger andra alternativ.

### **Så vad kan dessa ha för betydelse för skogsägarnas beslutsprocess?**

Ett exempel:

**Omedveten beslutsprocess och heuristik** → I stressiga situationer och i all hast väljer folk ofta det beslut/beteende som är mest bekant för dem. Passiva skogsägare väljer till exempel att inte göra någonting. Frågan för rådgivningsföretaget är då hur en bra "beslutsprocessmiljö" kan skapas, där skogsägarna verkligen fokuserar på att utvärdera de olika alternativen för sina beslut.

**Beteende är alltid kontextberoende** och flera typer av psykologiska och fysiska faktorer påverkar det. → Olika psykologiska och fysiska tillstånd kan påverka en skogsägare på olika sätt vid olika tidpunkter. Detta kan resultera i att samma rådgivningsprocess leder till olika resultat för samma skogsägare. Hur kan skogliga rådgivningsföretaget förbereda sig för detta?

**Att tillhandahålla tjänster bör inkludera beslutsprocessen, inte bara köpmomentet** → Tjänsten som tillhandahålls bör omfatta de olika faserna i beslutsprocessen på ett bättre sätt. Detta kräver att produkten utvecklas så att den inkluderar ett bredare förhållningssätt.

## Var kan rådgivningstjänster eller stöd i beslutsprocessen ha stor betydelse?

Trots att flera aspekter påverkar beslutsprocessen på en personlig nivå, ger det skogliga företaget och den sociopolitiska miljön också ett ramverk för beslutsprocessen. Detta begränsar ofta vilken typ av beslut som kan fattas i första hand. En skoglig rådgivare bör överväga vilka aspekter deras tjänster kan påverka.

Förmågan att påverka resursmässiga förutsättningar med nya skogliga tjänster är begränsad. Aktuella tjänster är redan inriktade på att koppla samman större områden för gemensamma skogsvårds- eller avverkningsaktiviteter och bilda större områden för avsättningar genom att slå ihop mark från flera skogsägare. På liknande sätt är möjligheten för rådgivningstjänsterna att hantera skattesystem eller bestämmelser kring jordförvärvning (operativ miljö) ganska begränsad. Tjänsteleverantörer kan förstås hjälpa skogsägarna att leva med de aktuella bestämmelserna, men kan i själva verket inte förändra dem. På liknande sätt kan tjänsteleverantörerna inte påverka skogsägarnas personliga egenskaper. Dock kan tjänsterna modifieras så att de bättre passar dessa egenskaper. I detta läge måste vi fortfarande beakta vilka segment av skogsägarna som är målet för tjänsterna eftersom de drivande faktorerna har olika inverkan på olika typer av skogsägare.





**Hur skogsägarna  
uppfattar sig själva  
som ägare.**



## **Bra beslutssupport – vilkas mål är i centrum och vad finns det i ”kärnan” av att äga skog?**

Vid utveckling av rådgivningstjänster för skogsägare bör tjänsteleverantören även ärligt fundera över vems mål hen försöker att uppfylla med tjänsterna som tillhandahålls. Det finns ofta nationella eller regionala förväntningar på hur skogarna ska användas. Stämmer dessa med skogsägarnas egna mål? Och hur påverkar den skogliga rådgivarens värderingar? Utvecklas dessa tjänster för att uppfylla de personliga målen hos skogsägarna eller stödjer de i stället de mål som definieras av samhället för användning av skogsresurserna?

För att kunna fånga upp målen hos skogsägarna är det viktigt att tjänsteleverantörer förstår hur skogsägarna uppfattar sig själva som ägare. Att äga skog påverkar ofta ägarens identitet, beroende på om hen ser sig själv som skogs-/markägare eller om skogen bidrar till ägarens identitet genom att den utgör ett band till familjens historia sedan flera generationer tillbaka eller till sin uppväxt. Skogsägande kan också leda till andra identitetsdrag. Sociala normer definierar förståelsen av vad som är en bra skogsägare och dagens ägare lär sig genom socialiseringsprocessen från tidigare ägare eller generationer vad detta innebär. Det kan dock finnas ett behov bland nya skogsägare av att bygga en annan typ av skogsägaridentitet, till exempel som naturvårdare. Det är inte lätt att påverka värderingar och attityder som bidrar till en människas identitet. Hot mot denna identitet genererar också ofta negativa känslor och misstroende mot den andra parten. Råd och tjänster bör vara separerade från rådgivarens personliga åsikter och värderingar och formuleras så att de minimerar antalet hot mot ägarnas personliga värderingar och aspekter som påverkar deras identitet. Detta kan också påverka vilka argument som används för att marknadsföra användning av skogliga rådgivningstjänster.

## **Skogsägaren som konsument?**

Inom konsumentforskningen konstateras att konsumentupplevelserna som produkterna ger sina köpare kan se ut på olika sätt. Konsumtionen ses som en holistisk upplevelse och inkluderar aspekter som ekonomiska fördelar, problemlösning, bekvämlighet, stöd och/eller upplevelser för konsumenten. Skogliga tjänster fokuserar ofta på ekonomiska fördelar, problemlösning och tillhandahållande av tjänster som är bekväma för skogsägaren att köpa. Att förmedla upplevelser eller stärka skogsägaren kan vara mindre betydelsefullt. Vilka andra fördelar än en välkött skog kan rådgivningstjänsterna ge skogsägarna? En fördel är att det



kan få skogsägarna att känna sig starka och trygga. Detta kan till exempel ske genom att integrera skogsägarna mer i planeringen av processerna för skogsskötsel för att få dem att känna att de "äger" sin plan och handlingar. De behöver ha "en starkare röst" och ett engagemang. För närvarande utformas planerna för skogsskötsel baserat på ägarens mål men skapas i övrigt enbart av en professionell rådgivare och ganska skilt från ägaren. På liknande sätt skulle skogsägarna kunna involveras på en mer strategisk nivå, till exempel genom formulering av en plan för skogsägandeskapet (exempelvis en Skogsplan). Denna typ av medveten planeringsprocess skulle kunna hjälpa till att definiera hur skogsägarna ser på sig själva och tydligt kommunicera deras mål med ägandeskapet till potentiella rådgivare och tjänsteleverantörer.

### ***Fokusera mer på ägaren än den faktiska skogsresursen!***

#### **Inkluderande beslutsprocesser och tjänster**

Beslutsprocessen är en kontextberoende praktik snarare än en rationell sådan. Detta betyder att kulturella normer på sätt och vis styr vilken typ av beslut som uppfattas som kloka, meningsfulla eller ens möjliga. Detta har följder för både skogsägarna och deras rådgivare. Att vara skogsägare är format av sociala normer. Forskningen visar att kön och ålder, tillsammans med erfarenhet av praktiskt kropparbete i skogen är starka markörer för vad som utgör normerna för en "riktig" skogsägare. Att utforska andra sätt att vara skogsägare på kan vara känslomässigt svårt när rådgivare och tjänsteleverantörer har andra åsikter om målet för att vara skogsägare än vad skogsägaren själv har. Att ha ett normkritiskt eller ett inkluderande perspektiv på rådgivningstjänster för skogsägare kan vara till hjälp när det gäller att nå bortanför de nationella eller regionala förväntningarna på användningen av skogsresurserna och i stället fråga vemns mål de tjänster som erbjuds är avsedda att uppnå.



Denna handbok har tagits fram som en del av Rikare skog – ett projekt finansierat av Botnia Atlantica-programmet (Interreg) tillsammans med Region Västerbotten, Region Västernorrland, Österbotten kommunalförbund samt deltagande partnerorganisationer. Projektet genomfördes mellan 2018–2021 i samarbete mellan Sveriges Lantbruksuniversitet, Skogsstyrelsen, Ruralia institutet vid Helsingfors universitet och Skogscentralen.

