



**Jag kanske tycker om att vara chef  
men ibland tycker jag inte om att ha anställda**  
**En kvalitativ studie om arbetsgivarrollen inom mjölkproduktion**

*I might like to be a boss, but sometimes I hate having employees*  
*A qualitative study about the employer role in dairy production*

*Emelie Davidsson*

*Anna Karlsson*





**Examensarbete inom Affärsledarskap för den gröna sektorn**

# **Jag kanske tycker om att vara chef men ibland tycker jag inte om att ha anställda**

**En kvalitativ studie om arbetsgivarrollen  
inom mjölkproduktion**

**I might like to be a boss, but sometimes  
I hate having employees**

**A qualitative study about the employer role  
in dairy production**

**Emelie Davidsson  
Anna Karlsson**

**Handledare: Doktorand Catharina Alwall Svennefelt  
Examinator: Professor Peter Lundqvist**

**Sveriges lantbruksuniversitet  
LTJ-fakulteten**

**Alnarp 2008**

# FÖRORD

Affärsledarskap för den gröna sektorn är ett ettårigt påbyggnadsprogram som leder fram till en kandidatexamen i företagsekonomi. En av de obligatoriska delarna i denna är att skriva en C-uppsats motsvarande 15 hp. Uppsatsen ska presenteras med en skriftlig rapport och under ett seminarium. Detta arbete kan t ex ha formen av ett försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 375 timmars arbete per elev.

Vi har själva tagit initiativ till uppsatsen genom vårt intresse för dels yrkeskategorin djurskötare men även för arbetsledarfrågor inom mjölkproduktion. Intresset för ämnet har väckts under både yrkeslivet såväl som under studieperioden.

Ett varmt tack riktas till först och främst till de tio lantbrukare som har ställt upp för intervjuer. Utan dessa tillmötesgående personer hade vi aldrig kunnat slutföra vår idé.

Ett ytterligare varmt tack till vår handledare *Catharina Alwall Svennefelt* och examinator *Peter Lundqvist*. Framförallt *Catharina* har fört oss framåt i denna process med ett stort engagemang och tålamod. Vi har dessutom fått stor hjälp av *Peter* med bistånd av resebidrag, utskrifter, material samt att vi har haft tillgång till ett rum på avdelningen.

Som en bonus till att vi har fått sitta och skriva i en inspirerande miljö har vi haft stöd och trevligt sällskap av följande; *Lotta Löfqvist, Christina Kolstrup och Stefan Pinzke*.

Vi vill också rikta ett tack till *Martin Börjesson* på Keenan Systems och *Erik Holm* på Skånesemin med hjälp att leta rätt på lämpliga mjölkproducenter att intervjua.

Till sist måste vi tacka våra nära och kära för att de har stått ut med oss under denna uppsatsresa.

Alnarp 18 juni 2008

Emelie Davidsson  
Anna Karlsson

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INNEHÅLLSFÖRTECKNING .....	2
SAMMANFATTNING .....	4
SUMMARY .....	5
1 INLEDNING .....	6
1.1 BAKGRUND .....	6
1.2 SYFTE .....	7
1.3 AVGRÄNSNING .....	8
1.4 MÅLGRUPPER .....	8
1.5 REFERENSHANTERING, BENÄMNINGAR OCH DEFINITIONER .....	8
1.5.1 Referenshantering i uppsatsen .....	8
1.5.2 Benämningshantering i uppsatsen .....	9
1.5.3 Definitionshandtering i uppsatsen .....	9
1.6 DISPOSITION .....	10
1. Inledning .....	10
2. Metod .....	10
3. Teori .....	10
4. Resultat .....	10
5. Diskussionen .....	11
6. Slutsats .....	11
2 VETENSKAPLIG METOD .....	12
2.1 VÅRT VAL AV METOD .....	12
2.1.1 Metodiska övervägande .....	12
2.1.2 Forskningsansats .....	13
2.1.3 Urval och avgränsningar .....	13
2.1.4 Intervjumetod .....	14
2.1.5 Analys och bearbetning .....	16
2.2 ARBETETS TILLFÖRLITLIGHET .....	18
2.2.1 Reliabilitet .....	18
2.2.2 Validitet .....	19
2.3 ETIK .....	19
2.4 KRITIK MOT METODEN .....	20
3 TEORI .....	22
3.1 TEORIER KRING CHEFSROLLEN .....	22
3.1.1 Ledarskap .....	22
3.1.2 Ledarstilar i klassisk teori .....	23
3.1.3 Path-Goal-teorin .....	23
3.1.4 Svårigheter i arbetsledarrollen .....	25
3.2 TEORIER KRING KOMMUNIKATION .....	26
3.2.1 Kommunikation .....	26
3.2.2 Dialog .....	27
3.2.3 Positivt arbetsklimat .....	28
3.3 TEORIER KRING MOTIVATIONSFAKTORER .....	28
3.3.1 Herzbergs arbetsmotivationsteori .....	28
3.3.2 Delegering och mål .....	30
3.3.3 Utveckling framåt inom företaget för att skapa motivation .....	31

4 RESULTAT .....	32
4.1 CHEFSROLLEN .....	32
4.1.1 Uppfattningen om det egna chefskapet .....	32
4.1.2 Uppfattningen om hur man utövar sitt chefskap .....	34
4.1.3 Uppfattningen om att ha anställda.....	37
4.2 KOMMUNIKATION .....	39
4.2.1 Uppfattningen om hur man som chef förmedlar kraven till de anställda.....	39
4.2.2 Uppfattningen om hur man får de anställda att berätta .....	41
4.3 MOTIVATIONSFAKTORER .....	43
4.3.1 Uppfattningen om hur man kan skapa en delaktighet hos de anställda.....	43
4.3.2 Uppfattningen kring betydelsen av arbetsmiljön .....	46
4.3.3 Uppfattningen kring övriga motivationsfaktorer .....	47
4.4 REKRYTERING.....	50
4.4.1 Uppfattningen om utländsk arbetskraft.....	50
4.4.2 Uppfattningen om vad som händer i framtiden gällande rekrytering.....	53
5 DISKUSSION & ANALYS .....	58
5.1 CHEFSROLLEN .....	58
5.1.1 Uppfattningen om det egna chefskapet .....	58
5.1.2 Uppfattningen om hur man utövar sitt chefskap .....	59
5.1.3 Uppfattningen om att ha anställda.....	59
5.2 KOMMUNIKATION .....	60
5.2.1 Uppfattningen om hur man som chef förmedlar kraven till de anställda.....	60
5.2.2 Uppfattningen om hur man får de anställda att berätta .....	61
5.3 MOTIVATIONSFAKTORER .....	62
5.3.1 Uppfattningen om hur man kan skapa en delaktighet hos de anställda.....	62
5.3.2 Uppfattningen kring betydelsen av arbetsmiljön .....	63
5.3.3 Uppfattningen kring övriga motivationsfaktorer .....	64
6 SLUTSATSER .....	65
VÅRA VIKTIGASTE SLUTSATSER.....	65
VIDARE FORSKNING .....	66
FÖRFATTARNAS EGNA REFLEKTIONER.....	66
KÄLLFÖRTECKNING.....	68
SKRIFTLIGA .....	68
TIDNINGARTIKLAR .....	69
FÖRESKRIFTER .....	69
BILAGOR .....	70

## SAMMANFATTNING

Denna uppsats tar upp problematiken kring arbetsgivarrollen inom mjölkproduktion. För att få en inblick i vardagen och vilka utmaningar arbetsgivarrollen medför har vi intervjuat tio stycken mjölkproducenter som befinner sig i denna situation.

Titeln bygger på ett uttalande från en av mjölkproducenterna ”... *jag kanske tycker om att vara chef men ibland tycker jag inte om att ha anställda...*”. Citatet belyser hur mjölkproducenterna relaterar till rollen som arbetsgivare. Hur de uppfattar sig själva och relaterar till chefskapet är två grundläggande faktorer som är viktiga för att fungera bra i sin roll som arbetsgivare. Att skapa ett trevligt och positivt arbetsklimat, tydliggöra företagets mål samt att våga delegera är andra viktiga faktorer man måste ha i beaktande. Dessa faktorer leder till att man får självgående, delaktig och engagerad personal.

Intervjumaterialet har analyserats och tolkats för att vidare leda fram oss till en förståelse för resultatet. Resultatet ligger till grund för den teorigenerering som producerats i denna uppsatsen.

## SUMMARY

How dairy producers today view their role as employers? To get a better idea of this, we decided to do a qualitative study by interviewing ten dairy farmers who has hired workers. The selected farmers in this study had one to four employed animal keepers. The range of the herd size varied between 50 – 270 milking dairy cows.

How do these farmers create an attractive workplace for an employee to be happy at work and to continue being employed? Mainly, how do they look at themselves as employers, is it something they appreciate or is it a necessity to be able to increase their company and still have the opportunity of a social life? We have analyzed the interviews by coding the data and finding patterns accordingly theory generated method.

After analyzing the interviews and reading complementing literature we feel that the main conclusion we found out was that it is easier to be an employer if you appreciate the role. When you have certain knowledge about yourself and your business goals a lot of difficulties the role as an employer can bring have been made easier to overtake. To have obvious business goals such as a certain amount of milk, milk quality, orderliness or getting off work in time can be a way to move the company to a higher level. It is also important how to intermedate the demands and create an understanding amongst the employees. Understanding makes it easier for the employees to prioritize and always do their best to reach the company goals. Goals can also be connected to rewards of different kinds but the most important thing is probably the understanding of what they accomplish with their work in the end. To feel as an employee that you are a part of a bigger picture and that you together create something good.

It can be difficult to enter the role as a leader if you have worked earlier only in a solitaire business. Suddenly somebody else is doing your job and maybe not in the same way as you have always done it. This takes a lot of understanding to the fact that everybody does not do things the same way, and other ways to do the same thing might be just as good. If you want employees that think for themselves and also handle by own initiative you need to let go of controlling details. To delegate responsibility and work makes the employees to grow with their task and therefore feel more engaged in the company.

The aim group of this paper is dairy producers in a current employer situation. We hope to give some good advice about this role and how handle their workers.



# 1 INLEDNING

*I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till varför vi har valt att göra denna uppsats. Först så presenterar vi en kort historik kring ämnet i bakgrunden. Sedan presenteras syfte, avgränsningar, målgrupper, referenshantering, begrepp och definitioner. Som avslutning på det inledande kapitlet presenteras en sammanfattande disposition över hela upplägget av uppsatsen.*

---

## 1.1 BAKGRUND

Med egen erfarenhet i yrkesrollen som djurskötare från den ena författaren och under studieperioden från båda författarna har intresset väckts för hur man förvaltar de mänskliga resurserna inom mjölkproduktionen. Detta ligger till grund och inspiration till vårt val av uppsatsämne. Vi vill ta reda på hur mjölkproducenterna skapar en attraktiv arbetsplats för sina djurskötare. Det finns ett tidigare examensarbete, skrivet av Marie Törnquist år 2004, *Attraktiva arbetsplatser i svensk mjölkproduktion – hur man får de anställda att trivas*, som tittar på delar av det vi är intresserade av. Arbete innehåller både aspekterna från arbetsgivare och arbetstagare, men vi är endast intresserade av arbetsgivarrollen. Därför kommer vår studie att inriktas på detta intresse. Det finns inga tidigare arbeten med denna fokusering så vi tycker att arbetet ligger rätt i tiden.

Tidningen Husdjur har under de tre senaste åren haft olika temanummer kring företagsledning där man kan läsa om både arbetsgivare och arbetstagare. Artiklarna beskriver dagens problematik kring svårigheterna att hitta anställda, svårigheterna kring att vara arbetsgivare men även vad det finns som motiverar att välja att jobba inom denna sektor.

I en av artiklarna intervjuar Kristina Eder en mjölkproducent från Smålandsstenar om hans syn på detta. Han menar på att en lön som är relativt låg och oregelbundna arbetstider gör att lantbruksföretag generellt har svårt att hitta arbetskraft. Den bristande lönsamheten medför att många gårdar har svårt att betala avtalsenliga löner vilket bidrar till att man får mer utländsk arbetskraft på våra gårdar. Deras lön är lägre och de är beredda att ställa upp dygnet runt, på sätt och vis kanske det är räddningen för näringen (Husdjur nr 11, 2005).

En annan artikel intervjuar Ann Christin Olsson en mjölkproducent från Småland kring relationen mellan anställd och arbetsgivare. Frågor och problematik skiljer sig beroende på hur många anställda man har i företaget. Han tar även upp vikten av tydliga och klara instruktioner som måste till för att få mer självgående personal, att arbetsmiljön är anpassad till arbetet och att man tänker efter före vad det är för arbetstagare man vill ha. Är det en ung praktikant eller är det en mer jämställd kompanjon? Eller är det någon som kompletterar de egenskaper och kompetenser som saknas i företaget? Som avslutning på artikeln tror även han att ha delad arbetstid i form av två pass är förbi (Husdjur nr 11, 2005).

Mjolkproducenten från Smålandsstenar berättar vidare att det ska kännas roligt att gå till jobbet. Man ska trivas med sina arbetskamrater, kunna skratta och skoja tillsammans. Den anställde ska också få gehör för sina idéer och både arbetsgivare och arbetstagare ska känna att de trivs. Man har kanske lättare att tänka på de sakerna om man själv har varit arbetstagare. Han tror att gårdar som kan erbjuda en bra arbetsplats är även de som kommer att hitta personal (Husdjur nr 11, 2005).

Detta pratar även Stefan Lindvall om i en artikel som Lisbeth Karlsson har skrivit. Stefan Lindvall jobbar som jurist vid Skogs- och Lantarbetsgivarförbundet (SLA) och berättar i artikeln kring chefskapet och hur det ställer nya krav på mjolkproducenterna. Idag är det svårt att rekrytera folk, och då måste de personerna man anställer tycka att det är kul att arbeta. Idag tar man inga jobb enbart för löns skull utan det viktigaste är att man trivs på sin arbetsplats (Husdjur nr 5, 2007).

I en färsk artikel ur tidningen Husdjur (nr 5, 2008) intervjuar Ann Christin Olsson Jakob Söderberg från Svensk Mjolk angående utveckling kring sitt eget ledarskap. Han menar på att många "blir med" personal och glömt bort att sätta upp en strategi för sitt ledarskap. Som chef ska du vara tydlig och visa vägen till målet så att de anställda kan följa efter. Som nybliven arbetsgivare rekommenderar Jakob Söderberg att lantbrukarna går med i arbetsgivarorganisationen SLA. Detta för att få tillgång till olika utbildningar rörande ledarskap men även för att få tillgång till olika nätverk med andra i samma situation.

## 1.2 SYFTE

Huvudsyftet med denna uppsats är att få inblick i tio mjolkproducenters uppfattning om sin arbetsgivarroll. De forskningsfrågor som har uppkommit under hela processen med vår uppsats är följande:

- Att vara chef, hur upplevs detta av mjolkproducenterna? Hur utövar de sitt chefskap?
- Hur resonerar mjolkproducenterna kring hur de skapar en attraktiv arbetsplats där personalen stannar och trivs?
- Hur resonerar de kring rekrytering av utländsk och svensk arbetskraft? Vad tror de om framtiden?

## **1.3 AVGRÄNSNING**

Studien som ligger till grund för uppsatsen är av begränsad omfattning. Uppsatsen ska enbart ses som en inblick i arbetsgivarnas uppfattningar kring ämnet.

Vi har enbart riktat in vårt intresse mot arbetsgivarna och har inte intervjuat någon av djurskötarna på gårdarna.

Vi kommer inte att behandla delen kring rekrytering och framtid mer än i resultatet och vidare forskning. Detta för att vi inte har funnit tillräckligt teorimaterial till denna del.

Antalet mjölkproducenter som intervjuades till studien var tio stycken. Detta antal kändes rimligt till den tidsram som arbetet ligger inom.

## **1.4 MÅLGRUPPER**

Den primära målgruppen för denna uppsats är mjölkproducenter i en arbetsgivarsituation. Med den primära målgruppen i fokus har vi valt att göra uppsatsen användarvänlig. Det vill säga att vi förklarar begrepp och uttryck så att fler har möjlighet att ta till sig innehållet och resultatet av uppsatsen.

De sekundära målgrupperna utgörs av andra lantbrukare i arbetsgivarsituation samt djurskötare som vill få en inblick i hur arbetsgivare resonerar.

Övrig målgrupp är intresserade studenter, personal och yrkesverksamma inom den gröna sektorn.

## **1.5 REFERENSHANTERING, BENÄMNINGAR OCH DEFINITIONER**

### **1.5.1 Referenshantering i uppsatsen**

För att klargöra vad de olika referenserna i texten står för kommer här en kortare förklaring. När det står (efternamn, årtal) betyder det att det är en författare och man anger hans/hennes efternamn sedan kommer året när boken/rapporten är publicerad. Et al. står för att det är flera författare till boken/avhandlingen. Den fullständiga titeln och alla författarnas namn finns längst bak i källförteckningen. Vid ett tillfälle står det också namn + red. Det betyder att det är en redaktör för boken som har sammanställt allt material.

## 1.5.2 Benämningshantering i uppsatsen

Vi kommer i fortsättningen av uppsatsen att benämna mjölkproducenterna som lantbrukare. I resultatdelen som är anonymiserad benämns olika namngivna personer som tjejen, killen eller xxx. Djurskötarna kommer dessutom att benämnas som anställd.

## 1.5.3 Definitionshantering i uppsatsen

### Definition kring ledarskap och chefskap

Ledarskap enligt Northouse (2007) *...en process genom vilken en individ påverkar en grupp av individer för att uppnå ett gemensamt mål...*

En chef är någon som har fått eller har makten i företaget, de har ett formellt ansvar över medarbetarna och företagets resultat. En ledare är i sin tur någon som har förmågan att få andra människor att följa dem utan makt och tvång. Ledaren motiverar sin personal och är oftast accepterad av arbetsgruppen. En chef kan vara en ledare men det är inte alltid så är fallet. I många fall så har chefen tillsatts och getts makt formellt men de saknar respekt av sina medarbetare. En ledare kan vara en informell chef som medarbetarna accepterar mer än den formelle chefen (Nilsson, 2005).

I en artikel ur Husdjur, nr 5 från 2007 intervjuas Stefan Lindvall från SLA om chefskapet inom mjölkproduktionen. Han tycker inte att man ska skilja på ledarskap och chefskap. Chefskapet innebär regler, arbetsmiljö och gränser medan ledarskapet behandlar mjukare frågor som hur man utvecklar andra människor samt hur man får kommunikationen till att fungera. Därför kommer vi att dra ett likhetstecken mellan chef och ledare i denna uppsats även om vi är medvetna om att det inte är samma sak. Vi tar upp ledaregenskaper som de har eller saknar som chefer. Dessutom likställer vi detta med arbetsgivarrollen i och med att lantbrukarna i denna studie både är arbetsgivare, chef och förhoppningsvis ledare.

Egenskaper som är utmärkande för en bra ledare inom ledarskapsforskning är följande: de är villiga att ta ansvar, de besitter social kompetens, de är mer motiverade, är inriktade på prestation samt att de är någorlunda intelligenta. De har dessutom bättre självförtroende än de som inte blir en bra ledare. Det är dock inte helt entydigt vilka personliga egenskaper man bör ha för att vara en bra ledare (Nilsson, 2005).

### Definitioner kring kommunikation

Enligt Svenska Akademiens betyder ordet kommunikation = överföring av information (Heide et al., 2005) Kommunikation är till skillnad från information en dubbelriktad process där man har en sändare och en mottagare av ett budskap.

Kommunikation är viktigt på de flesta områden när det gäller att leda. Man ska fatta beslut, motivera, samordna och ge feedback till sina anställda. Detta kräver någon form av kommunikation mellan chef och anställda (Heide et al., 2005).

## Definitioner kring motivation

Ordet motivation härleds från det latinska ordet ”movere” som betyder röra. Innebörden av detta blir att hitta de drivkrafter som får människan att handla och vilja åstadkomma något (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

För att människor ska bli motiverade till att arbeta måste deras grundläggande behov vara uppfyllda. Dessa behov kan antingen vara biologiska (sömn, föda) eller kunskap man har byggt upp under en längre period (Kaufmann & Kaufmann, 2005).

## 1.6 DISPOSITION

- 1. Inledning** *I detta kapitel kommer vi att presentera bakgrunden till varför vi har valt att göra denna uppsats. Först så presenterar vi en kort historik kring ämnet, bakgrunden, för att sedan presentera syfte, avgränsningar, målgrupper, referenshantering, begrepp, definitioner och som avslutning en sammanfattande disposition över hela upplägget av uppsatsen.*
- 2. Metod** *Metod betyder vägen till målet! I följande kapitel kommer vi att beskriva vårt metodval och tillvägagångssätt till uppsatsen. Detta för att ge läsaren en förståelse för vår process och hur vi har resonerat oss fram till vårt resultat. En väl beskriven metodik ska även ge läsaren en möjlighet att bedöma kvaliteten på vårt arbete.*
- 3. Teori** *Här presenteras de befintliga teorier som vi kan koppla till vårt empiriska material. Vår metod går alltså ut på att vi genom vårt empiriska material letar upp befintliga teorier som stämmer överens med detta. Teoriavsnittet är strukturerat enligt våra framtagna teman som är chefsrollen, kommunikation och motivationsfaktorer. Rekryteringen har vi valt att inte analysera djupare, utan denna del finns enbart med i resultatavsnittet och i diskussionen.*
- 4. Resultat** *I detta kapitel presenterar vi resultatet av intervjuerna. Vi har delat upp resultatet i fyra olika kategorier; ledarskap, kommunikation, motivationsfaktorer och slutligen rekrytering. Varje kategori har ett antal underrubriker där vi går in på vår tolkning av lantbrukarnas uppfattningar om olika frågeställningar. Vi har sammanfattat allt material under de olika underrubrikerna och plockat ut talande citat. Vi inleder resultatdelen med lantbrukarens egna uppfattningar om sin arbetsgivarroll. Detta för att dels poängtera att det är lantbrukarna i deras arbetsgivarroll vi vill belysa och för att ge en ingång till deras fortsatta resonemang kring hur man skapar en attraktiv arbetsplats.*

## **5. Diskussionen**

*Här analyserar och diskuterar vi vårt resultat avseende kategorierna chefsrollen, kommunikation och motivationsfaktorer. Som en del i detta ställer vi dessa kategorier mot den befintliga teorin som beskrevs i teorikapitlet. Den sista delen i resultatet, rekrytering, reflekterar vi över i nästa kapitel. I detta kapitel är det vi som författare som syns och det är våra åsikter kring material kontra befintlig teori som framkommer.*

## **6. Slutsats**

*I detta avslutande kapitel försöker vi besvara våra forskningsfrågor som tas upp i syftet. Det bör återigen betonas att detta inte är ett arbete som presenterar några sanningar. Vi har haft ett utforskande perspektiv som har intentionen att ta reda på tio arbetsgivares uppfattningar om sin arbetsgivarroll. Dessa slutsatser baseras alltså på vår tolkning av dessa uppfattningar och som även till viss del är kompletterat med befintliga teorier. Vi avslutar denna del och hela arbetet med att föreslå framtida forskning inom detta område samt våra egna reflektioner om vår process med denna uppsats.*

## 2 VETENSKAPLIG METOD

*Metod betyder vägen till målet! I följande kapitel kommer vi att beskriva vårt metodval och tillvägagångssätt till uppsatsen. Detta för att ge läsaren en förståelse för vår process och hur vi har resonerat oss fram till vårt resultat. En väl beskriven metodik ska även ge läsaren en möjlighet att bedöma kvaliteten på vårt arbete.*

---

### 2.1 VÅRT VAL AV METOD

#### 2.1.1 Metodiska övervägande

Det finns två olika metoder att välja mellan när man ska generera, bearbeta och analysera den information man har samlat in. Dessa metoder kallas för kvalitativ metod och kvantitativ metod (Davidsson & Patel, 2003).

Vårt val föll på den kvalitativa metoden. Den kvalitativa metoden gav oss möjlighet att ta reda på och ge en förståelse för vårt syfte med rapporten dvs. hur lantbrukarna uppfattar sin egen arbetsledarroll och hur de i den egenskapen kan skapa en attraktiv arbetsplats. Den praktiska metoden till detta sker oftast i form av kvalitativa intervjuer (Davidsson & Patel, 2003). Trost (2005) beskriver vidare att kvalitativa intervjuer är ett verktyg för att förstå den personen man intervjuar samt att hitta ett mönster i vad de säger.

Den kvalitativa metoden skiljer sig från den kvantitativa genom att den sistnämnda enligt Kvale (1997) riktar in sig på att studera hårddata genom att mäta mängden av någonting t ex hur mycket eller hur stort något är. Vi ville inte ta reda på dessa faktorer utan mer mjuka fakta som framkommer genom lantbrukarnas uppfattningar. Trost (2005) beskriver den kvantitativa metoden som ett verktyg att använda när man vill studera ett visst urval av människor, en specifik grupp, genom en undersökning som oftast sker i enkätform. Undersökningen blir då mer statistiskt säkerställd.

Ibland kan det vara befogat att använda sig av båda metoderna i samma undersökning, där man kan använda sig av den kvalitativa som en förstudie till den kvantitativa (Kvale, 1997).

Starrin et al. (1991) anger dessutom att det ger högre tillförlitlighet om man använder sig av flera metoder. En tanke vi hade i början var att göra en kombination mellan de båda metoderna, men den kvantitativa delen föll bort då vi kände att vi inte skulle kunna vara tillräckligt objektiva i vår intervjuroll. Vi valde även bort den för att underlätta för oss själva. Detta för att få möjlighet att koncentrera oss på den kvalitativa metoden samt för att kunna känna oss mer bekväma med den.

### 2.1.2 Forskningsansats

Vi valde att arbeta utefter den induktiva ansatsen i vårt arbete. Orsaken till detta vara att vi var nyfikna och ville utforska detta område som består i arbetsgivarnas syn på frågeställningen. Det är ett relativt outforskat område just det här med arbetsgivarnas syn. Därmed hade vi inga färdiga teorier att arbeta efter. Det har dock gjorts en hel del undersökningar om vad djurskötarna anser. Arbetet startade med att vi genomförde våra kvalitativa intervjuer, den empiriska delen av vårt arbete. För att vi sedan analyserade detta material för att kunna studera teorier som kunde knytas till vårt resultat.

Att arbeta induktivt menas med att man går längs upptäckens väg. Vilket innebär att man först undersöker ett fält utan att man studerar teorin innan. Teorierna växer fram utifrån empirin man har fått fram (Davidsson & Patel, 2003). Starrin *et al* (1991) menar på att man utvecklar en teoretisk känslighet längs upptäckens väg. Han menar också på att det är viktigt att man går in i intervjuundersökningen öppen och med så få förutfattade meningar man bara kan för att kunna plocka upp och vara känslig för händelser under vägen (Starrin *et al.*, 1991). Det är dock svårt som undersökare att gå in helt förutsättningslöst då man alltid har egna idéer och förutsättningar som sätter sin prägel på teorierna som genereras (Davidsson & Patel, 2003).

### 2.1.3 Urval och avgränsningar

Urvalet för vår intervjuundersökning utgjordes av tio stycken lantbrukare, fem stycken som bor i Skåne och fem stycken som bor i Halland. Vår ursprungliga tanke var att hitta arbetsgivare med en heltidsanställd djurskötare inom mjölkproduktion. Detta med syfte att bland annat undersöka den speciella situationen som kan uppstå mellan chef/anställd i ett litet företag. Vi fick hjälp av personal på Skånesemin och på Keenan Sverige med urvalet, då de lämnade ut en lista med potentiella lantbrukares namn och telefonnummer. Då vi var lite otydliga i vår efterfrågan till dem så breddades urvalet till att innehålla lantbrukare med både färre och fler anställda. Otydligheten låg i att vi inte fick dem att förstå att det var just bara en djurskötare och inte minst en. Utfallet av urvalet blev att lantbrukarna hade mellan en och fyra anställda djurskötare. Utöver dessa djurskötare tillkommer det även utländsk arbetskraft och anställda som jobbar ute på lantbruket och inte med korna. Glaser & Strauss (1967) kriterium för teoretiskt urval betyder att man ska undersöka dem vilkas egenskaper kan besvara en fråga som forskaren har i sin undersökning. Vårt huvudsyfte med undersökningen har varit att få en uppfattning om hur man skapar en attraktiv arbetsplats för djurskötare inom mjölkproduktion enligt arbetsgivarsynpunkt Lantbrukarna som vi har intervjuat uppfyller detta kriterium.

Personerna som skulle intervjuas kontaktades via telefon för att bestämma tid. Vid telefonsamtalet framfördes syftet med intervjun och även tiden detta skulle ta i anspråk. Efter telefonsamtalet skickades det även en bekräftelse via e-mail, se bilaga 1, där vi en gång beskrev vårt syfte med vårt arbete och intervjun, tid och datum för intervjun, tiden vi skulle ta i anspråk samt kontaktuppgifter till oss båda.

Trost (2005) menar på att man ska begränsa sig till ett litet antal av intervjuer i kvalitativa studier. Har man för många intervjuer tenderar materialet att bli för stort och



ohanterligt. Detta medför att det blir svårt att få en överblick på viktiga indikatorer för vårt vidare pusslande. Vi valde tio stycken i samråd med våra handledare. Vi ansåg att detta var hanterbart inom vår tidsram.

I slutet av vår intervjuperiod upplevde vi att mättnad började infinna sig. Vi upplevde att lantbrukarna svarade samma saker, att de hade upplevt samma saker och att de hade liknande strategier. Mättnad kännetecknas av att intervjuundersökningen inte ger nya infall och idéer (Kvale, 1997). Svaren från lantbrukarna bidrog inte med några nya indikatorer till vår undersökning. Vi valde ändå att genomföra alla tio intervjuer då vi hade avtalat tid med lantbrukarna.

#### **2.1.4 Intervjumetod**

En intervju är enligt Kvale (1997) ett samtal mellan två personer, där den som intervjuar ska skapa en förståelse för den intervjuades vardag ur den dennes perspektiv. Vidare anser Kvale att intervjuandet är ett hantverk. Det finns inga klara uppsatta metodregler utan resultatet beror helt på intervjuarens omdöme och erfarenhet.

##### Intervjuguide

För att kunna utföra intervjuerna på ett så bra sätt som möjligt upprättade vi en intervjuguide, som skulle vara till vår hjälp i själva intervjufasen. Se bilaga 2. Guiden delades upp i fyra olika teman; ledarskap, motivationsfaktorer, kommunikation och rekrytering som vi ville fördjupa oss i. Under varje tema fanns några tänkbara följdfrågor som vi kunde använda oss av för att få intervjupersonerna att utveckla sina svar. Exempelvis hade vi som följdfråga under temat ledarskap; ”hur tycker ni att det fungerar att vara chef?” Guiden kompletterades dessutom med inledande instruktioner och allmänna följdfrågor såsom ”intressant, utveckla mer, hur tänkte du då?”. Vi skrev dessutom ner vårt syfte med intervjun på guiden för att vi skulle hela tiden komma ihåg att tänka på att det är lantbrukarnas syn vi är ute efter. Guiden förfinades i omgångar ifrån sitt ursprungliga utseende, allteftersom intervjuerna genomfördes. Som ett exempel så var de ursprungliga temaindelningarna uppdelade i arbetsinnehåll, arbetsuppgifter, ledarskap och kommunikation. Allteftersom vi utförde intervjuerna och reflekterade över våra data så gjorde vi andra temaindelningar. Den sista versionen som står nämnd tidigare i stycket behöll vi i stort sett till vår resultatdel.

##### Pilotintervju

Innan de ”riktiga” intervjuerna utfördes gjordes en pilotintervju med en lantmästarstudent som är mjölkproducent. Detta gjordes för att stämma av intervjutiden, innehållet i intervjun samt öka vår förmåga att skapa ett tryggt och stimulerande samspel med den intervjuade. Ett ytterligare skäl var att se om vi kunde få några åsikter av studenten som man kunde använda sig av i de andra intervjuerna (Kvale, 1997). Alltså att vi kunde förfina guiden utefter vad han sa. Intervjun genomfördes i kontorsmiljö. Medverkande vid intervjun var den intervjuade, intervjuaren och en åhörare som lyssnade och antecknade under intervjun.

## Genomförandet av intervjuerna

Intervjuerna genomfördes på plats hemma hos lantbrukarna, där vi blev hänvisade in i köket eller fikarummet på gården. Utom i två fall, i det ena fallet där vi först fick en rundvisning på gården och i det andra fallet träffades vi på ett närliggande kontor. Vi blev varmt mottagna av intervjupersonerna och de bjöd oftast på kaffe, te och någonting till detta. Intervjumiljön ska kännas trygg och bekväm för den som blir intervjuad (Kvale, 1997) Detta fick vi uppfattningen om att lantbrukarna kände. Som exempel kan nämnas att vi ibland hade svårt att avsluta intervjun inom angiven tid då det var givande diskussioner som hade kunnat fortsätta länge.

Vi behöll vårt förfaringsätt som vi använde under pilotintervjun. Det vill säga att det var en som hade huvudansvaret för intervjuandet och den andra antecknade, samt att vi hade en bandspelare till hjälp. Vi kände oss bekväma med att ha en person som höll sig lite på utsidan och kunde plocka upp trådar eller funderingar som intervjuaren eventuellt missade.

Våra intervjuer inleddes med att vi berättade om vårt syfte med intervjun och att den skulle resultera i en rapport. Därefter presenterade vi bandspelaren och frågade om det var okej att vi spelade in intervjun, vilket det var i samtliga fall. Bandspelaren var ett bra hjälpmedel och komplement till anteckningarna åhöraren gjorde. Bandspelaren var ett värdefullt hjälpmedel då man kunde fokusera på intervjun och inte vara orolig att man inte hann anteckna samtidigt. Den fungerar även som en back-up för lyssnandet, då man som intervjuare var koncentrerad och kunde missa viktiga synpunkter (Kvale, 1997). Vi betonade även för lantbrukarna att det var enbart vi som hade tillgång till materialet och att detta skulle behandlas med anonymitet gentemot dem.

Intervjuerna öppnades oftast med att vi bad lantbrukaren att berätta om sin och sina anställdas vardag, vilket medförde att vi fick en klarare bild över verksamheten och vilken roll lantbrukaren har inom företaget. Detta kändes väldigt positivt och öppnade för diskussioner (Kvale, 1997). Frågorna försökte vi formulera på ett tydligt, enkelt och lätt sätt så att lantbrukarna skulle förstå vad vi menade. Som Patel & Davidsson (2003) nämner är det bra om man som intervjuare kan behärska samma branschspråk och skämta på samma nivå som de man intervjuar.

Tidsaspekten för hur lång tid intervjuerna tar är beroende av innehållet och den intervjuades situation (Trost, 2005). Vi beräknade och avtalade med lantbrukarna att intervjun skulle ta cirka en timme. Minst en timme utgick vi ifrån att vi behövde samt att vi inte ville kräva mer då vi var medvetna om den olägliga tidpunkten på året. Det vill säga under vårbruket. Intervjuerna varade allt mellan fyrtiofem minuter och två och en halv timme, överskridandet av tiden berodde på att vissa av lantbrukarna var väldigt diskussionsvilliga. Intervjuerna avslutade vi med att ge en liten gåva till lantbrukarna som ett tack för att de ställde upp (Trost, 2005).

Våra egna erfarenheter av kvalitativa intervjuer skiljer sig åt, då en av oss har arbetat med intervjumetoden tidigare. För att få en bättre förståelse och fördjupade kunskaper har vi båda studerat metoden närmare med hjälp utav Kvale (1997) samt att erfarenheter har utväxlats. Vi diskuterade hur vi skulle lägga upp intervjuerna och hur vi skulle förhålla oss vid intervjutillfällena. Kvale (1997) berättar att man ska försöka skapa en

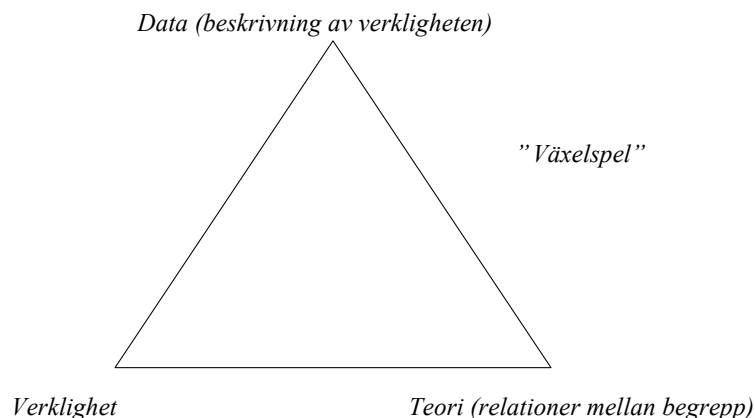
god kontakt genom att visa intresse, förståelse och respekt för vad intervjupersonerna säger. Det är även viktigt att tänka på att man lyssnar uppmärksamt och inte avbryta varken den man intervjuar eller varandra. Detta är saker vi har tänkt på och även reflekterat över under processens gång.

Att vara två stycken som utför intervjuerna har vi bara sett som positivt. Man har kunnat hjälpa varandra att styra intervjuerna i rätt riktning om det har behövts samt att man har kunnat fråga saker som den andre missade eller inte tänkte på just då. Med den tidigare ringa erfarenheten tillsammans med våra andra egenskaper så genomförde vi våra intervjuer på ett bra sätt. Trost (2005) nämner i sin bok att egenskaper som den som intervjuar bör ha är att man är intresserad av andra människor, man är social, har ögonkontakt med den man pratar med. Men även att man betar sig naturligt, använder sig av ett enkelt språk samt att man vågar låta det bli tyst under intervjun. Tystnaden ger då tid för reflektion och eftertanke. Vi anser oss inneha dessa egenskaper som då har varit till hjälp under intervjuerna.

### 2.1.5 Analys och bearbetning

Vi var inte medvetna om vilken analysmetod vi skulle använda innan vi gjorde planeringen av undersökningen. Det har gjort att vi i efterhand har fått använda oss av metoder som har passat in på hur vi har gått tillväga. Den bok och metod som vi har inspirerats av i vår analysprocess är ”*Från upptäckt till presentation*” av Starrin et al. (1991). De förespråkar att man ska generera teorier ur sina data. Källan för teorigenereringen är de empiriska data som vi har fått fram genom våra tio intervjuer med arbetsgivare. Tanken med teorigenereringen är att skapa teorier som passar slutprodukten. Det vill säga att teorin måste passa våra framtagna data och inte tvärtom. De ska vidare vara användbara och läsbara för vår tänkta målgrupp av denna rapport d v s lantbrukare som är i en arbetsgivarsituation.

Metoden innefattar alla steg från datainsamling till teoretisk skrivning. Vid arbete med teorigenererande ansats fokuseras det på växelspelet mellan data och teori (Starrin et al., 1991). Växelspelet mellan data och teori handlar om att man vandrar fram och tillbaka löpande under processens gång, se figur 2:1.

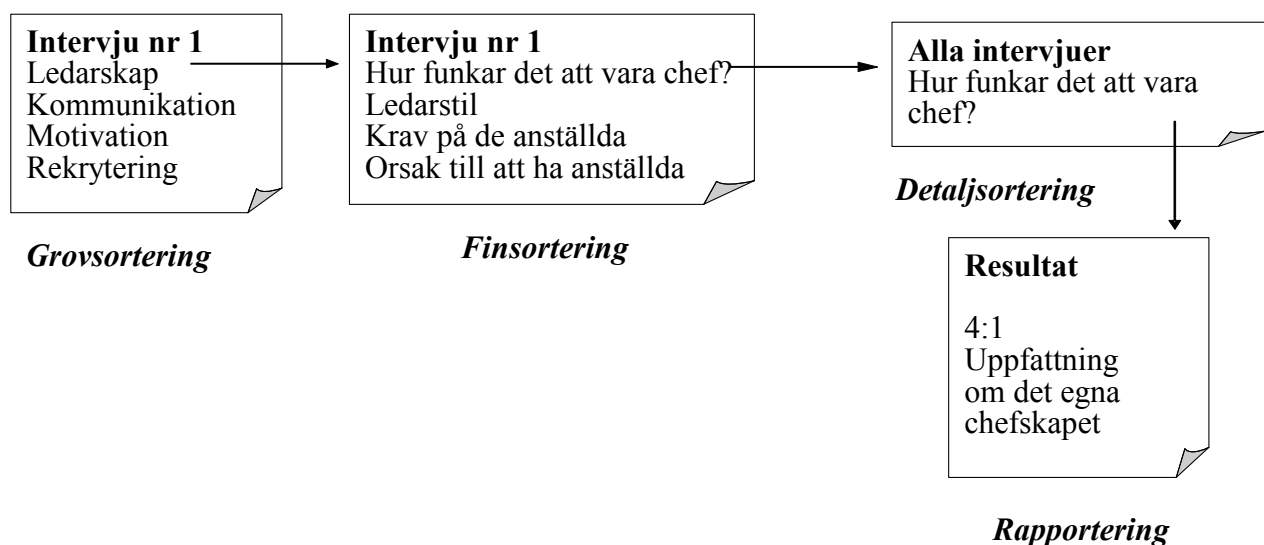


Figur 2:1 Teorigenereringens nyckelväg vid forskningsprocessen (Modell efter Starrin et al., 1991)

Teorigenerering enligt Starrin et al. (1991) innebär att man börjar samla teoretiska pusselbitar i ett tidigt skede. Vi har ömsom gjort våra intervjuer (samlat in data), vi har organiserat data (kodning) och analyserat data med syftet att utveckla teorier. Vi visste inte på förhand exakt vilken information vi skulle samla in eller vart den skulle leda någonstans. Vi förfinade vår intervjuguide allt eftersom för att kunna fördjupa vissa kategorier. Analysen börjar redan vid datainsamlingens start på så sätt att man hela tiden blir vägled av svaren på intervjuerna och på så sätt kan utveckla sina koder efterhand (Starrin et al., 1991).

Vårt arbete med kodningen (organisering av data) började med att alla intervjuer skrevs ut ordagrant. Det var ett mödosamt arbete som tog lång tid men som det i efterhand verkligen var värt att lägga tid på. Detta eftersom det gjorde vårt arbete mer levande i och med alla värdefulla citat. En timmes intervju tog ungefär sex timmar att skriva ut. Vi har arbetat med substantiva koder och teoretiska koder. De substantiva koderna innebär att data från intervjuerna ska göras lättillgänglig och de teoretiska koderna innebär sedan att de substantiva koderna skall pusslas ihop för att sedan kunna integreras till en teori (Starrin et al., 1991).

I vårt fall innebar denna kodning att vi klippte isär varje intervju, dessa urklipp organiserades sedan i olika kategorier (vår grovsortering) Alla intervjuer hade varsitt kuvert med olika mappar (kategorier) i. Nästa sortering (finsortering) innebar att vi bröt ner dessa kategorier i mindre enheter och skrev upp alla dessa på A3-ark, fortfarande hölls intervjuerna isär i olika kuvert. A3-arken tejpade vi upp på väggen och hade som mall för fortsatt sortering. I nästa steg (detaljsortering) delade vi upp urklippen från varje intervju och samlade ihop dem i de olika kategorierna. Se exempel i figur 2:2. Efter detaljsorteringen påbörjades rapporteringen av resultaten. Vi tog kategori för kategori och sammanställde allt material som rörde just det temat. Vi skrev sammanfattningar och plockade ut citat som var talande för materialet.



Figur 2:2 Arbetsgången vid vår kodning (Egen modell, 2008)

## Tolkning

Vi har använt oss av hermeneutisk tolkning för att tolka våra intervjutexter. Syftet med hermeneutiken är att få fram en giltig och gemensam helhetsförståelse av en texts mening. Kvale (1997) anser att hermeneutiken är extra relevant för intervjuforskning i och med att den först tolkar dialogen som skapar intervjun och sedan även tolkar själva texterna. Detta kan uppfattas som ett sätt att ha en dialog/samtal med texten. Man skiljer på tolkning av litterära texter och intervjutexter, skillnaden ligger i att när man gör intervjutexter så är man med i skapandet av texterna.

I tolkningen måste hänsyn tas till relationen mellan den som intervjuar och den som blir intervjuad som uppstår under intervjutillfällena. Denna framkommer inte genom texten. Nackdelen med de utskrivna intervjuerna är att man missar helheten i intervjun, såsom gester och humör. Detta har vi dock tagit med i vår tolkning av texterna då vi hela tiden har haft i minnet vilken lantbrukare vi har intervjuat och således hur situationen var (Kvale, 1997).

En av principerna för hermeneutisk tolkning är att vi ska försöka utforska själva innehållet i uttalandena och inte fokusera så mycket på andra faktorer hos lantbrukarna såsom ålder, utbildning m.m. Vi har inte frågat om dessa faktorer utan har helt fokuserat på deras uppfattning om deras roll som arbetsgivare utefter deras egna uttalanden (Kvale, 1997).

Utmärkande för detta förhållningssätt är att vi cirkulerar mellan delar och helheter. Vi har haft uppfattning om hela texten sedan har vi brutit ned den i delar för att sedan återgå till helheten osv. Orsaken till cirkulationen är att få en djupare förståelse av materialet. Denna process har pågått ända tills vi har uppnått en rimlig mening med materialet som är fri från inre motsättningar och som ingår i en sammanhängande helhet (Kvale, 1997).

Vi har som hermeneutiken också förespråkar en kunskap om ämnet både i vår utbildning och tidigare arbetserfarenhet. Detta är viktigt vid tolkningen för att kunna sätta saker i rätt sammanhang och att dessutom plocka upp nyanser i uttalandena. En nackdel med vår kunskap om ämnet kan vara att vi inte har kunnat vara tillräckligt förutsättningslösa i vår tolkning. Vi har dock försökt vara medvetna om hur våra frågor och vårt sätt har påverkat svaren (Kvale, 1997).

## **2.2 ARBETETS TILLFÖRLITLIGHET**

### **2.2.1 Reliabilitet**

Reliabilitet är synonymt med tillförlitlighet, d v s att undersökningen ska kunna återupprepas av någon annan undersökare. Denne ska med hjälp av vår metodredogörelse få fram samma resultat i sin undersökning. I kvantitativa studier kan man ange exakta variabler i och med att man mäter data. Skillnaden mot kvalitativa

studier är att man inte kan mäta data exakt i och med att man har en låg grad av standardisering. Dessutom intervjuar man människor vilket innebär att svaren inte alls behöver bli samma varje gång (Trost, 2005).

Tillförlitligheten blir inte av samma grad i en kvalitativ- som i en kvantitativ undersökning. Kvale (1997) anger att man ska vara medveten om att det inte är en sanning som presenteras utan att det är en tolkning av intervjupersonernas svar. Dessutom är mängden intervjupersoner begränsat vilket gör att det är bara dessa tio lantbrukares uppfattningar vi tolkar.

Vår intention har varit att utföra vår undersökning i enlighet med de regler och riktlinjer som finns. Vi har även varit noga med att dokumentera allt vi har gjort och förklarat tydligt för att underlätta för den som vill göra en liknande undersökning.

### **2.2.2 Validitet**

Synonymen för validitet är giltighet vilket för kvantitativa studier innebär att instrument eller fråga ska mäta den det är avsedd att mäta. I vårt fall innebär det att vi ska mäta det som är relevant i detta sammanhang. Hur ska vi få läsaren att lita på det vi skriver? Rapporten måste kännas pålitlig på så sätt att vi kan redogöra för hur vi har samlat in och bearbetat data på ett etiskt och systematiskt sätt (Kvale, 1997).

Det första steget var att forma en intervjuguide som täckte upp vårt syfte som var att få en inblick i hur lantbrukarna uppfattar sig som arbetsgivare och skapar en trivsamt miljö åt de anställda. Intervjun var upplagd som ett öppet samtal för att få ut så mycket information som möjligt av lantbrukarna i kring deras uppfattningar. Vi har varit två stycken under intervjuerna som kan stärka vår validitet då vi har minskat risken för missförstånd, feltolkningar och bortfall under intervjuerna.

Varje intervju har bandats samt att varje intervju har skrivits ut vilket har varit en försäkran för oss att det verkligen har varit lantbrukarnas uppfattningar vi har tolkat. I början valde vi att skriva ut intervjuerna tillsammans men då detta tog tid beslöt vi oss för att dela på detta och vi skrev ut de sista var för sig. Uppdelningen skedde beroende på varifrån lantbrukaren kom ifrån med hänsyn till dialekten för att minska feltolkningar.

## **2.3 ETIK**

Etik betyder enligt Norstedts Svenska ordbok (1997) läran om god moral. Vilket i detta fall innebär att vi tar hänsyn till olika känsliga aspekter som kan uppstå under undersökningens gång. Enligt Kvale (1997) är etik inte bara kopplat till själva intervjuundersökningen utan detta pågår kontinuerligt under hela arbetets gång. Det påverkar insamlingen av det empiriska materialet, rapportering samt färdigställandet av uppsatsen (Kvale, 1997).

Kvale (1997) beskriver vidare intervjuundersökningen som ett moraliskt företag. Med detta menar Kvale att intervjun påverkar båda parter på olika sätt. Den som blir intervjuad blir påverkad av det personliga samspelet som uppstår mellan parterna samt att den kunskap som framkommer under intervjun påverkar den som intervjuar i sin tolkning och uppfattning av den intervjuades situation. Som ett exempel i vårt fall kan nämnas att någon lantbrukare nämnde en tvist som inte skulle komma till kännedom och han fick därmed lita på oss att detta inte var något vi skulle ta upp eller lämna ut.

Vi har varit noga med att förklara för lantbrukarna att intervjuerna var anonyma och att det endast var vi som författare som kände till deras identitet. I alla utskriftar har lantbrukarna och övriga personer vid intervjutillfället anonymiserats, d v s inga namn, orter och gårds-/företagsnamn nämns i det utskrivna materialet. Detta för att respektera lantbrukarnas integritet och vi har gjort samma sak under analysen. Vi har inte haft som avsikt att kritisera eller hänga ut någon av lantbrukarna i uppsatsen. Lantbrukarna kommer inte heller att namnges i referenslistan i uppsatsen. Detta påtalade vi för lantbrukarna i början av intervjuerna så de skulle känna sig fria i vad de berättade för oss (Kvale, 1997).

Allt intervjumaterial inklusive band och de utskrivna intervjuerna, har förvarats av oss författare under processens gång. Efter att uppsatsen är klar och godkänd kommer banden att förstöras och övrigt material att arkiveras enligt Riksarkivets föreskrifter och allmänna råd om gallring av handlingar i statliga myndigheters forskningsverksamhet (RA 1999:1).

## **2.4 KRITIK MOT METODEN**

Som kritik till vårt val av metod är att det är vi som utförde intervjuerna. Kvale (1997) beskrev att intervjuandet är som ett hantverk. Vi hade en viss erfarenhet med oss när vi började processen vilket kan påverka oss i både i intervju- och analysprocessen. Vi är dessutom medvetna om att det tar tid att lära sig att utföra kvalitativa intervjuer.

Det framkom under intervjuerna att inte alla lantbrukare hade läst vårt e-mail. Vi fick då upprepa syftet ett antal gånger vilket kan vara till en nackdel då det tar längre tid att utföra intervjun. De var mindre förberedda än de som hade läst e-målet, vilket har speglat intervjun till viss del.

Vi har inte skickat ut intervjuguiden i förväg till lantbrukarna vilket kan ge mindre utförliga svar från dem. De kanske hade kommit ihåg vissa situationer tydligare om de hade fått reda på frågeställningarna i förväg.

Även om bandspelaren är ett bra hjälpmedel så bör man vara medveten om det kan krångla på olika sätt. Det är bra att ha i bakhuvudet så att man ändå antecknar ganska mycket under intervjun om man har möjlighet till det. Att testa bandspelaren innan man börjar själva intervjun är också ett bra sätt att minimera krångel. Det är också viktigt att tänka på att ljudkvaliteten kan variera, det kan vara mycket bakgrundsljud eller den intervjuade kan prata för lågt. Detta kan påverka utskriftskvaliteten då man kanske inte

kan höra allt de säger när man spelar upp inspelningen. På grund av dessa faktorer är det bra om det är intervjuaren själv som skriver ut intervjuerna för att med hjälp av sitt eget minne förbättra tillförlitligheten på utskrifterna (Trost, 2005, Kvale 1997).



## 3 TEORI

*Här presenteras de teorier vi har genererat utifrån vårt empiriska material. Vår metod går alltså ut på att vi genom vårt empiriska material letar upp befintliga teorier som stämmer överens med detta. Teoriavsnittet är strukturerat enligt våra framtagna teman som är chefsrollen, kommunikation och motivationsfaktorer. Rekryteringen har vi valt att inte analysera djupare, utan finns enbart med i resultatavsnittet och i diskussionen.*

---

### 3.1 TEORIER KRING CHEFSROLLEN

#### 3.1.1 Ledarskap

Ledarskap strävar mot att få sina medarbetare att jobba mot samma mål. Det är ledaren som är ansvarig för att målen uppnås men det är oftast medarbetarna som ser till att det sker (Wolvén, 2000).

Det finns väldigt många olika filosofier angående hur ett bra ledarskap ska utövas. En del forskare hävdar att de personliga egenskaperna är viktigast såsom lyhördhet och beslutsförmåga. En del andra förespråkar ett situationsbundet ledarskap vilket innebär att ledarskapet ska anpassas till den aktuella situationen som råder (Wolvén, 2000). En ledarstil som Angelöw (2002) tar upp är det stödjande och uppmuntrande ledarskapet. Ett sådant synsätt kan skapa en positiv arbetsmiljö där medarbetarna känner sig duktiga, motiverade och känner arbetsglädje. Detta leder i förlängningen till bra arbetsinsatser.

Ett annat perspektiv på ledarstil benämns som ”arv- och miljöspåret”. Det anses i denna filosofi att det är väldigt stor del som beror på de medfödda och miljöpåverkade egenskaperna och att det bara till en liten del kan påverkas av utbildning och yrkeserfarenhet (Wolvén, 2000).

Vilken ledarstil som passar var beror väldigt mycket på vilken typ av arbete det gäller. Vid ett monotont och okvalificerat arbete passar den auktoritära ledaren bra. Gäller det däremot ett kvalificerat arbete som kräver mer av medarbetaren så kan en auktoritär ledarstil vara skadlig. Detta på grund av att medarbetaren kan känna bristande motivation och engagemang vilket oftast krävs för denna typ av arbete (Wolvén, 2000).

Ett argument till att bli lantbrukare är att det finns en släktgård att ta över. Med detta kommer en problematik kring arvets betydelse, som kan få hårda påtryckningar kring känslan och förpliktelsen till att över ta gården (Salomonsson red., 1999). Med denna problematik medföljer även hur man ska leda sin personal. Detta är en sort av legitimerad auktoritet, vilket är en tradition som innebär att chefskapet går i arv i

familjen. Det är inte säkert att det innebär att den personen som tar över innehar rätt egenskaper för att utöva ett bra chefskap (Wolvén, 2000).

### **3.1.2 Ledarstilar i klassisk teori**

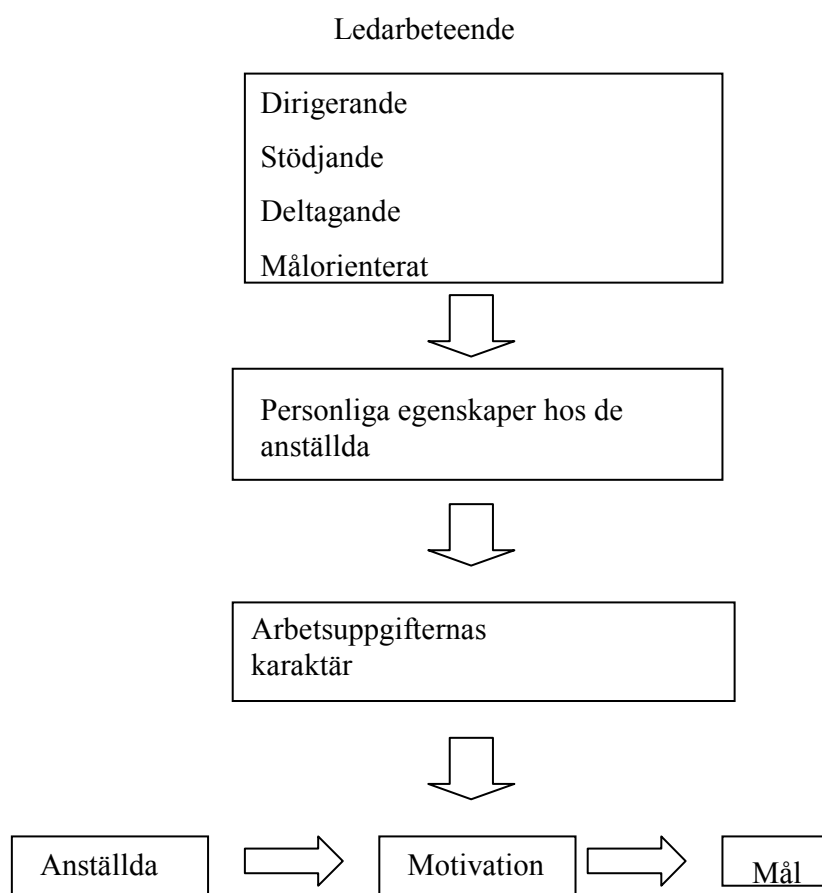
Den auktoritära ledarstilen karakteriseras av att ledaren exempelvis är moraliserande och motståndare mot nya idéer. De auktoritära ledarna kräver absolut lydnad och har svårt för att ta kritik, medarbetarna får således inte vara med och bestämma. Denne ledartyp anser att människan är lat och passiv och behöver alltså kontrolleras (Wolvén, 2000).

Som motsats till den auktoritära ledaren finner man den demokratiska som är flexibel, tolerant och öppen för nya idéer. Dess medarbetare får följaktligen vara med och bestämma, de är delaktiga i uppsatta mål. Den demokratiska ledaren uppmuntrar sina medarbetare till att diskutera och tycka till. Medarbetarna ses som aktiva, kreativa och arbetar om de blir stimulerade (Wolvén, 2000).

En tredje klassisk ledarstil kallas laissez faire som beter sig passivt och utövar minimal kontroll. Denna typ anser att medarbetarna fungerar bäst utan onödig detaljkontroll och de får arbeta helt fritt. De ska inte begränsas av regler och bestämmelser utan tillåts att styra sitt eget arbete själva även om detta innebär avvikelser från företagets mål (Wolvén, 2000).

### **3.1.3 Ledarstilar i modern teori**

På senare tid har ledarskapsforskningen fördjupats och förnyats ur de ”gamla” teorierna. En av dessa nyare teorier är den så kallade Path Goal-teorin. Den anger hur man som chef får sina anställda att hitta vägen till målet. Hur kan en chef motivera sin personal för att uppnå uppsatta mål i företaget? Teorin inriktar sig på samspelet mellan ledarstil, personalens egenskaper och arbetsuppgifterna. Grundidén med teorin är att de anställda kommer att känna sig motiverade om de tror att de är kapabla till att utföra sina arbeten. Rent praktiskt betyder det att man ska få dem motiverade genom att anpassa sin ledarstil till dels personalens egna egenskaper men även till arbetsuppgiften som den anställde ska utföra. Se figur 3.1 (Northouse, 2007).



*Figur 3.1 Path-Goal-teorin (Modell efter Northouse, 2007)*

Enligt modellen finns följande fyra typer av ledarskap enligt Northouse (2007).

- **Dirigerande ledarskap:** här sätter ledaren upp klara regler för hur arbetet ska utföras, förväntningarna på de anställda och när arbetet ska vara klar. Antas passa en anställd som är självsäker och auktoritär. Arbetsuppgifterna är oförutsägbara och tvetydiga.
- **Stödjande ledarskap:** ledaren behandlar sina anställda som jämlikar och försöker på alla sätt och vis att skapa en trevlig arbetsmiljö där alla trivs. Den anställda har starka behov av att känna sig som en i laget. Arbetsuppgifterna är otillfredsställande och strukturerade.
- **Deltagande ledarskap:** här får de anställda vara delaktiga i beslutsfattande. Ledaren tar till vara på sina anställdas idéer och förslag. De anställda vill känna att de har stor kontroll över sina liv. Arbetsuppgifterna är oftast oklara och då hjälper det till att som anställd få se helheten.
- **Målorienterat ledarskap:** ledaren har höga mål för företaget och höga förväntningar på sina anställda. Han/hon utmanar sina anställda ständigt och har ett stort förtroende för att de klarar av de uppsatta målen. De anställda har ett stort

behov av att utvecklas och har höga förväntningar på sitt arbete. Arbetsuppgifterna är oklara, utmanande och komplexa.

### 3.1.4 Svårigheter i arbetsledarrollen

Enligt Lenneér Axelsson & Thylefors (2005) går de allra flesta in i en chefsroll för att det är en positiv utmaning. De vill leda andra och de har idéer som de vill förverkliga. Dock kan det vara en svår roll att klara av i alla sammanhang. Framförallt kan det ta tid att komma in i rollen som chef och hitta en bra stil som passar både för en själv och för de anställda. Det kan vara svårt att gå från att göra arbetsuppgifterna själv till att leda andra att göra dem.

Tidigare erfarenheter som anställd kan hjälpa till att tänka rätt. De som har haft en dålig chef kan ta med sig den erfarenheten och tänka att ”så där kommer jag aldrig att göra mot mina anställda”. Tvärtom kan även en positiv erfarenhet leda till att man tar med sig de positiva bitarna in i sitt eget chefskap (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005).

Det är inte alltid lätt att skilja på rollen som chef och arbetskamrat. Oftast blir det att chefen och medarbetarna håller en viss distans till varandra för att underlätta den gränsdragningen. Det är trots allt chefen som har det yttersta ansvaret och som ibland måste korrigera sina anställda (Granér, 1994). Som en följd av denna distans kan man som chef uppleva att det är tråkigt att man inte kan vara kompis med sina anställda. Det kan saknas någon att bolla idéer med och man kan känna ett utanförskap om man har flera anställda (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005).

Begreppet dålig personkemi brukar var något som refereras till när det inte funkar i arbetsgruppen. Enligt Rubenowitz (2004) och även Svedberg (2007) är detta en dålig undanflykt, det är något att skylla på när man som chef inte har viljan eller förmågan att engagera sig i sin anställdes situation. Det finns visst besvärliga personer men oftast beror den besvärligheten på att arbetsituationen är otillfredsställande.

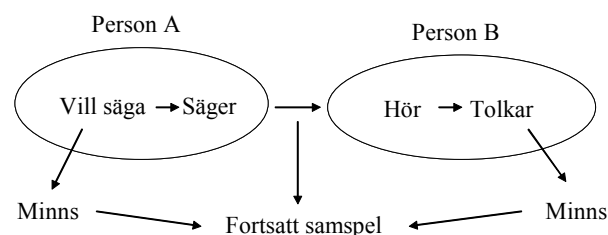
Åsa Karlsson (Salomonsson red., 1999) refererar till en dansk etnolog vid namn Rahbek Christensen (1987) som beskriver olika livsformer som är kopplade till vad begreppet arbete betyder. Hon gör ett konstaterande om att arbetet ofta anses vara ett medel för att kunna göra vad man vill under resten av sin fria tid, det vill säga fritiden. Arbetet är ett åtagande medan fritiden är något man bestämmer över själv. Och då gör man saker man har lust med. Men hon ifrågasätter även hur förhållandet mellan arbetet och fritiden, främst hur man skapar detta och bygger upp sitt vardagsliv. En av livsformerna Rahbek Christiansen beskriver talar om hur det ser ut inom ett familjeföretag. Hon menar på i sin beskrivning att lantbrukarna aldrig är fria från arbetet och har på så vis ingen fritid och samtidigt involveras hela familjen i verksamheten. Detta för att man inte skiljer på arbete och fritid.

## 3.2 TEORIER KRING KOMMUNIKATION

### 3.2.1 Kommunikation

Kommunikation är grunden för allt samarbete mellan människor. Det kan ske på en mängd olika sätt, bl.a. genom tal, gester och ögonkontakt. Det går inte att inte kommunicera, det sker alltid (Nilsson, 2005). De flesta som pratar om kommunikation är överens om att det är svårt att förstå och göra sig förstådd (Granér, 1994). Tydlighet och lyhördhet är två viktiga faktorer för att skapa en bra kommunikation. Att vara tydlig innebär att man är konkret, ärlig och begriplig (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005).

När det blir problem i kommunikationen beror det oftast på sättet man förmedlar sig och inte på själva innehållet i budskapet. Det kan även bli ett stort problem om man förväntar sig att den man kommunicerar med ska förstå och tycka samma sak som en själv. Att vissa saker är så självklara att man glömmer att uttala dem högt. Det är dessutom inte självklart att det man säger tolkas på det sätt som var ens avsikt. Både den som framfört budskapet och den som mottagit det tror att de har sagt vad de har tänkt respektive hört vad som sagts. Efter en stund så har båda personerna med minnets hjälp lagt till och raderat information. Se figur 3:2 (Nilsson, 2005).



Figur 3.2 Kommunikationsprocessen (Modell efter Nilsson, 2005)

Med tanke på denna aspekt är det viktigt att ha koll på mottagarens förståelse och inte ha fokus på sig själv när det är något viktigt man vill ha framfört (Nilsson, 2005; Nilsson & Waldermarsson, 2007). Hur mottagaren tolkar informationen beror till stor del på deras förkunskaper, tidigare erfarenheter och värderingar (Heide et al., 2005). För att underlätta kommunikationen och att det man vill ha sagt ska bli korrekt uppfattat kan det vara bra att tänka på några enkla hållpunkter; budskapet ska vara enkelt och konkret, det är lättare att tolka ett väntat budskap men man uppfattar snabbare ett oväntat, det är lättare att ta till sig positiva budskap samt att det är svårare att tolka ett budskap rätt om det är mycket känslor inblandade (Granér, 1994). Samtidigt är det svårt att alltid uttrycka sig på ett sätt som alla förstår och det kan bli väldigt komplicerat och långdraget. Ibland får man rätta till oklarheter efterhand när man märker att det inte har förståtts på rätt sätt (Nilsson & Waldermarsson, 2007).

En ytterligare aspekt som Nilsson & Waldemarsson (2007) tar upp är att även om mottagaren har förstått budskapet så är det inte säkert att han/hon vill eller kan utföra instruktionen. Det som de kallar effektivitet är när mottagaren både förstått och utför instruktionen enligt sändarens eller de gemensamma önskemålen.

Att förmedla ut företagets mål till medarbetarna på rätt sätt är av yttersta vikt för att öka deras förståelse och acceptering. Det medför att det är lättare att få dem att utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt (Heide et al., 2005). Att använda sig av skriftliga instruktioner och befattningsbeskrivningar är ett sätt att klargöra målen för de anställda. Där kan man som chef precisera arbetsuppgifterna, vilket ansvar och vilka befogenheter som just den anställda har (Rubenowitz, 2004).

### 3.2.2 Dialog

Vikten av en god dialog är något som Heide et al. (2005) tar upp i sin bok. Det är en viktig del i en fungerande kommunikation med sina anställda. Dialogen har dessutom en viktig poäng i att den ökar delaktighet, delegering och lärande. Dialogen gör att man ökar sin förståelse genom att man får ta del av andras åsikter och erfarenheter. I Heide et al. (2005) hänvisar en av författarna Charlotte Simonsson till sin avhandling (Simonsson, 2002) där hon kom fram till att det sker väldigt lite dialog ute i det praktiska arbetslivet. Alltså att utbytet mellan de som träffas är för ensidigt och att det mest är den ena parten som kommer till tals.

En ingång till en dialog kan vara att småprata. Småpratandet fyller två viktiga funktioner, det visar dels att man tycker om personen man pratar med och dessutom öppnar det upp för djupare samtal. Det är inte innehållet i småpratet som är det viktiga utan att det sker (Nilsson & Waldemarsson, 2007). Småprat, även kallat den informella kommunikationen, är kittet i arbetsgruppen. Det är en viktig bit i att lära känna och bygga upp ett förtroende för varandra. Ibland kan det upplevas av vissa som jobbigt att alltid på alla raster småprata och de skulle uppskatta att få en lugn och tyst stund (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005).

Som ett viktigt komplement till småprat bör man som chef överväga att använda sig av mer formella samtal. Dessa brukar benämnas utvecklingssamtal, medarbetarsamtal eller planeringssamtal i litteraturen (Granér, 1994, Rubenowitz, 2004, Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005). I dessa samtal träffas chefen och den anställda ensamma för att ta upp frågor rörande den anställdes arbetssituation. Det ger en ökad möjlighet att ta reda på den anställdes personliga och sociala situation samt hur denne upplever sin arbetssituation och sina tankar om framtiden (Granér, 1994). Dessutom kan man under dessa former på ett lugnt och snällt sätt tala om hur man som chef tycker att det fungerar med den anställda (Rubenowitz, 2004). En positiv följd av dessa samtal är att man som anställd kan få respons från chefen som gör det möjligt att bli mer självständig i sitt arbete. Dessutom skapar det en högre delaktighet och engagemang för att nå de uppställda företagsmålen (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005).

### 3.2.3 Positivt arbetsklimat

Angelöw (2006) betonar vikten av att skapa arbetsglädje i sin bok *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Alla som han pratat med påtalar att arbetsglädjen har en nyckelroll vad gäller att skapa en positiv arbetsplats. De positiva effekterna som anges i boken är bland annat följande; ökad trivsel, minskade sjukskrivningar samt att som anställd ge det lilla extra. Alla dessa bitar skapar i slutändan en bättre lönsamhet för företaget.

Leslie Yerkes (Yerkes, 2001) studerade hur man skapar arbetsglädje på 100 företag. Hon kom fram till att en av de viktigaste komponenterna är att tillåta sin personal att ta initiativ och agera själva. Man ska som chef uppmuntra fritt tänkande och risktagande. Man ska vidare som anställd tillåtas att misslyckas och få chansen att rätta till sina egna fel. Som chef är det viktigt att våga lita på sina anställda och att de kan använda sitt goda omdöme. Dessutom kom hon fram till att det var bra att fira framgångar ofta då det ökade medarbetarnas ansträngningar att kämpa vidare (Angelöw, 2002).

Om man kan ha roligt på jobbet och skämta med sina medarbetare är det ett tecken på att relationen mår bra. Om det tvärtom inte går att skoja och skratta med sin personal ska man nog se upp och tänka efter om det är något som är fel (Nilsson & Waldemarsson, 2007). Att det är viktigt med humor och skratt är något som Angelöw (2006) tar upp. Skrattet har helande effekter och minskar spänningar och stress. Det leder alltså till ökad arbetsglädje för både chef och anställd.

Chefen ska fungera som ett gott föredöme genom att själv vara positiv samt att vara medveten om vilka konsekvenser olika handlingar kan ge. Att vara uppskattande och uppmuntrande som ledare anses vara särskilt viktigt för att skapa ett positivt klimat (Angelöw, 2006).

## 3.3 TEORIER KRING MOTIVATIONSFAKTORER

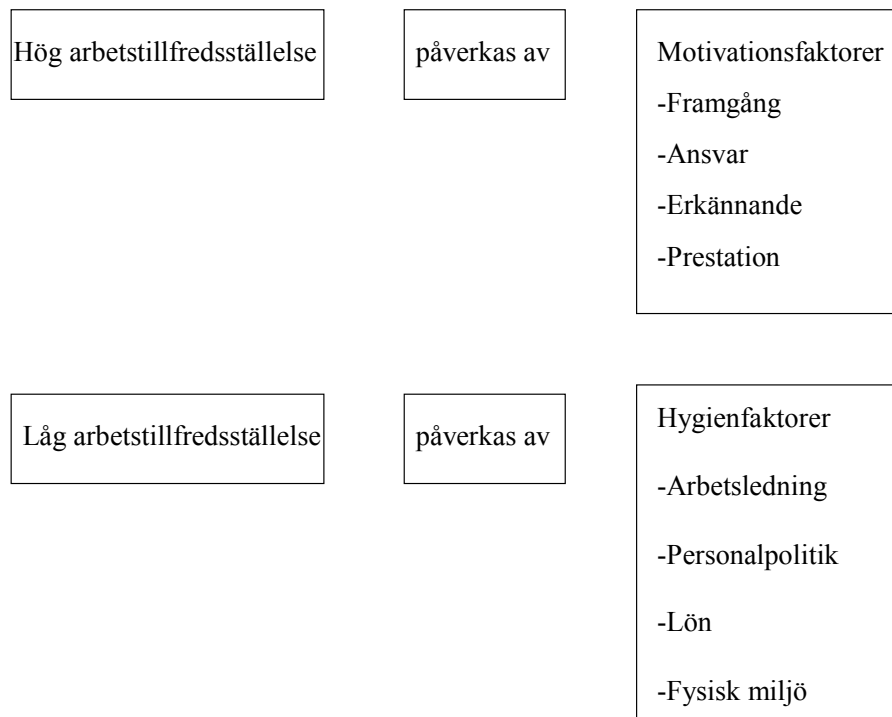
### 3.3.1 Herzbergs arbetsmotivationsteori

Herzberg baserar sin modell på Maslows tankegångar kring dennes modell om behovshierarki, som beskriver individens behov. Herzberg i sin tur utvecklar tankarna kring arbetsmotivation där han skiljer på två olika faktorer, de yttre och de inre (Wolvén, 2000). Dessa faktorer påverkar arbetstillfredsställelsen och arbetsprestationen. Vid tidpunkten för utvecklandet av modellen var den allmänna uppfattningen att om man bara ändrade på förhållanden som gjorde de anställda missnöjda, som t.ex. lönen, skulle trivseln öka. En ökad trivsel skulle då resultera i en högre prestation. Herzbergs empiriska studier kring detta visade på att tillfredsställelse och vantrivsel kunde relateras till olika komplexa omständigheter och inte som man då trodde att bara höja lönen löste

problemet. Men även att högre prestation bara delvis hängde tillsammans med graden av tillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

De inre faktorerna kallar han för motivationsfaktorer. Motivationsfaktorerna ska skapa tillfredsställelse i arbetet som är knutna till arbetsuppgifterna (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta leder till bättre motiverade anställda som utför bättre prestationer. De skapar inre belöningar till den anställde. Exempel på detta är få lov att lyckas, att bli uppskattad, arbeta med stimulerande arbetsuppgifter, få ansvar och att få lov att utvecklas (Wolvén, 2000).

De yttre faktorerna har Herzberg valt att kalla för hygienfaktorer. Hygienfaktorerna är kopplade till förhållanden kring lösningen av arbetsuppgifterna. Dessa är knutna till omvärlden och verkade vara viktiga för att förebygga vantrivsel i arbetet. Dessa faktorer är knutna till arbetsmiljön (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa faktorer kan enbart leda till att minska vantrivsel och låg arbetstillfredsställelse och inte till hög arbetstillfredsställelse och motivation. Till hygienfaktorerna räknas ledarskap, klara företags mål, sociala relationer och lokaler på arbetsplatsen med allt vad det innebär (Wolvén, 2000).



Figur 3.3 Herzbergs arbetsmotivationsmodell (Modell efter Wolvén, 2000)



### 3.3.2 Delegering och mål

Lenneér Axelsson & Thylefors (2005) anger två motiv till delegering. Det första är att arbetsuppgifterna måste utföras av någon. Det andra är att skapa delaktighet och ansvarskänsla hos de anställda. Det sistnämnda är ett sätt för de anställda att utvecklas i sin yrkesroll.

Den främsta orsaken till delegering är att avlasta sig själv som chef. Att man inte behöver vara inblandad i alla arbeten utan kan lita på att medarbetarna löser detta själva. En annan viktig aspekt är att öka delaktigheten och ansvarskänslan hos de anställda. Att på så vis verkligen ta till vara på medarbetarnas kompetens. Det kan kräva ganska mycket instruktioner och tid av arbetsledaren inledningsvis för att få igång en fungerande delegering och ansvarsfördelning (Rubenowitz, 2004). Det kan vara svårt som chef att släppa efter på sitt eget ansvarsområden och/eller arbetsuppgifter som man uppskattar att ha. Men ett ännu större skäl enligt Rubenowitz (2004) är att det kan vara svårt att släppa kontrollen.

Att sätta upp tydliga mål som medarbetarna får ta del av är ett sätt att kunna släppa kontrollen och delegera. Om medarbetarna är medvetna om företagets mål och vet hur de ska prioritera så har de lättare att sköta sitt jobb självständigt (Nilsson, 2005). Nilsson (2005) påtalar att det är viktigt att medarbetarna i gruppen får insyn i målen för företaget och att de dessutom har en chans att få vara delaktiga i uppsättningen av målen. De positiva effekterna av en sådan insyn är att medarbetarna tar ett större ansvar och får en större förståelse för målen. Det gör det lättare för medarbetarna att prioritera rätt i sina arbetsuppgifter, vad är det som är viktigt, vad är det som är bra? När målen uppnås kan det vara kopplat till belöningar av olika slag. Vidare hävdar Nilsson (2005) att det är viktigt att målen är tydliga och konkreta. Allt för att hjälpa medarbetarna att kunna definiera vad som är viktigt och på så sätt bli effektivare.

Vid delegering av arbetsuppgifter är det viktigt att som chef vara tydlig med vad som ska göras och vilka befogenheter och ansvar den anställde har. En otydlig arbetsbeskrivning kräver mer tillgänglighet av arbetsledaren (Angelöw, 2002). Att ha gemensamma mål som alla medarbetare förstår och känner sig delaktiga i kan också skapa en laganda, en så kallad "vi-känsla" (Nilsson, 2005).

Det kan vara svårt för arbetsledaren att delegera ansvar till sina medarbetare i och med att det innebär att de själva måste släppa kontrollen. Det kan vara bra som chef att jobba med sig själv och komma till insikt om att det kan finnas andra som gör mitt jobb lika bra eller till och med bättre (Angelöw, 2002). Nilsson (2005) hävdar att det är viktigt med tydliga och konkreta mål för att få effektiv personal.

För att inte minska motivationen hos de anställda kan det vara bra att tänka på att inte bara delegera ut tråkiga arbetsuppgifter och behålla de "roliga" själv. Med en bra dialog med de anställda kan man som chef också få reda på vilken nivå de anställda är på och sedermera vilken svårighetsgrad på arbetsuppgifter de klarar av (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005).

### 3.3.3 Utveckling framåt inom företaget för att skapa motivation

Till skillnad från taylorismen så finns Human Relations- rörelsen där man ser arbetaren som en människa istället för en maskin. Man försöker här tillgodose arbetarens alla behov som att de ska känna att de är del av en större helhet plus en förståelse för verksamheten de ingår i. Human Relations ser dessutom att det finns behov av att utveckla sig själv som arbetare. Det är viktigt att få känna sig uppmärksammas och sedd. Om dessa behov tillgodoses så har försök visat att arbetarna ökar sin arbetstillfredsställelse och dessutom så ökar produktiviteten som kommer företaget till gagn (Wolvén, 2000).

Ett sätt för att utveckla både företaget och sina medarbetare är att utveckla en bra personalidé. En bra personalidé innebär att man redogör för företagets mål samt att man tar reda på vilken kompetens och vilka behov som medarbetarna har. En bra personalidé är dessutom till hjälp för att man som arbetsgivare ska inse vilken betydelse en bra medarbetare har för företaget (Wolvén, 2000).

Rubenowitz (2004) benämning av kompetensutveckling är utbildning i kombination med motivation och förmåga att inför förändrade krav på ett ändamålsenligt sätt använda det man lärt sig. Det kan vara bra för företaget att tillföra kunskap genom olika åtgärder såsom kurser, studiebesök, konferenser. Dessutom är det bra att vara medveten om att alla människor lär på olika sätt och är intresserade av olika sorts kunskap. Det är dock bra om alla medarbetare erbjuds någon sorts kompetensutveckling oavsett vilken form det gäller. Det kan hjälpa medarbetarna att få en helhetsbild över företaget eller bara för att öka kunskapen om sin del i företaget. Det ger även en högre delaktighet då den anställda kan komma med något nytt som chefen vill lyssna på (Angelöw, 2002; Rubenowitz, 2004).

## 4 RESULTAT

*Idetta kapitel presenterar vi resultatet av intervjuerna. Vi har delat upp resultatet i fyra olika kategorier; ledarskap, kommunikation, motivationsfaktorer och slutligen rekrytering. Varje kategori har ett antal underrubriker där vi går in på vår tolkning av lantbrukarnas uppfattningar om olika frågeställningar. Vi har sammanfattat allt material under de olika underrubrikerna och plockat ut talande citat. Vi inleder resultatdelen med lantbrukarens egna uppfattningar om sin arbetsgivarroll. Detta för att dels poängtera att det är lantbrukarna i deras arbetsgivarroll vi vill belysa och för att ge en ingång till deras fortsatta resonemang kring hur man skapar en attraktiv arbetsplats.*

---

### 4.1 CHEFSROLLEN

#### 4.1.1 Uppfattningen om det egna chefskapet

I undersökningen skiljer det sig mellan lantbrukarna i deras åsikt om att vara chef/arbetsgivare. En genomgående uppfattning hos de flesta lantbrukarna är att de tycker att det är positivt att ha anställda som kommer till gården och tillför liv och rörelse. Det berikar lantbrukarnas vardag då livet som lantbrukare oftast är väldigt ensamt. De uppskattar dialogen och kunskapstillförseln som de anställda kommer med. När det gäller rollen som chef skiljer sig uppfattningen ganska tydligt mellan de olika lantbrukarna. Fyra lantbrukare ger uttryck för att det är väldigt inspirerande och roligt att ha anställda och att leda andra människor.

*”... jo det är helt fantastiskt... ja det har jag upplevt och upplever att det är väldigt stimulerande att ha andra människor som kommer hit och hjälper till och har synpunkter... man kan ha en dialog... man kan prata om något helt annat, man får vidgade vyer alltså... så visst man får bjuda på sig själv precis som den anställde får bjuda på sig själv...”*

*”... jag tycker ju det är väldigt positivt... att man får andra till att göra något som man själv vill och att de dels tycker att det är roligt...”*

En uppfattning som uttrycks bland dessa lantbrukare är att det är en fördel om man tycker om att vara chef/arbetsgivare. Den egenskapen underlättar många situationer som dyker upp när man har anställda.

*”... jag tror att man ska tycka om att vara ledare... gör man inte det så är man ingen bra ledare heller, det tror jag inte...”*

*”... jag har alltid velat ha anställda och trivs bra med det... jag har väl de ledaregenskaperna...”*

Intervjuundersökningen visar på att inte alla lantbrukare alltid tyckt om att vara chef men de har accepterat situationen och försöker göra det bästa av det. De uttrycker som orsak att det är jobbigt att släppa på kontrollen plus att de har varit vana att göra på sitt eget vis. I takt med att de har släppt lite på dessa bitar så har även chefskapet blivit lättare.

*”... skälet till att ta anställda har vuxit in med vetskapen om att man inte klarar allt själv och på så vis har jag även vuxit in i rollen som chef... har idag inga större problem, tycker ganska bra om det idag...”*

*”... det var väldigt jobbigt i början, jag gick från egenföretagare... jag ville göra allt själv och hade svårt att släppa på saker...”*

De gillar inte alla aspekter av att vara chef som t.ex. att behöva sysselsätta folk eller agera problemlösare jämt och ständigt. Målet för dessa lantbrukare är att ha självgående personal som kan prioritera rätt i sina arbetsuppgifter och vågar fatta egna beslut. Vägen dit är dock inte alltid så lätt och funderingarna är många på hur de ska nå dit.

*”... jo att just vara chef... för att sysselsätta personal, att styra personal, det är egentligen inte det som är roligt... det roliga att vara chef det är ju att ha personal som är självgående...”*

Enligt ett par av lantbrukarna blir det ett bekymmer när de anställda inte är tillräckligt lojala eller helt enkelt bara är sjuka. De poängterar att de har små företag med få medarbetare vilket gör att det är svårt eller till och med omöjligt att ringa in en ersättare med kort varsel. Detta medför att lantbrukarnas dagsplanering spricker och de kommer efter i arbetet.

*”... jag kanske tycker om att vara chef men ibland tycker jag inte om att ha anställda...”*

Kommunikationen med de anställda kan också vara ett dilemma, den måste fungera för att vissa av lantbrukarna ska tycka att det är roligt att vara chef.

*”... och framförallt när folk inte fattar... då är det tråkigt att vara chef...”*

Det finns även de som inte tycker om att vara chef, inte känner sig bekväma i rollen och som är tveksamma till om de någonsin kommer att växa in i rollen.

*”... jag tycker inte alls om det, jag är inte så social heller, andra säger att man växer in i det, men jag är 42 år och har inte växt in i det och kommer nog aldrig att göra det, tyvärr...”*

*”... det är svårt som fan! det är en balansgång, ibland blir man vansinnig, har man temperament då så måste man gå en runda, annars har man fått skäll,*

*människor är olika, vissa kan man säga till rakt av och vissa får man ta det försiktigt med annars blir de rent fördärvade...”*

Några av lantbrukarna påpekar att det kan vara en bra idé att gå på kurser för att få hjälp med sitt chefskap. Dessutom är det ett stort stöd för vissa lantbrukare att vara med i olika samarbeten med andra lantbrukare där man kan dryfta dessa frågeställningar kring att ha anställda.

*”... det gör att man får sätta sig ner o tänka till... jag kanske ska göra så istället i den situationen... man snappar alltid upp nåt...”*

*”... och mycket är det arbetsgivarfrågor som dyker upp där... och det kan jag känna är rätt så bra... det är ungefär samma problemställningar man kan stå inför...”*

Tidigare egna anställningar har varit till hjälp för flertalet av lantbrukarna när de själva har blivit arbetsgivare.

*”... jag har varit anställd på en gård i tio år och har erfarenhet av den rollen... det känns som en bra erfarenhet att ha med sig i bagaget när man själv har anställda...”*

*”... men det tror jag man har ju nytta av... jag tänker ju ofta... ”säger du på det viset”... hade jag varit anställd så hade jag gått hem direkt... man kan ju själv tänka på hur man reagerade när man var anställd...”*

#### Sammanfattning uppfattningen om det egna chefskapet

Uppfattningarna skiljer sig åt mellan lantbrukarna i undersökningen. Skillnaderna ligger i hur man upplever sig själv i rollen som chef. Upplevelserna varierar mellan de som alltid tyckt om det, de som jobbar med situationen och de som upplever svårigheter med chefsrollen och därmed aldrig tror att de kommer att känna sig bekväma med det. Flera av lantbrukarna tycker att det är bra att ha varit anställd på annan gård eller inom annat företag innan de själva går in i arbetsgivarrollen.

#### **4.1.2 Uppfattningen om hur man utövar sitt chefskap**

Genomgående hos de flesta av lantbrukarna är att man eftersträvar att skapa en positiv stämning på arbetsplatsen. Detta försöker man åstadkomma på olika sätt. För att uppnå detta får man inte springa omkring och gnälla på att det går dåligt för företaget men inte heller på sina anställda utan giltig orsak. Viktiga egenskaper hos en arbetsgivare enligt några av lantbrukarna är att vara tydlig och lyhörd. Arbetsgivaren ska visa de anställda vad som gäller på just deras arbetsplats genom att förmedla sina målsättningar genom dialog istället för att gapa och skrika. Genom gap och skrik har de sällan märkt någon långvarig förbättring.

*”... samtidigt att som chefen är positiv och inte gnäller en massa... för som anställd hade jag aldrig stannat kvar om det hade varit så...”*

*”... jag tror inte att man ska överdramatisera saker o ting för mycket... jag tror att det är bra... det är väl en löpande dialog med folk hela tiden men det är inte så himla märkligt...”*

*”... xx är inte så hemskt noggrann men det får man ju ta, det är min filosofi i alla fall. Man får ta det goda med det onda... han är ju väldigt effektiv och det händer grejer men ibland så... då får man ju svära man får gå och städa och sånt... man får försöka hålla på sig själv, men man får göra det på ett diskret sätt... då jag inte brukar skälla på dem...”*

En av lantbrukarna tycker ibland att han är för snäll och är då orolig att han ska tappa i respekt. Han ger uttryck för att det är hans filosofi att vara på det sättet för att skapa en miljö där de anställda försöker göra sitt bästa.

*”... fast om jag ska kritisera mig själv, så tror jag att jag är lite för snäll ibland... men jag hoppas att de uppfattar det om jag säger att det var ju inte riktigt bra... eller jag är inte en sån som gapar och skriker även om det blir helt tokigt... jag tror inte man får respekt av folk på det sättet heller... jag tror att det enda som händer att du under några dagar får något att bli uppryckt men på lång sikt har det nog skadat det istället...”*

Några av lantbrukarna uttrycker att de har svårt med temperamentet men försöker gå undan för att förskona de anställda den värsta ilskan.

*”... blir något galet, då blir man vansinnig och förhoppningsvis har den man blir arg på gått för dagen och man kan lugna ner sig och ta det på ett lugnt sätt dagen efter...”*

*”... det är saker som jag tycker är självklara... men ibland blir det inte rätt, men det är inget att bli förbannad för... det hjälper sällan att bli arg har jag märkt...”*

I intervjuundersökningen framkom att två av lantbrukarna har andra uppdrag vid sidan av sin egen verksamhet vilket medför att de för det mesta endast jobbar hemma på helgerna. Detta gör att de utövar sitt chefskap på ett annat sätt än de andra lantbrukarna i studien då de inte är närvarande i det dagliga arbetet. Båda dessa lantbrukare har vid sina nybyggnationer installerat robotar vilket gör att de har en större kontroll genom robotens registrering av all data. Detta upplever båda dessa lantbrukare som en fördel.

*”... jag tror att vi har bättre koll nu om jag ska vara riktigt ärlig... för innan så var det väldigt... beroende av att hon som skötte det verkligen kollade och om det hände något verkligen tog tag i det... och vi var beroende av att hon först såg det och la märke till det och sen att hon sa ifrån... eller tog tag i det... vad det nu än är... någon ko som blir sjuk eller nåt som hänger upp sig... eller så där... men nu tycker jag att... fördelen med roboten är att vi har allt svart på vitt nu... den registrerar allt hela tiden och du kan gå tillbaka och se vad som hände och vad som inte hände... så på ett sätt kan jag säga att det är en fördel...”*

En gemensam hållning för de flesta lantbrukarna i undersökningen är att ingen helt vill släppa kontrollen till sina anställda. Det känns som en svår process att släppa efter även om de flesta är medvetna om att det finns fördelar med att göra det. De vill gärna ge mer ansvar åt sina anställda men av olika orsaker lyckas inte alla lantbrukare med den målsättningen.

*”... jag tror att det är en jättestor utmaning som många har att ... och det kanske är det som är det svåraste i första början att släppa ansvaret lite... och inte detaljstyra... och där tror jag nog just på gårdar är det väldigt vanligt att man inte klarar det...”*

*”... jag kan inte lita på mig själv så varför skulle jag lita på någon annan... när jag själv har jag gjort det så vet jag precis vad som är gjort eller inte...”*

*”... jag vill ju peta i det lite men vi kommer ju fram till, resonerar, han har mycket inlägg men jag lyssnar väl, blir det bra gör vi väl så... sen kan man ju inte göra allt som de anställda vill heller va, men man måste ju lyssna på idéerna...”*

En viktig lärdom när det gäller att kunna släppa kontrollen enligt några lantbrukare är att få insikt om att alla inte kan göra på ”mitt sätt”. Med denna insikt uttrycker lantbrukarna att de kan vinna ny kunskap genom att lyssna på och föra en dialog med sina anställda. En positiv bieffekt på detta är att lantbrukarna tenderar att få självgående personal och att de då slipper att vara problemlösare hela dagarna. Flera av lantbrukarna försöker att släppa på detaljkollen för att ge de anställda en chans till att få en större helhetsbild av företaget.

*”... så är det ju så att det sättet som jag tänkte nödvändigtvis inte behöver vara det bästa sättet... det kan ju faktiskt vara så att någon annan kan komma på någon mycket bättre idé... men så där... men kanske viktigaste är man har en allmän gemensam syn på hur saker och ting ska fungera... att man inte detaljstyr allting... för då får man en miljon samtal under dagen ... hur ska jag göra med det och hur ska jag göra med det... om man kan släppa de där detaljerna och få en lite större bild då tror jag att man kan få ett större engagemang och jag tror att det blir bättre gjort också och dagarna flyter på bättre också...”*

*”... det är ju inte alltid jag har rätt ju... man kan ju inte tvinga nån att göra så... i regel så tar vi en diskussion... så här tycker jag att du ska göra... så gör hon det ... kanske... eller så tycker hon att det blir fel... så kan jag inte göra... jag vill göra på mitt sätt... då får man vända på det igen... och se om det ändrar sig... och ibland så blir det så att nu måste du göra så här...”*

*”... det jag tyckte var värst i början, med den första anställda, man var van att göra jobbet på sitt vis... sen kom det någon annan och då tänkte man hur bakvänt kunde det bli... man fick säga hur man hade gjort innan och sen gå där ifrån... sen fick de själv hålla på och då rättade det till sig... för vart år blir det lättare att acceptera att det inte blir gjort exakt som man gör själv...”*

*”... det här jobbet behöver göras liksom sen får man ju diskutera sig fram hur det ska göras... vilket är det bästa sättet... och ofta har ju folk en idé om det och varför inte gå på den idén... om den är lika bra liksom... då får du ju folk till att våga engagera sig liksom...”*

Ett ytterligare sätt att skapa engagemang och lojalitet hos de anställda som några lantbrukare använder sig av är att vara delaktiga i det dagliga arbetet på gården. De uttrycker att de med detta sätt vill visa att de inte skjuter över skitjobben på de anställda och dessutom ger de dem en kontroll över helheten.

*”... jag vill liksom inte höra att jag eller vi gör de skitjobben eller så va... jag både tror och tycker att man visar... om man tar något exempel... att täcka av silon... det finns ju roligare saker att göra i världen... det gör det... jag gör nog det mest här... det gör jag... då blir det inget tjafs om det...”*

### Sammanfattning uppfattningen om hur man utövar sitt chefskap

Den samlade uppfattningen enligt lantbrukarna är att man bör vara tydlig, lyhörd och försöka skapa en positiv stämning på arbetsplatsen. Detta kan man åstadkomma på olika sätt, ett sätt kan vara att inte skicka över skitjobben på de anställda utan att vara delaktig i även mindre roliga arbetsuppgifter. Återkommande var även biten om kontroll, delegering och förtroende. För att underlätta delegeringen har det upplevts som en viktig insikt att de anställda kanske inte gör allt på samma sätt som lantbrukaren själv. En minskad detaljkontroll har som syfte att ge de anställda en ökad helhetssyn på företaget. Vid eventuella problem försöker många hantera det på ett diskret sätt och inte gapa och skrika på de anställda i onödan.

### **4.1.3 Uppfattningen om att ha anställda**

Orsakerna till att lantbrukarna i intervjuundersökningen har anställda är flera. Bland annat så är det för att kunna utöka sin besättning, kunna ha andra arbeten/uppdrag vid sidan av sin lantbruksverksamhet eller för att skapa en lagom arbetsbelastning för alla på arbetsplatsen. Hos några av lantbrukarna har skälet till att ha anställda vuxit fram i takt med insikten med att de inte klarar av allting själva. Denna insikt har ökat med ålderns rätt, då de inte orkar på samma sätt längre.

*”... skälet till att ta anställda har vuxit in med vetskapen om att man inte klarar allt själv...”*

*”... förr orkade man mycket mer själv och ändå hade kvar energi över till familjen... det gör man inte nu för tiden...”*

De flesta av lantbrukarna menar på att deras yrke är speciellt med hänsyn till att arbetsplatsen oftast är belägen på samma plats som deras bostad. Detta i kombination med långa arbetsdagar gör att det kan vara svårt att ha ett fungerande socialt liv med familjen och bekanta. Några av lantbrukarna ger även uttryck för att det är viktigt att åka bort för att vara riktigt ledig, är de hemma så ser de bara allt som behöver göras. Citaten



visar på att flera av lantbrukarna har med sig dessa olika faktorer i sitt tankesätt och värdesätter på så sätt sina anställda.

*”... vi är mer flexibla än förut... kan åka bort om det behövs... man väljer när man åker bort inte under skörd eller vårbruk etc... man måste åka bort för att vara ledig annars ser man bara allt som ska göras...”*

*”... man kommer ingenstans... man kan inte åka någonstans... jo det kan man men då finns jobbet när man kommer hem... det tar då bort den glädjen med att man kunde åka iväg och bada med ungarna... sen kommer man hem till sex timmars jobb...”*

*”... man måste hela tiden tänka att man är beroende... att man har ett bra och socialt liv tack vare att man har de anställda... att man värdesätter det hela tiden... man har med sig det tankesättet... då får man mycket automatiskt...”*

Det framhävs i undersökningen att det är viktigt med bra personkemi både vad gällande chef/anställd-relationen men även mellan de anställda. Detta är viktigt för att få en positiv stämning på arbetet och öka trivseln för både chef och anställd. Enligt en av lantbrukarna har det blivit en naturlig selektion när det inte har fungerat på grund av att både han och den anställde märker av den dåliga personkemin.

*”... den som märker att det inte funkar den drar sig undan... förhoppningsvis... ganska svårt att bita sig fast... om det är någon som ställer till det...”*

*”... och det är ju svårt... när det inte funkar sinsemellan... det går väl an när det gäller en annan... då får man försöka ändra på sig själv så gott det går... men när det inte funkar dem emellan så är det ju inte bra... ja det gäller ju även mig och de anställda... funkar inte personkemin så håller det inte i längden...”*

Några lantbrukare upplever att relationen chef/anställd kan vara problematisk. Dels ur hänsyn att man ska hålla en distans till sina anställda för att få respekt men även för att det är små företag och att de anställda nästintill blir en del av familjen. Denna problematik upplevs som mer tydlig med nyanställda innan man har hittat en balansgång och de anställda blir mer självgående. Det kan kännas som en svår balansgång då lantbrukarna på något sätt vill vara kompis med de anställda men i slutändan så är det de som har huvudansvaret och ska bestämma i övergripande frågor.

*”... det är ju vad det är, att ha med andra människor att göra... när man ska ha in dem i huset och så...”*

*”... man måste ju hålla en viss distans tycker jag... så att man inte börjar umgås med de anställda alltid på helger... då får man vara kompanjon eller så... man ska inte bli ett för starkt vänskapsförhållande... jag menar inte att man ska vara osams på nått sätt eller så... men jag tror att det kan vara lite vanskligt att bygga upp något... om man umgås med familjer och så för mycket... då kan man liksom inte dra gränserna riktigt... det är ändå jag som har ansvaret... då kan det bli lite... om man då umgås privat ska man då vara chef i det privata... alltså jag vill inte röra ihop det eller så...”*

## Sammanfattning uppfattningen om att ha anställda

Uppfattningarna som lantbrukarna i studien framhåller mest gällande att ha anställda var att man fick ett bättre socialt liv. Dessutom så ger det möjlighet till att expandera verksamheten eller att ta andra uppdrag vid sidan av lantbruket. Lantbruksverksamhet ses som speciellt av flera lantbrukare pga. av de anställda ofta blir en del av familjen. Det kan upplevas som svårt att hitta rätt balans mellan att vara chef och arbetskamrat. Som arbetsgivare har de det yttersta ansvaret men de vill ändå kunna vara kompis med sina anställda på en viss nivå.

## 4.2 KOMMUNIKATION

### 4.2.1 Uppfattningen om hur man som chef förmedlar kraven till de anställda

Under intervjuerna påtalar några av lantbrukarna att det upplevs som viktigt att först sätta en nivå/ribba som alla ska försöka eftersträva i företaget. Den nivån/ribban blir en vägledning för lantbrukaren hur de ska förmedla kraven till de anställda. Det är några av lantbrukarna som ser det som sin största utmaning att skapa en företagskultur där nivån framgår och på så sätt öka engagemanget och ansvarskänslan hos de anställda.

*”... den stora utmaningen ligger ju i att alla känner ett stort ansvar... att det här är viktigt... att inte allting faller till en låg nivå... att man bygger upp en kultur där det är viktigt att det blir på en hög nivå istället... det är det svåra... kan jag säga... att hela tiden skapa ett tillräckligt stort engagemang och en känsla av att detta är viktigt...”*

*”... jag tror ibland att jag är för mycket åt andra hållet... lite för förlåtande... att vi inte kommer dit vi skulle... för faran då är ju att ribban naturligtvis läggs på en för låg nivå... på nåt sätt är det en kultur du skapar... om vad som är viktigt och vad som inte är viktigt och hur man gör saker...”*

Lantbrukarna ger även uttryck för att detta är viktigt för att de anställda ska kunna ta självständiga beslut och lära sig prioritera rätt. Det framkommer även att de har lättare att prioritera när de har varit anställda en längre tid. Det gör att det enligt dessa lantbrukare är ännu viktigare att förmedla nivån och kraven till de nyanställda.

*”... han har varit här år efter år... han är ju självgående... han kan... är han färdig med det vi har sagt till honom så vet vad som måste göras... ok, kanske inte högsta prioritet... men han går inte och gör något som inte ska göras... de här extrakillarna som kommer... ”vad ska jag göra nu”... det är lite svårare för dem...”*

Ett sätt att hjälpa sina anställda enligt några av lantbrukarna att prioritera rätt är att använda sig av skriftliga instruktioner. I något fall förekommer det även personliga

arbetsbeskrivningar åt varje anställd. I de personliga arbetsbeskrivningarna anges vilka ansvarsområden och arbetsuppgifter den anställde har. Oftast är de skriftliga instruktionerna ett tvång för certifiering hos mejeriet så dessa listor används inte så ofta av de anställda, varken gamla eller nya. Dessa ska enbart finnas till hands om lantbrukarna eller de anställda inte finns till hands vid olycksfall etc. Flera av lantbrukarna uttrycker att det hade varit bra om man hade haft mer skriftliga instruktioner och listor med lämpliga arbetsuppgifter som behöver utföras. Ett par av gårdarna använder sig av sådana listor. De skrivs tillsammans med personalen och finns till hands i fikarummet etc.

*”... att man hade det utskrivit rejält vad som kan göras... så om de inte har något att göra... det kan jag göra genom att bara kolla på en tavla... vi har väl pratat om det, men vi har inte kommit längre...”*

*”... det bygger på att jobbet som ska göras under dagen får man ta tag i... sen om man får en halvtimme över i slutet kan man pula med andra saker, det tycker jag är viktigt... vi gör en arbetsplanering under helgen där vi planerar vad som ska göras i veckan... vet de om att det inte är så mycket en dag så går de upp och läser på lappen vad som finns att göra...”*

Förutom att använda skriftliga instruktioner så använder sig de flesta arbetsgivarna av en muntlig dialog med de anställda. Det kan vara allt ifrån gemensam fika, planerade möten, telefonsamtal, att lantbrukaren slänger käft i gropen med den som mjölkar m.m. En problematik som ett par av lantbrukarna uttrycker är att de anställda inte alltid förstår instruktionerna. Detta leder till frustration hos dessa lantbrukare.

*”... vi pratar mycket när vi äter... vi vill att alla äter frukost tillsammans varje dag... utom de som mjölkar natten men de brukar komma ändå för då träffas allihopa... är det något som har hänt så tas det upp... ofta har alla synpunkter på vad som ska göras på de olika områdena och vi pratar ihop oss så att alla blir så nöjda som möjligt...”*

*”... man får väl försöka på ett så bra sätt som möjligt diskutera det... men ibland är det ju svårt... man har försökt att förklara väldigt noggrann från början... men likt förbaskat gick det inte hem...”*

Hos ett av lantbrukarparen uppstår en diskussion kring förståelse och vad ordet ja egentligen betyder. Citaten nedan visar en del av diskussionen.

*”... det gäller att förklara rätt... att man förklarar på rätt sätt va... man måste ju kunna se om den man förklarar för förstår det va... säger den bara ja ja hm hm... då har man inte fattat på rätt sätt...”*

*”... jag tycker att du har fel, har man sagt ja så har man sagt ja...”*

*”... nej det är inte så här i livet...”*

*”... jag har missat vad ordet ja betyder... ett ja är ju ett ja ju...”*

En annan av målsättningarna som ges uttryck för på en av gårdarna är att hålla ordning och försöka hålla arbetstiderna. Detta bygger på att alla anställda samarbetar och sköter sina arbetsuppgifter. Att hålla ordning handlar också om att inte slösa bort tid på att leta efter saker och gå långa sträckor i onödan. Ett sätt att få de anställda att hålla bättre ordning kan vara att åka på studiebesök och se hur andra gårdar har det. Detta väcker tankar och funderingar hos de anställda enligt lantbrukaren i detta fall och gör att de skärper till sig under en period.

*”... jag menar man gör ju ingenting i onödan... ska man passa sig för... att saker och ting är på sin plats det är ju också oerhört viktigt... det är så långa avstånd, man kan inte springa och leta efter saker... vem ska betala det... eller vad ska betala det...”*

*”... vår målsättning är att sluta klockan fyra här... jag tycker inte att det är jättesvårt att få det till att fungera här...”*

Något de anställda bör tänka på enligt några lantbrukare är förståelsen för en bra mjölk kvalitet. Vissa lantbrukare har alltid haft full miljöbonus och vill fortsätta med detta. Det upplevs ibland som ett problem att inte alla anställda förstår vikten av att vara noggranna vid mjölkningen.

*”... har alltid haft full miljöbonus och så ska det bara vara... det är livsmedel vi sysslar med och då ska det vara ordentligt... kan man inte förstå det ska man inte vara här... det tycker jag, det får de ta... kan de inte ta det är de inte lämpade till detta...”*

*”... annars är det så lätt att lämna skiten till den nästa som ska mjölka... det är klart det beror ju på var man lägger ribban också... om det har gått bra när vi själva mjölkar så ska det ju göra det när nästa också mjölkar tycker man...”*

#### Sammanfattning uppfattningen om hur man som chef förmedlar kraven till de anställda

Den samlade uppfattningen hur man förmedlar kraven till de anställda beror på var man har lagt nivån/ribban i sitt företag. Vad är det som är viktigt att förmedla? Hur ska de få sina anställda att prioritera rätt? Viktiga krav som nämndes var att hålla ordning och att hålla en bra mjölk kvalitet. Ett sätt att komma dithän kan vara använda sig av instruktioner i olika former. En del använder sig av skriftliga instruktioner och en del andra önskar ibland att de gjorde det. Annars är det mest förekommande muntliga instruktioner i form av snack under arbetsdagen eller under fika. Det upplevs inte alltid som så lätt att få de anställda att förstå instruktionerna rätt av några av lantbrukarna.

#### **4.2.2 Uppfattningen om hur man får de anställda att berätta**

Den generella uppfattningen hos de flesta av lantbrukarna är att de vill att de anställda kommer och berättar när något är fel. Flera har upplevt att alla anställda inte gör det vilket ofta verkar bero på hur den anställde är som person. Ett par av lantbrukarna har talat om för sina anställda att de ska komma och berätta när något är fel i ett tidigt skede, innan det har vuxit till en stor konflikt som sedan kan bli svårt att åtgärda.

*”... jag tror inte att de har så svårt att prata med oss... jag tror inte det... brukar försöka tala om för dem att de måste tala om, om det är någonting... jag kan ju inte gissa mig till allting... det kan man ju märka om det är någonting...”*

*”... det är som jag har sagt mycket till de som jobbar här... ni måste berätta om något är fel... så att vi vet... gör det inte det så växer den grejen så stor att den inte går att åtgärda... tror jag...”*

Det upplevs dessutom som positivt hos flera av lantbrukarna om de anställda bidrar med egna idéer som gör att det fungerar lättare i driften. De anställda kan komma med nya tankar och uppslag som inte lantbrukaren har tänkt på förut. Lantbrukarna ger uttryck för att det är lätt att bli hemmablind och att det därför är viktigt att lyssna på sina anställda.

*”... ja, det upplever jag... och det uppmanar vi dem till... jag menar att det är ju ofta som man gör saker... när den idén har kommit... att varför har vi gått och gjort så alltid innan... och det som kan reta mig allra mest är att jag inte själv kom på det... ju enklare ju värre är det... så det är ju viktigt att man tar till sig det...”*

Flera av lantbrukarna påpekar att de anställda dessutom måste vara noggranna med att berätta om driftsrelaterade problem. Ett par lantbrukare upplever det som problematiskt att de ibland inte alltid får rätt version av de anställda. Det upplevs som en nonchalant inställning hos de anställda vilket får flera av lantbrukarna att känna sig frustrerade.

*”... då frågar man då säger de det att de inte har sett något... där är inget... men där är något uppenbarligen... då blir man frustrerad... då kan jag göra det själv istället... det blir så jävla drygt när de inte kan berätta vad som är fel... rycker på axlarna, har inte sett någonting osv...”*

En bidragande faktor som framhålls i intervjuerna till att få de anställda att våga berätta är enligt några lantbrukare att skapa en positiv stämning. Att de anställda inte känner sig besvärade utan att de har roligt och vågar slänga käft med lantbrukaren om både gott och ont.

*”... med en positivare stämning så vågar man som anställd säga som det är och behåller drivet framåt...”*

*”... sen känner vi varandra rätt så väl... vi har en bra stämning alltså... det är det som gör det roligare och enklare när man har en bra dialog... och man kan skoja med varandra... det lyfter upp arbetsmiljön så att säga... så att man inte går knäppt tyst och inte vågar säga någonting... och känner sig besvärad...”*

*”... och sen då att man försöker skapa en stämning som är positiv... att det är positivt... om man vill sätta sig runt bordet och äta frukost och ha roligt och slänga lite käft då va... jag har väl varit på ställen där det är mest som en grav nästintill och ingen säger någonting... de läser tidningen var och en på sitt håll... det skapar ingen laganda alls...”*

## Sammanfattning uppfattningen om hur man får de anställda att berätta

Lantbrukarnas gemensamma uppfattning är att de gärna vill att de anställda kommer och berättar när något är fel. Man försöker eftersträva att skapa en positiv stämning där man kan skämta och prata otvunget med varandra. Denna strategi ska underlätta för de anställda att delge problem och undringar. Idéerna som de anställda har kan vara positivt för driften och utvecklingen på företaget. Det är dock inte alltid så enkelt beroende på personligheter och stämningen på arbetsplatsen.

### **4.3 MOTIVATIONSFAKTORER**

#### **4.3.1 Uppfattningen om hur man kan skapa en delaktighet hos de anställda**

Lantbrukarna framhåller att det är viktigt med laganda och att de anställda känner sig som en del av företaget. Alltså att det är viktigt att de anställda känner sig nyttiga och behövda samt att de tycker att jobbet är intressant och roligt. Fördelen med ett litet företag med få anställda enligt några av lantbrukarna är att man lättare kan skapa en känsla av gemenskap och delaktighet. Ett par av lantbrukarna påpekar att det kan vara svårt att ha för många anställda då avståndet anställd – chef blir för stort. Dessutom ser de anställda då bara sin lilla del i företaget och missar helheten.

*”... trivs man med jobbet känner man sig inte låst... man ska känna sig nyttig och behövd... att man gör en bra insats... det är stora bitar i tillvaron...”*

*”... det är viktigt att presentera förslag och diskussion i vi som grupp att alla är delaktiga och inte presentera det som JAG... innebörd = att alla ska få agera lite chef... det är ett givande och ett tagande...”*

*”... att de får vara med i alltihop... känner att de får vara med... känner att det är deras...”*

*”... det är bara han och jag... att han blir en stor del i detta... det blir ju hans ansvar...”*

I diskussionen kring hur delaktiga de anställda är i företagets resultat skiljer sig åsikterna åt mellan lantbrukarna. På ett par av gårdarna tar de anställda aktiv del av det ekonomiska resultatet. Där träffas de ett par gånger om året och har uppföljning av bokslut och budget.

*”... två gånger om året går vi igenom bokslutet och budgeten som vi följer upp under halvåret... vi har inget extra möte kring detta utan en längre frukost och går igenom det... vi har pratat om att det kan bli bättre... ännu mer delaktiga och informerade... sen är inte alla så intresserade... de vi har nu är inte jätteintresserade av det... jag känner att det viktigaste för dem är att det fungerar*

*bra... att driften fungerar bra... det pratar vi om mycket... hur vi ligger till i förhållande till andra... det är de intresserade av... målmedvetna... de är lite tävlingsinriktade... det tycker jag är positivt i lagom proportioner..."*

I ovanstående citat visas det på att det inte är alla anställda som har intresse och/eller kunskap för att kunna vara delaktiga på bokslutsnivå. Det finns några lantbrukare som önskar ett större engagemang av sina anställda just vad det gäller det ekonomiska resultatet. Detta med syfte till att de skulle uppskatta att ha någon att bolla idéer med och på sätt att få en hjälp till att driva företaget framåt.

*"... sen är det alltid svårt med det här... man måste koppla ner ett resultat till deras nivå... nu är han den ena lantbrukare... så det hade varit intressant för honom... men för en normal anställd är det inte lätt när det står en miljon plus... det ska räcka till ett antal saker, investeringar, räntor och mitt jobb... eget kapital och förränta det... det har de kanske inte koll på... det kan vara en nackdel..."*

*"... jag tycker bara att det är roligt att ha någon att diskutera det med... ju fler man kan snacka med grannar, jobbare eller rådgivare..."*

*"... men han är i alla fall engagerad i den meningen att han sätter ju stor vikt vid att det blir en viss mängd mjölk och att vissa saker fungerar... men inte så vi sitter och går igenom bokslutet för varje post..."*

Hos flertalet av lantbrukarna är de anställda inte alls delaktiga i det ekonomiska resultatet eller framtida mål för företaget. Orsakerna till detta är flera, en orsak kan vara att det är enskilda firmor där deras privata ekonomi finns med i företaget som de inte vill visa upp för de anställda. En annan orsak är att de inte vill oroa sina anställda vid eventuella dåliga resultat. Några av lantbrukarna upplever inte att det skulle öka engagemanget eller att de anställda skulle vilja ta del av det ekonomiska resultatet.

*"... inte så mycket nä... det ekonomiska vågar jag inte visa hur det går... nä..."*

*"... det är ju det här arrendet som vi inte vet hur det kommer att gå... det är ju inte så jävla kul för honom att höra... jag vill inte berätta hur mycket som helst för honom... det vill jag inte alltså... det är ju snarare att det kan oroa honom... än att det är bättre..."*

*"... men det egna resultatet... jag kan känna som så... det är skillnad med ett AB... det är lite privat också... jag vill inte dela med mig av det... jag har mina mål alltså... mina mål tycker jag inte att han har att göra med... vad som hänt vid årets slut..."*

*"... jag sitter ju inte och går igenom det med dem... de är ju inte intresserade av resultatrapporter och så... men pratar vi om vissa kostnader och så... givetvis gör vi det... sen förstår de ju så pass mycket att det går hyfsat bra... vi har investerat rätt så mycket... så det märker de ju... att det är en trygg arbetsplats och så..."*

När det gäller beslut om investeringar, nybyggnationer och diverse andra inköp är de anställda genomgående delaktiga. Det övergripande beslutet har lantbrukaren men de anställda har möjlighet att framföra sina synpunkter. Detta upplevs som viktigt då det oftast är de anställda som använder maskinerna och ska vistas i arbetsmiljön.

*”... ja det är de ju delaktiga i... det är klart att jag tar ju besluten men... som när vi har byggt och sånt... det brukar de ju vara delaktiga i... om man köper en maskin som de inte kan köra så kör de ju inte den...”*

*”... är delaktiga vid beslutsfattning som nu när ny traktor skulle köpas in så stod det mellan två märken... där killen som jobbar ute fick besluta vilket märke som de skulle köpa in... tjejen i stallet fick vara med och bestämma mjölkningsutrustning till det nya stallet...”*

Flera av lantbrukarna anser att en motiverande faktor för de anställda är att arbeta på ett företag som går framåt. Ett företag som investerar, utvecklas och där det händer saker. På så vis kan det vara en bra idé enligt lantbrukarna att visa de anställda vad det kostar att investera i olika saker. Denna framåtanda i företaget försöker lantbrukarna förmedla till de anställda för att på så sätt skapa sammanhållning och engagemang. Samtidigt känner vissa av lantbrukarna att de anställda tar ett ekonomiskt ansvar genom att få vara delaktiga i processen.

*”... jag tror att de motiveras av att företaget går framåt och inte stannar av...”*

*”... det är ju roligare att jobba på en gård som utvecklar sig... de stannar hellre på en gård där det händer någonting... det byggs och kommer till nya maskiner och så... att det utvecklar sig hela tiden... vissa kanske trivs med det att det inte ändras... men framförallt de yngre vill ju ha förändringar...”*

*”... tanke att det ska leda till att alla ska sträva mot samma mål och på det sättet skapa en sammanhållning... vill också ha en strävan framåt hos alla anställda... för att kunna utvecklas så behövs det pengar för att kunna investera... företaget måste alltså gå bra när man investerar...”*

#### Sammanfattning uppfattningen om hur man kan skapa en delaktighet hos de anställda

Den samlade uppfattningen är att lantbrukarna vill ha en delaktig personal. Detta på grund av att de tror att delaktighet skapar engagemang. Vilken nivå man ska göra dem delaktiga på skiljer sig mellan lantbrukarna. Det ekonomiska resultatet kan vara känsligt att visa på grund av företagsformen och att de inte vill skapa oro hos de anställda. Däremot är de mer engagerade vid investeringar då det trots allt är de anställda som nyttjar maskiner och inventarier mest.



### 4.3.2 Uppfattningen kring betydelsen av arbetsmiljön

Flera av lantbrukarna framhåller vikten av att anpassa arbetsmiljön till de anställda för att få dem att stanna kvar. Det gäller dels själva byggnadens utformning men även att de inte får snåla med hjälpmedel som de anställda efterfrågar. Det finns många tekniska lösningar idag såsom höj och sänkbart golv i gropan och små maskiner som tar sig in i stallarna. Maskinerna är till stor hjälp för att få bort tunga och monotona arbeten. Ett annat hjälpmedel vid själva mjölkkningsmomentet som några av lantbrukarna använder sig av är vallhundar i stallet. Dessa hämtar och driver korna till gropan så den som mjölkar slipper springa upp och ner ur gropan ideligen. Flera av lantbrukarna menar på att mjölkningen sliter på kroppen och därför gäller det för dem att skapa en så lättarbetad arbetsmiljö som möjligt.

*”... att skapa en arbetsmiljö byggnadsmässigt som människor trivs att jobba i... det är jätteviktigt... ska man gå där varje dag...”*

*”... alltså du måste ha det lättskött... det får inte vara slitjobb alltid...”*

*”... sen får man försöka lyssna om det är nåt de vill ha i arbetsmiljön... det får man aldrig snåla med... det får man inte heller enligt lagen... men det är många som gör det... om de vill ha några speciella hörselskydd eller vad det nu må vara... så då får man bara skaffa det även om de nu inte använder det men man får inte knussla med sånt...”*

*”... det är ju framförallt mjölket... det är höj och sänkbart golv... det är den teknik som vi... så visst är det jätteviktigt... även på traktorer och lastmaskiner... det är ju inte så jättemycket tunga grejer längre... vi har en liten lastmaskin... en sån där liten leksak... den gör ju ett oerhört arbete i såna här tunga onödiga tråkiga grejer... ja det gör att det är positivare och lite roligare...”*

Med ett friare upplägg av arbetstiderna blir det mer tid över till ett fungerande familjeliv för de anställda är uppfattningen som framförs av några av lantbrukarna. Några av lantbrukarna delar ut arbetsuppgifter inom olika ansvarsområden och sedan får de anställda fritt disponera hur de ska lösa dessa. Detta gäller dock inte mjölkningstider som ska hålla ett fast intervall på de flesta av gårdarna. Flera av lantbrukarna försöker skapa ”normala” arbetstider för sin fast anställda svenska personal. Ett sätt som några av gårdarna använder sig av är att anställa utländsk arbetskraft som tar de obekväma tiderna. Två av lantbrukarna har istället installerat robotar för att uppnå detta mål.

*”... arbetstiderna har jag märkt spelar stor roll... det här med delad dag är inte så populärt... det tror jag inte normalt sett...”*

*”... xxx kan ju styra sina arbetstider... det går ju lätt för honom att byta om han vill vara ledig... sen vill han gärna vara ledig på eftermiddagen... då jobbar han på morgonen så slutar han vid lunch... vid tolv halv ett... det tycker han är bra...”*

*”... så därför är det en liten vågskål det här att det är ett väldigt fritt upplägg... att det också är ett sätt att komma överens om att detta är en uppgift som du ska lösa som anställd... och den ska helst få plats inom denna tidsramen... men om det är den timmen eller den timmen spelar inte så jättemycket roll om det bara blir gjort när det måste göras va... det är ett givande och ett tagande...”*

Det är flera lantbrukare som försöker individanpassa arbetsuppgifterna för att locka fram det bästa ur sin personal. Det är ett sätt enligt dessa lantbrukare för att få behålla sin personal men även för att få dem att utföra ett så bra arbete som möjligt.

*”... det märktes ganska tydligt att allt eftersom han inte tyckte det var roligt så va... en person som inte tycker det är roligt... det funkar inte... han gör inte det jobbet som vi vill då... och han kände det själv också då va... då blev det en konstig stämning... man skulle behöva krusa han för att han skulle ta det eller vi skulle nästintill tvinga honom då...”*

*”... han gör det han är bra på... det gäller att han gör det och det... det andra ska han inte göra...”*

En viktig faktor i arbetsmiljön enligt några av lantbrukarna är att hålla efter underhåll så att de anställda inte behöver ägna sin tid åt att laga saker. De menade på att det ska vara enkelt att arbeta, personalen ska inte behöva gå och oroa sig över att det ska krångla och att de inte ska komma hem i tid.

*”... att underhållet är gjort... att stumparna är hela... det är fan ta mig viktig alltså... det kvittar om det är lantbruk eller vad för jobb... det måste vara i ordning...”*

*”... om jag hade varit anställd så tror jag att jag hade uppskattat om allt sånt hade fungerat... särskilt viktigt om de jobbat mycket själv som de gör här...”*

*”... det ska ju funka det är viktigt... så man inte kommer på morgonen och undrar vad som ska gå i sönder idag... det är tradigt... man ska kunna jobba efter det schema man har tänkt sig och kunna sluta och vara hemma i tid...”*

#### Sammanfattning uppfattningen kring betydelsen av arbetsmiljön

Arbetsmiljön är en viktig faktor som lantbrukarna trycker på. Är man inte noga med den så finns risken att man förlorar sin personal. Det upplevs som viktigt att hålla efter underhållet så att de anställda inte behöver ägna sin dag åt att laga saker eller att inte ska kunna sluta på avtalad tid. Ett ytterligare sätt att tillfredställa de anställda kan vara att anpassa både arbetstider och arbetsuppgifter efter deras önskemål.

#### **4.3.3 Uppfattningen kring övriga motivationsfaktorer**

Flera av lantbrukarna påpekar att djursköterycket inte är högavlönat och kommer nog inte bli i framtiden heller. Dock så försöker de vara så generösa de kan, de ligger över avtal, genomför löneförhöjning innan de anställda ber om det plus att de inte snålar om

de hittar rätt personal. Uppfattningen hos flera av lantbrukarna är att det inte är lönen som motiverar deras personal mest. Det upplevs som om det är andra faktorer som gör att de anställda jobbar bra och trivs.

*”... det är inget högavlönat arbete... lantarbetare... så är det inte... sen tror jag inte att pengarna hjälper att locka rätt folk...”*

*”... men man får ju inte snåla på om man hittar en bra djurskötare... de måste kunna tjäna pengar också... det sa en gammal arbetsgivare till mig = ”en bra anställd blir aldrig för dyr hur mycket han än har betalt, en dålig är för dyr hur lite den än har betalt” ... då tänkte jag han är ju skadad... sen när vi blev egna förstod jag detta...”*

*”... sen det med löner och så... det har jag alltid försökt haft den strategin att jag ligger över avtalen och så försöker jag höja lönen innan det kommer på bordet att de vill ha löneförhöjning... så att de istället kommer och säger att ” ojsan fick vi högre lön”...”*

Några av lantbrukarna betonar att löneförhöjningarna ska vara inom rimliga gränser och att man ska prioritera investeringar istället. Ett par av lantbrukarna tycker att det är viktigt att de anställda vet var lönen kommer ifrån och att de är medvetna om att de ska dra in sin egen lön. En annan lantbrukare påpekar att de anställda inte ska känna att de är en belastning, att så här mycket har du kostat mig o.s.v.

*”... att de inser att man inte kan betala för höga löner som då hindrar en utveckling av företagets investeringar...”*

*”... en del vet jag skriver upp hela lönesumman... inte bara den delen de får utan allting... så här mycket har du kostat mig i år... men det... jag tror inte det är så positivt... de får inte känna att de är någon belastning... utan att det är på marknadens villkor om man säger som så...”*

Det är några lantbrukare som använder sig av mer eller mindre fasta bonussystem gällande t.ex. mjölk kvalitet och mjölmängd. Bonusen kan bestå av pengar, tårta eller andra uppskattningar. Dessa bonusar är bara extra sporrar enligt lantbrukarna. Det är inte på så sätt man får bra anställda till att jobba bättre som tidigare citat också visade på.

*”... de brukar ju få bonusar ibland men det är inga bonusar som är några utsatta mål eller nåt sånt... det tror jag inte riktigt funkar, då jobbar man bara efter det... som vi brukar ha... när det blir rekord i mjölk tanken brukar vi äta tårta... nu har det blivit jobbigt... för det har stigit hela våren här... så det har blivit mycket tårta...”*

*”... i lönen finns det ett bonussystem om det är över en viss mjölmängd per månad i genomsnitt och en viss kvalitet i mjölken så får de bonus för det... jag är inte säker på att jag har rätt... men att pengar är övervärderat om man tror att alla gör allt för pengar... jag skulle säga att om man gör det... om man har anställda som bara gör det för ett antal kronor... så vete sjutton om det är riktigt*

*rätt alltså... pengar är viktigt... men det ska finnas en annan dimension som ska ge en vilja av göra något...”*

*”... man måste betala ut en bra lön... och betala avtalslön till en svensk arbetare... man måste spetsa till den med bonus och så... och sen måste man komma med extra grejer...”*

Ett annat sätt enligt flera av lantbrukarna är att som ersättning för pengar stimulera de anställda med andra aktiviteter såsom studieresor, vidareutbildningar, mässor. Dessa aktiviteter kan gärna kompletteras med sociala träffar som stärker gruppen. Dessa träffar kan vara både inom företaget men även med granngårdar. Aktiviteter som nämns är bland annat bowling, golf, gå ut och äta, fest, julbord, komma ihåg födelsedagar m.m. Det upplevs som om dessa träffar och även de andra aktiviteterna är uppskattade av personalen.

*”... vi åker ut och äter julbord... gör någonting på sommaren och man ska komma ihåg när de fyller år och så här... det tror jag gör rätt mycket...”*

*”... är de intresserade så tillkommer lite resor och så med... utställning och lite så... skickar gärna iväg rätt person... då kan det pigga upp vardagen lite...”*

*”... vi brukar ha en årlig fest ihop med en granngård av samma storlek ungefär... vi gör inga konstigheter... vi hittar på någonting... bowlar eller nåt... och så ute och äter... bara har roligt då va... men det är såna små enkla grejer som inte kostar jättemycket som det ändå pratas om... jag vill ju att den som vidareutbildas inom nåt får chansen till det... och att man är med och stöttar det...”*

Vad gällande vidareutbildningar så tas det hänsyn till dels intresset hos den anställde, om tid finns och om det anses att företaget har nytta av det. Några av lantbrukarna går igenom genomsamt med de anställda vad det finns för utbildningar och vem som kan tänkas ha nytta av dem. Det är inte alla anställda hos lantbrukarna som har intresse av att åka på sådant utan det finns även de som är nöjda med att bara göra sitt jobb. Vidareutbildningen kan också vara ett sätt för flera av lantbrukarna att lämna över ett större ansvar till den anställde och därmed avlasta sig själv. Det upplevs även som en möjlighet för den anställde att komma ut och träffa andra människor i ett annars isolerat arbete.

*”... nej hon är inte sådär... jag är på henne ibland men hon är inte så sugen på det...”*

*”... det är klart att man har nytta av att de är med... det beror sig på vilken nivå de är på... det kvittar ju, man kommer ju ut och träffar folk, likasinnade...”*

*”... jag resonerar dessutom så att hon är bättre på data än mig och hon kan lära mig istället... hon var positiv till kursen och tyckte det var kul att träffa andra...”*

*”... vi har inget bestämt mål att si och så många utbildningsdagar för varje gubbe eller tjej... men dyker det upp intressanta kurser diskuterar vi det runt*

*bordet och är det någon som vill åka får de lov att göra det om vi får ihop det på ett vettigt sätt...”*

#### Sammanfattning uppfattningen kring övriga motivationsfaktorer

De övriga motivationsfaktorer som tas upp i diskussionen är lön, bonus, vidareutbildning, studieresor, mässor och sociala aktiviteter. De flesta lantbrukarna var överens om att djursköterycket är relativt lågavlönat men att de om möjlighet finns betalar hyfsade löner till rätt folk. Bonus kan vara ett sätt att sporra lite extra precis som de övriga aktiviteterna som nämns ovan. De är dessutom ett sätt att liva upp och ge de anställda en chans att träffa andra inom samma bransch.

## 4.4 REKRYTERING

### 4.4.1 Uppfattningen om utländsk arbetskraft

Hälften av lantbrukarna i intervjuundersökningen använder sig av utländsk arbetskraft i olika omfattningar. Den främsta arbetsuppgiften de har är att mjölka korna, men de utför även andra uppgifter såsom nybyggnationer, renoveringar, grovjobb i ladugården och utejobb vid vårbruk, vallskörd etc.

*”... sex dagar i veckan jobbar han... ett pass om dagen mjölkar han och sen jobbar han med annat... som nu håller han på med stängsling och strör...”*

Det är främst polacker som jobbar på dessa gårdar men det förekommer även rumäner och balter. Dessa har engagerats på olika sätt såsom bemanningsföretag, handplockning med hjälp av de redan anställda från sitt hemland och genom EU-projekt. I ett fall hade lantbrukaren anställt en balt som har invandrat till Sverige och som numera bor här permanent. Denne fick jobb genom personlig kontakt med lantbrukaren.

*”... och då hade den här förmedlingsfirman ett par tre stycken som kom hit... men se så strulade de så mycket... så då började vi leta själva genom granngården här då...”*

*”... vi har pratat om det och lösa det med en husvagn eller ett rum här... han jobbar åtta till tio timmar om dygnet och kan inte kommunicera vettigt... vi har känt att det inte är vår grej... hans sociala liv har känts ganska tufft... men så när detta dök upp... kändes det rätt så okej... nu bor han med ”kollegor” och får ett umgänge så det är rätt så bra...”*

*”... så de rekryterar sig själva... är det någon som slutar så ser de till att ta hit en person och så va... så lär de upp han... tre dagar tar det att lära de att mjölka...”*

Upplägget med den utländska arbetskraften varierar mellan dessa gårdar. En del av dem har utländsk arbetskraft på alla pass alla dagar i veckan året runt. Dessa personer avlöser varandra när de åker hem varannan eller var tredje månad. En annan variant är att de jobbar två pass om dagen, oftast eftermiddag och kväll, sex till sju dagar i veckan. De är oftast själva på passen när de mjölkar. De gårdar som endast har en person från utlandet får själv täcka upp med egen arbetsinsats när den personen åker hem.

*”... morgonen så mjölkar nån av djurskötarna eller nån av oss två... sen har vi en polack som mjölkar sex dagar i veckan, eftermiddag och kväll... så han har ju heltid där... söndag är han helt ledig...”*

*”... vi har tre polacker här... som jobbar samtidigt nu... sen är det en som är hemma i Polen och vilar upp sig... men de ska nog vara fem när det är färdigt här... det är för lite med en som är hemma... det blir för tufft att få runt schemat... för de mjölkar varje dag... de sköter mjölkningen tre gånger om dagen...”*

*”... sen har vi två polacker som jobbar två månader i sträck sedan är de hemma två månader... men de två går i skift så det är alltid nån här... de jobbar sju dagar i veckan och mjölkar eftermiddag och kväll... och är då i regel själva... de är ledig söndag morgon... de andra dagarna kommer de vid nio på morgonen och tvättar gropan och äter frukost... sedan går de hem... kommer tillbaka vid halv två och jobbar till halv sex sedan kommer de tillbaks och gör kvällsmjölkningen vid halv tio...”*

Orsaken till att dessa lantbrukare har valt att ta in utländsk arbetskraft är att de inte hittar någon svensk personal som vill eller orkar ta den tunga mjölkningen. Några av lantbrukarna gav uttryck för att det är mest tjejer som vill jobba med mjölkning men att dessa inte orkar rent fysiskt. Dessutom är det få svenskar som vill jobba de obekväma tiderna som blir när man har mjölkproduktion. Det upplevs som om den utländska arbetskraften kan och orkar jobba intensivt under tiden de är i Sverige. Detta i och med att de åker hem och vilar upp sig med jämna mellanrum.

*”... anledningen till att vi skaffade en polack dels för att vi... nya ladugården byggde vi år 2000, sen dess har vi haft tre-fyra tjejer som har mjölkat här men det är tufft... de håller inte, så därför... hitta personer som är beredda... folk som vill börja kvart i fyra på morgonen och börja mjölka halv nio på kvällen igen för många gånger i veckan är svårt... sen är det, det är tufft, allt runt omkring, det är tufft att vara i mjölkgruppen och mjölka åttio till nittio kor i timmen... det kräver sin man, det gör det...”*

*”... vi har inte tyckt om det... varken jag eller min kollega... men när vi skulle börja mjölka tre gånger per dygn så diskuterade vi det... vi skulle ge det ett år och sen utvärdera det... och det gjorde vi... problemet och det negativa är fredags och lördag kvällar... och hitta dem som tycker det är roligt att gå hit då...”*

*”... sen hittar du ju väldigt få killar... svenska killar som kan tänka sig att göra det jobbet som de gör... då får du tjejer... som går och mjölkar... de sliter ut sig... i händer och överallt och axlar...”*

Ett annat skäl enligt några av lantbrukarna till att ha utländsk arbetskraft kan vara för att sänka lönekostnaden i företaget. En del av lantbrukarna betalar minimilön medan en del andra betalar ut individbaserade löner som är förhållandevis höga. De ansåg att även om de inte får samma lön som en svensk medarbetare så är det mycket pengar för dem i jämförelse med vad de hade fått i sitt hemland. För att det fortsatta utbytet ska ske enligt en av lantbrukarna så får man inte heller snåla för mycket på lönen. Ett viktigt styrmedel för att de ska fortsätta komma hit är trots allt pengarna enligt honom. En annan uppfattning hos en del av lantbrukarna är att det verkar svårt för den utländska arbetskraften att få jobb i sitt hemland.

*”... det finns ett enda styrmedel för att få polacker hur länge som helst... det finns inga svenskar som vill göra det jobbet som de ändå gör... och betalar du polackerna så gör de det... de gör det för pengar... och det kommer de att göra länge... du kan betala dem lika mycket som svensk arbetskraft... för du får ingen svensk som gör det arbetet... på det sättet... ingen som håller ut så länge...”*

*”... ja självklart är det pengarna som gör det... kan de åka någonstans och tjäna fyra gånger så mycket för samma jobb som du har hemma så åker du hem sedan och jobbar inte på två månader... men du har ändå dubbelt så mycket pengar... ungefär...”*

*”... om de får ett jobb nu då... som den killen som är här nu... han har ju inte fått något jobb... han har huggt ved i skogen... så det är inte så lätt... så de kommer säkert tillbaka...”*

I diskussionen kring eventuella språksvårigheter framkom det att det inte alltid är lätt att göra sig förstådd eller förstå dem. Lantbrukarna och övrig svensk personal på gårdarna får använda sig av lexikon då det är väldigt få av den utländska arbetskraften som kan engelska. Det upplevs som om det oftast är lättare för dem att lära sig svenska. I något fall så använder man sig av tolk, dels professionellt men även genom att en del lär sig svenska fortare och de kan då tolka till deras landsmän. I något fall kan även lantbrukaren deras språk.

*”... nej det kan man glömma att prata engelska med dem... det är bättre att prata svenska... för då kanske de lär sig... men det går ju inte heller... särskilt i början... jag kan väldigt lite polska... dumt nog för det skulle man ju se till att försöka lära sig... men det är ett svårt språk... så det är lexikon och slå upp och hanka sig fram... man får inte göra det krångligare än vad det är...”*

*”... de har en tolk på förmedlingen... han gör klockrent det han ska... vi vill säga honom att han är jätteduktig... det blir genom tolken... det blir en konstig väg... han gör exakt som man visar honom... vi har inte haft några problem alls...”*

*”... jag kan ju en del rumänska... nu håller vi på och lär oss den här svumänskan... som vi kallar det... men vi gör oss förstådda med varandra... men det funkar... de ska vilja själva... ”*

Det som några av lantbrukarna kan uppleva som ytterligare ett problem med språksvårigheterna är att det blir svårare att skapa en laganda och att saker lätt kan förstöras upp. Det framkommer att framförallt polacker har ett väldigt yvigt sätt att gestikulera oavsett vad det handlar om. De svenska djurskötarna kan ibland bli frustrerade när de upplever att den utländska arbetskraften inte förstår vad man menar. Men de flesta upplever ändå inte detta som stora problem utan de löser det allt eftersom. Det kan bli en kulturkrock i och med de skilda könsroller som finns i de olika länderna. Synen på hur man behandlar djur kan också skilja sig radikalt. Detta har en av lantbrukarna upplevt som ett problem då han fick stressade djur som följd vid ett tillfälle.

*”... hur lätt är det att skapa en stämning där och personer man inte kan prata med... det är ganska tufft det är det... sen är de där en liten period och sen är de väck... det är inte så där jättelångsiktigt heller... ”*

*”... det kan vara ibland de kommer ”å det är hopplöst de fattar ingenting”... det är lite frustrerande då... framförallt är det om de inte vill fatta... och det kan vara det sämsta... två tjejer som är arbetsledare i ladugården och så polacker... ta order från en kvinna gör man inte i Polen... ”*

Ytterligare ett problem enligt en av lantbrukarna som kan dyka upp är att de dricker för mycket och därmed inte kan sköta sitt jobb. Han upplever dock att försöker hålla efter varandra så att landsmännen som grupp inte ska få dåligt rykte. Ibland har de till och med skickat hem varandra vilket kan leda till konflikter inom den gruppen

*”... ja vodkakulturen... ja det är flera gårdar som har fått skicka hem... de går och mjölkar och är helt redlösa... ”*

#### Sammanfattning uppfattningen om utländsk arbetskraft

Uppfattningen hos de lantbrukare som använder sig av utländsk arbetskraft är sammanfattningsvis följande. Det varierar i tillvägagångssättet när man anställer dem och vilka arbetsuppgifter de utför. I de flesta fallen är det tunga arbetet och de obekväma tiderna som finns inom mjölkningen man vill ha hjälp med. Svårigheterna med språk, kulturkrockar och övrigt brukar lösa sig allt eftersom, även om det ibland är frustrerande för lantbrukaren, den svenska personalen men även för den utländska personalen.

#### **4.4.2 Uppfattningen om vad som händer i framtiden gällande rekrytering**

Hälften av lantbrukarna i intervjuundersökningen påtalar att de behöver utländsk arbetskraft för att få arbetet att gå ihop på gårdarna (se föregående avsnitt). De flesta känner ändå att de har behov av att anställa kunnig svensk personal. För att locka svensk personal varierar tillvägagångssättet mellan gårdarna. Det mest förekommande är handplockning av redan känd personal. Det kan bland annat vara att de har praktiserat på



gården, att de har arbetat på en granngård som ska avveckla eller att lantbrukaren får tips om duktig personal.

*”... jag har ingen av dem som jobbar här som jag har annonserat... utan detta är handplockat allt folk...”*

*”... det är handplockning som är det bästa... sen vill man inte gå till precis granngården och ta deras djurskötare... det har varit kontakter... de är lite så vi försöker rekrytera... men man ska aldrig säga man inte ska annonsera... för rätt som det är så ska man ha tag i folk o hittar inget... så då blir det annons i ATL...”*

*”... vi har aldrig annonserat... vi har en del praktikanter här... det är en baktanke med det... att man vet vilka som är duktiga och som man eventuellt kan anställa sen...”*

Att använda sig av arbetsförmedlingen är ett mindre förekommande sätt att rekrytera personal hos lantbrukarna. De annonser som vissa av lantbrukarna har satt ut har resulterat i en mängd svar av icke kvalificerade personer. De upplever att det är svårt att anställa någon som aldrig har satt sin fot på ett lantbruk. Enligt en av lantbrukarna så kan det vara branschkunigt folk som svarar men att de inte har rätt personliga kvalifikationer. Det kan vara sådana som inte trivs eller funkar på sina gamla jobb. Några av lantbrukarna har upplevt det som mer positivt att istället använda sig av arbetsförmedlingen på så sätt att handläggarna där handplockar ut lämpliga personer. Det framkom att det var bättre att annonsera i ATL än på arbetsförmedlingen då det lockade mer branschfolk.

*”... för om man annonserar får man oftast ganska många svar... ja en hel del... och vilka svarar på annonser... då är det de... som inte har några jobb... eller de som inte trivs någon annanstans...”*

*”... en gång på arbetsförmedlingen och aldrig mer... på arbetsförmedlingen då kom alla städare och så va... och de som var tvungna att söka jobb för att stämpla och så...”*

*”... då sa handläggaren” att det blir för tufft arbete att han passar att mjölka ... det kommer han inte att klara av... men jag har en annan tjej som skulle passa...”*

I rekryteringsprocessen skiljer det sig åt i lantbrukarnas strategi gällande erfarenhet m.m. hos de arbetssökande. En del av lantbrukarna tycker att det är viktigt att de har mycket erfarenhet och att de på det viset kan introduceras snabbt och dessutom kan bidra med kunskap till företaget. De tycker dessutom att det är bra om de är lite äldre och har hunnit stabilisera sig i livet och därmed inte är lika rörliga. De anser att det ger en större chans att de stannar längre på arbetsplatsen.

*”... om vi säger djurskötare det är ju det som oftast är det svåraste... då är det ju så mycket erfarenhet som möjligt... från samma typ av arbetsplats...”*

*”... de jag har anställt har försökt välja ut... de som har avverkat en del... och börjat stabilisera sig... nuvarande djurskötaren var runt trettiofem år när hon började... det var en som var runt tjugo... och hon gick vidare sen... någon måste man räkna med att utbilda också... man kan inte bara få grädden... även om det är det man helst vill ha...”*

*”... det var med en tillfällighet... det som Ingmar Stenmark säger...” ju mer man tränar ju mer tur har man” ... det är lite det man måste... veta det man vill ha... det vet man... men det kan vara svårt att förklara vad det är man tittar på... men det är framförallt om de har varit hos någon man känner... tror jag är viktigt... så referenserna tror jag är det viktigaste...”*

Ett annat sätt som en del av lantbrukarna använder sig av kan vara att handplocka direkt från naturbruksskolorna. En av lantbrukarna har ett lyckosamt samarbete med lärarna på en skola. Ett av skälen till denna rekrytering är att de tycker att det är lättare att lära nyutbildade elever lantbrukarens sätt att arbeta på just sin gård. Vissa av lantbrukarna har upplevt det som svårt att lära om erfaren personal, eller som de uttryckte det; *”... att lära gamla hundar att sitta...”*. En annan av lantbrukarna har inte haft samma positiva erfarenhet av elever från naturbruksgymnasium utan söker numera bara äldre personal. Han upplever att lärarna ger för snälla referenser, att de inte vill kritisera sina elever utan bara vill se till att alla får jobb. Ett par dåliga erfarenheter gör att han inte litar på dessa referenser längre.

*”... skolan ligger väldigt nära... och vi har väldigt många praktikanter så det är bra... vi har en här nu... man kan nog säga... att vi nästan hundra procent plockar folk därifrån... bra kontakt med lärarna... känner de ganska väl... man får signaler när där är duktigt och intresserat folk...”*

*”... egentligen är det svårt att hitta det man vill ha... måste vara intresserade... annars blir det svårt... det är om man kan få kontakt med naturbruksskolorna direkt... där finns det kointresserade människor ... plocka eleverna och få hjälp helger och lov ... de är dock tingade innan de är färdiga...”*

*”... bättre med en yngre människa som inte har lärt fel från början... vi gör kanske inte allt rätt i andras tycke... men det är viktigt att man gör likadant varje gång... fast det är olika människor...”*

*”... och skolorna är inte värda mycket... alltså... ringer man och frågar så svarar de alltid att de är så duktiga... så duktiga... de har helt fel perspektiv på dem... de vill inte rangordna dem... eller kritisera...”*

I diskussionen kring framtiden finns det några av lantbrukarna som upplever en oro att det ska bli svårt att få personal. Framförallt för att attrahera intresserad och kunnig personal till deras gårdar. De upplever att det är svårt att konkurrera med andra branscher som kan erbjuda bättre tider och ett inte lika fysiskt tungt arbete. Ett sätt komma bort från denna problematik kan vara att sätta in robot enligt ett par av lantbrukarna.

*”... i mjölkproduktionen är det ett bekymmer att få tag på dels de som jobbar så dåliga tider... vilket det blir... fem till nio på förmiddagen och tre till sex eller vad det var... på eftermiddagen... rätt så mycket helger... rätt så enformigt jobb om man ska vara ärlig... och som samtidigt är väldigt intresserade så att man verkligen håller koll på alla detaljer och tar tag i det... för jag kan nog känna att det... de kan nog få folk att göra det jobbet men många av dem var nog inte genuint jätteintresserade... utan man jobbar ett visst antal timmar och hade man gjort det så var det bra sedan... och det blir ju rätt så svårt i de flesta jobb...”*

*”... problemet är att jag vill ha självgående folk och det är svårt att hitta... som nu när vi diskuterar eventuella sommarjobbare istället för tjejen så har det varit svårt att hitta nån bra... jag kan ju inte gå bredvid och berätta allt... då kan jag lika gärna göra arbetet själv...”*

*”... jo både ja och nej... jag tror att det kommer att gå att få tag i folk... men det är en del att hitta de som är genuint intresserade... jag tror att det är lättare med roboten... för den som verkligen är intresserad vill inte hålla på med monotont jobb... den vill se helheten... och då tror jag att det är lättare nu än innan att locka...”*

Till de positiva tongångarna framhåller några av lantbrukarna att det har blivit ett större intresse för den gröna sektorn och livsmedelsproduktion. Denna uppåtgång gör sannolikt att det kommer att bli lättare att få personal i framtiden. Var gården är belägen geografiskt är också en viktig faktor vad gällande att få personal enligt ett par av lantbrukarna. De menar på att det kan vara svårt om gården ligger väldigt isolerat och långt från ett samhälle.

*”... intresset har ju ökat när det gäller denna bransch... intresset har ökat att jobba med livsmedel... framförallt att man ska producera under värddiga former... miljön och djuren... etiken och moralen... hela den biten...”*

*”... det är ju svårt att få folk... men det märker jag ju på de andra som kanske inte ligger lika centralt som vi gör då va... det är ett problem... jättestort problem...”*

Som citatet nedan visar så var det var en av lantbrukarna som påtalar att det inte är alla lantbrukare som vill expandera och därmed anställa folk. Skälet till detta är helt enkelt att man inte vill ha anställt folk.

*”... jag tror inte att alla småföretagare vill expandera... det är mycket snack om att det är svårt med regelverket att anställa folk... det är inte det som är problemet... de vill inte anställa upp till 15 man... egenföretagare har inga anställda för att de inte vill anställa... de vill köra själva och ha egna tider... konstigare än så är det inte...”*

Vad bör man då tänka på för att få tag på folk i framtiden enligt några av lantbrukarna? Det är viktigt att inte få ett dåligt rykte som arbetsgivare. Att försöka ändra på sin inställning och ledarstil för att attrahera potentiella arbetstagare. Såsom att inte anamma ett auktoritärt chefskap och att anpassa tiderna efter mer normala förhållanden. Flera av

lantbrukarna anser att det finns gott om jobb just nu och att det bli svårare att konkurrera med andra branscher.

*”... sen gäller det ju att inte skaffa sig ett dåligt rykte med... för det sprider sig ju med... det sprider sig ju rätt så snabbt... om det är nån som inte betalar eller inte är bra att jobba för...”*

*”... det går ju inte... med sån auktoritär stil... det finns så mycket jobb idag och pengar överallt...”*

*”... man kan inte hålla på... som man har gjort i våran näring i princip alltid... det är jobb alltid... den tiden är förbi... man skrämmer väck en massa folk... som är möjliga att ha hos oss... det är för många andra alternativ alltså... idag är det inte jättesvårt att få jobb... och ska vi vara med i det så måste vi vara med på banan...”*

### Sammanfattning uppfattningen om vad som händer i framtiden gällande rekrytering

Några tankegångar från lantbrukarna vad gäller framtiden och hur det går att få tag på personal till deras företag har beskrivits i detta stycke. Det svåra ligger inte i att få tag på personal utan att få tag på rätt personal. Personal som är självständiga och intresserade. Det skiljer sig i hur mycket erfarenhet lantbrukarna efterfrågar hos arbetssökande. En del vill ta dem direkt från skolan för att kunna lära upp och forma dem själv. Några andra vill ha erfaren personal som är lite äldre och inte så flyttningsbenägna. En av utmaningarna ligger i att erbjuda bra tider och att reducera tunga slitarbeten. I dagsläget finns det gott om jobb så konkurrensen kan vara hård med andra branscher.

## 5 DISKUSSION & ANALYS

*Här analyserar och diskuterar vi vårt resultat avseende kategorierna chefsrollen, kommunikation och motivationsfaktorer. Som en del i detta ställer vi dessa kategorier mot den befintliga teorin som beskrevs i teorikapitlet. Den sista delen i resultatet, rekrytering reflekterar vi över i nästa kapitel. I detta kapitel är det vi som författare som syns och det är våra åsikter kring material kontra befintlig teori som framkommer.*

---

### 5.1 CHEFSROLLEN

#### 5.1.1 Uppfattningen om det egna chefskapet

Vi upplever att lantbrukarna hade väldigt varierande inställning till att vara arbetsledare och därmed chef. Det kan vara en svår och utmanande process att gå in en chefsroll efter att ha arbetat själv på sitt lantbruk i många år. Detta får vi även bekräftat av den befintliga teorin som anger hur ledaregenskaperna växer fram (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005).

Det kan vara en bra insikt att förstå att inte alla kan göra likadant. Släpper man på den synen minskar frustationen sannolikt hos både anställd och chef. Det innebär dock inte man ska göra avkall på viktiga kvalitetskrav som finns i företaget. Där ligger nog snarare utmaningen i att få de anställda att förstå den ribban. Se mer om det i 5.2.1.

En annan teori är att ledaregenskaperna är medfödda och präglade av uppväxtmiljön. Samt att de bara i låg omfattning kan påverkas av utbildning och erfarenhet (Wolvén, 2000). Med det synsättet är det nog lätt att man ger upp och tycker att det inte är någon idé att jobba vidare på sitt ledarskap. Lenneér Axelsson & Thylefors (2005) påtalade att det har fördelar att arbetsgivaren har tidigare erfarenhet som anställd. Vilket de flesta av lantbrukarna i undersökningen också hade och tog upp som en fördel. Vi känner att det nog är bra att ha en insikt i hur det känns att vara anställd för att kunna reflektera över sitt eget chefskap.

Nu var det inte alla lantbrukare som upplever svårigheter med sitt chefskap utan tvärtom tyckte att det var väldigt stimulerande. Vår uppfattning var att de som uppskattade att vara chef också hade lättare att hantera diverse personalfrågor. Andra så kallade bra ledaregenskaper som forskning visar är lyhördhet och beslutsförmåga (Wolvén, 2000). Detta framfördes också av flera av lantbrukarna som önskvärda egenskaper hos en bra chef. De betonade dessutom tydlighet, det hänger sannolikt ihop med kommunikation som vi återkommer till i 5.2.

### 5.1.2 Uppfattningen om hur man utövar sitt chefskap

Vi kopplar den här kategorin till ledarstilar i befintlig teori vilka det finns en uppsjö av forskning kring. Vi har valt ut några som vi tycker passar bra in på vårt material och som kan vara till hjälp för de som befinner sig i en arbetsgivarroll. En hjälp med denna målsättning kan vara modellen Path Goal som Northouse (2007) beskriver närmare. Kortfattat visar den på hur man kan anpassa sitt ledarskap efter de anställdas egenskaper och arbetsuppgifterna. Målet med att ha anställda måste ändå vara att få så effektiv personal som möjligt. En motiverad personal blir mer engagerad och blir mer lojal. Att anpassa sitt ledarskap efter den anställdes personlighet innebär dessutom att det är bra om man lär känna honom/henne för att försöka ta reda på deras önskemål och drivkrafter. Utöver dessa ledarstilar som beskrivs i Path Goal tar vi även upp några av de klassiska ledarstilarna (Wolvén, 2000). En av de tre stilarna är den auktoritära som nog är ganska välkänd och inte kräver någon närmare förklaring här. Lantbrukarna i vår undersökning var ganska överens om att en auktoritär ledarstil var något som var förknippat med gamla tider. Den ledarstilen var inget som de ville anamma utan de försöker att anpassa sitt ledarskap till de anställda och situationen på sitt företag. Vilket mer påminner om den demokratiska som är flexibel, tolerant och öppen för nya idéer. Vi upplevde även att det fanns en del lantbrukare som passade in på den tredje stilen: laissez faire. Den kännetecknas av att inte hålla på med detaljkontroll utan försöker skapa en miljö där de anställda jobbar så självständigt och fritt som möjligt. En sådan kultur i företaget gör enligt vår åsikt att chefen slipper att vara problemlösare och kan därmed jobba med annat både inom och utom företaget. Dessutom skapar det en delaktighet hos de anställda som är värdefull ur många aspekter.

### 5.1.3 Uppfattningen om att ha anställda

I ett lantbruk är det ofta en speciell situation i och med att man har de anställda nära eller i sitt hem. Denna situation kan vara svår både för lantbrukaren och för de anställda. Samtidigt så är det en nödvändig del för många lantbrukare. Dels för att kunna utöka företaget men även för att ha möjlighet till socialt liv för sig själv och sin familj. Det är också viktigt att komma ihåg att man inte orkar arbeta hur mycket själv som helst heller. Ålder och sjukdomar sätter stopp för ett arbete dygnet runt. Denna aspekt bär flera av lantbrukarna med sig i sin attityd gentemot de anställda. Med återkoppling till vad Åsa Karlsson (Salomonsson red, 1999) berättar om vad den danska etnologen Rahbek Christiansen beskriver i sin livsformsbeskrivning så ökar det verkligen upp det sociala livet med en anställd. Rahbek Christiansen drar kontrasterna mellan arbete och fritid till familj jordbrukssituationen. Slutsatsen är att det finns inga tydliga gränsdragningar utan lantbrukaren involverar hela familjen och har inte tid med någon fritid utan jobbar alltid. Men hjälp av anställda är det möjligt för lantbrukarna att kunna få mer fritid och kan då umgås med sin familj utan att behöva tänka på arbetet hela tiden.

Vi upplevde att relationen chef- anställd kunde vara en svår balansgång. Hur nära kompis kan man bli med sina anställda utan att förlora i respekt? Det är dock lantbrukarnas företag och det är de som har det yttersta ansvaret. Det händer att man måste ge order/instruktioner och dessutom ge tillrättavisningar. Umgås man med sina anställda för mycket på fritiden kan det vara svårt att inte vara chef även då. En nackdel

enligt både vissa av lantbrukarna och befintlig teori kan vara att det känns ensamt ibland att vara chef. De kan sakna någon att bolla idéer med och på så sätt driva företaget framåt (Granér, 1994).

Personkemi mellan både chef – anställd men också mellan de anställda är en jätteviktig del i sådana här små företag. Det brukar sällan hålla i längden om det är någon som inte passar in och trivs med de andra. Svedberg (2007) och Rubenowitz (2004) hävdar dock att detta är en dålig undanflykt istället för att som chef försöka sätta sig in i den anställdes situation. Det finns undantagsfall med besvärliga människor men oftast beror detta på att denne inte uppskattar sin arbetssituation.

## **5.2 KOMMUNIKATION**

### **5.2.1 Uppfattningen om hur man som chef förmedlar kraven till de anställda**

För att lantbrukarna ska kunna förmedla kraven till de anställda är det viktigt att de är medvetna om vilken nivå/ribba de har satt upp för företaget. Denna nivå/ribba blir sedan en vägledning för lantbrukaren för hur denne ska förmedla ut dessa krav. Lantbrukarna känner frustration över när de anställda inte förstår vad de menar. Granér (1994) påtalar att de flesta som pratar om kommunikation är överens om att det är svårt att förstå och göra sig förstådd. För att skapa en bra kommunikation är det viktigt att man tänker på två faktorer. Dessa faktorer är tydlighet och lyhördhet. Med tydlighet menas att man är konkret, ärlig och begriplig (Lenneér Axelsson & Thylefors, 2005). Dessa båda egenskaper tog även lantbrukarna upp som viktiga egenskaper att tänka på. Detta visar på att de har en förståelse för hur man ska kunna kommunicera på bästa sätt.

Men ändå så blir det problem i kommunikationen. Det är inte innehållet av budskapet som är felet utan det är sättet man förmedlar det på som brister. Bristen kan bland annat ligga i att man förväntar sig att den man förmedlar budskapet till förstår och tycker samma sak som en själv. Att vissa saker är så självklara att man glömmer att uttala dem högt (Nilsson, 2005). Även här hade lantbrukarna goda insikter angående att de glömmer bort detta. De menar på att de är vana att göra saker på sitt sätt och de har sina rutiner i hur de utför vissa arbetsuppgifter. Detta kan lätt glömmas bort när de sedan ska förmedla dessa vidare till de anställda. Det kan vara att man missar att berätta en liten detalj som kan vara väsentligt för hur man löser hela uppgiften.

Det är inte heller alltid som de anställda är villiga att utföra de uppgifter som lantbrukaren vill att de ska göra. Här är det viktigt att lantbrukaren vill känna sig som en i arbetslaget och även att man själv utför skitjobben och inte lämna över dessa på de anställda. Detta beskriver Nilsson & Waldemarsson (2007) som att även om mottagaren har förstått budskapet så är det inte säkert att han/hon vill eller kan utföra instruktionen. Det som de kallar effektivitet är när mottagaren både förstått och utför instruktionen enligt sändarens eller de gemensamma önskemålen.

Ett sätt för att underlätta för lantbrukarna att få de anställda att förstå är att förmedla ut företagets mål. Det är för att medarbetarna på rätt sätt ska få förståelse för och ett accepterande för vad som är av yttersta vikt. Det medför att det är lättare att få dem att utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt (Heide et al., 2005). Här råder det delade meningar mellan lantbrukarna om man vill förmedla sina mål till de anställda. Vi upplever att de som är villiga att förmedla målen även får en större förståelse och når fram till sina anställda på ett annat sätt än de som inte förmedlar målen.

Att använda sig av skriftliga instruktioner och arbetsbefattningar där arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter framgår är ett ytterligare sätt att öka tydligheten (Rubenowitz, 2004). Detta var något som några av lantbrukarna använde sig av idag och upplevde som positivt. Om det står svart på vitt på ett papper att det här är ditt ansvar och det här har du möjlighet att ta beslut om så förenklar man för chefen och den anställde.

### **5.2.2 Uppfattningen om hur man får de anställda att berätta**

Att skapa en positiv stämning där man kan skoja och skämta med varandra är viktigt. Fungerar detta är det ett tecken på att relationen mår bra och att de anställda trivs på arbetsplatsen (Nilsson & Waldemarsson, 2007). Detta upplevde vi att lantbrukarna var noga med och försökte skapa, alla på sitt egna sätt. Lyckades lantbrukarna skapa denna stämning var det även lättare för de anställda att våga berätta vad de tyckte och känner. Det är viktigt för att man ska kunna bygga upp en positiv stämning och för att alla ska må bra.

För att kunna skapa denna goda stämning är det viktigt att man kan föra en god dialog med varandra. Vikten av en god dialog är något som Heide et al. (2005) tar upp i sin bok. Det är en viktig del i en fungerande kommunikation med sina anställda. Dialogen har dessutom en viktig poäng i att den ökar delaktighet, delegering och lärande. Dialogen gör att man ökar sin förståelse genom att man får ta del av andras åsikter och erfarenheter. Detta känner lantbrukarna att de inte har några problem med. De försöker dagligen att skapa en dialog med sina anställda. De skapar dialoger när de slänger käft i gropan och fikar tillsammans vid frukosten. Detta är bra sätt att skapa denna dialog som i sin tur leder till en positiv stämning där alla vågar säga vad de tycker.

En dialog kan starta med lite småprat, och detta kan då starta på väg ur mjölkgropan eller på väg in till fikan på morgonen. Det är ett positivt och avslappnat sätt att starta upp dialogen med. Småpratandet fyller två viktiga funktioner, det visar dels att man tycker om personen man pratar med och dessutom öppnar det upp för djupare samtal. Det är inte innehållet i småpratet som är det viktiga utan att det sker (Nilsson & Waldemarsson, 2007) Detta är ett sätt för lantbrukaren att börja lära känna sina anställda, kunna få reda på lite mer och även ett sätt att lära sig kolla av hur den anställde mår. Kan man lära sig detta och göra det varje dag är det lättare att se när någonting är fel och man uppmuntrar även till att våga komma och berätta när någonting är fel.

Som en kritik mot att enbart använda sig av småpratet som dialog är att det kan vara svårt att få fram all information som den anställde har eller vill få ut. Så kallade utvecklingssamtal, medarbetarsamtal eller planeringssamtal kan vara ett sätt formalisera



dialogen och på så sätt driva sina anställda och företaget framåt. Om man träffas och sitter ner på tu man hand när finns eller när tid tas i anspråk kan man dryfta saker som inte annars kommer fram. Vad vill och tycker den anställde om sitt arbete? Vad tycker chefen om den anställdes sätt att arbeta? Finns det några utvecklingsmöjligheter, mer ansvar, andra arbetsuppgifter? Erfarenhet har visat på att det upplevs som positivt av både chef och anställd att genomföra dessa samtal lite mer formaliserat i alla fall någon gång per år. Det driver företaget framåt samt att det skapar ett större engagemang hos de anställda (Granér, 1994, Rubenowitz, 2004, Lennéer Axelsson & Thylefors, 2005).

## **5.3 MOTIVATIONSFAKTORER**

### **5.3.1 Uppfattningen om hur man kan skapa en delaktighet hos de anställda**

Ett sätt för lantbrukarna att skapa en delaktighet hos sina anställda är att ha klara och uppsatta företagsmål samt att delegera ut arbetsuppgifterna till de anställda. För att som chef kunna släppa på kontrollen och kunna delegera ut arbetsuppgifterna måste de sätta upp mål som företaget har (Rubenowitz, 2004). Lantbrukarna vi intervjuade hade sina egna målbilder med deras företag men alla ville inte delge dessa till de anställda. Detta tyder på att man inte är villig att släppa kontrollen och få en mer delaktig personal. En annan orsak till att delegera ut arbetsuppgifterna till sina anställda är man som chef inte ska slita ut sig och avlasta sig själv som chef (Rubenowitz, 2004; Nilsson, 2005). Delegering och mål kopplas oftast tillsammans och har man som chef en klar uppfattning om detta har man lättare att få sina anställda att bli medvetna, lära sig prioritera rätt saker i rätt ordning och jobba mer självständigt. De anställda blir helt enkelt mer självgående (Nilsson, 2005). Denna egenskap efterfrågade och eftersträvade alla lantbrukarna av sina anställda, på ett eller annat sätt.

Hur får man då sin personal att bli självgående? Hur motiverar man dem att bli så? En välkänd forskare inom detta är Herzberg med sin arbetsmotivationsmodell. Denna modell beskriver de inre och yttre motivationsfaktorerna (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Just i synsättet kring att få sina anställda att bli självgående kan man koppla till de inre faktorerna i denna modell. Faktorerna beskriver hur man skapar tillfredsställelse och prestation som leder till motivation hos de anställda. Dessa inre faktorer är kopplade till känslor så som att lyckas, uppskattning, utveckling och känslan av att få lov att arbeta med stimulerande arbetsuppgifter (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Lantbrukarna i vår undersökning har försökt att leva upp till dessa kriterier och vissa har upplevt att de har lyckats med detta.

### 5.3.2 Uppfattningen kring betydelsen av arbetsmiljön

Vi upplever att lantbrukarna lägger stor vikt på själva arbetsmiljön och framhäver att den är viktigt för att behålla sin personal. Tittar vi i teorin så kopplas arbetsmiljön till Herzbergs arbetsmotivationsmodell som en av hygienfaktorerna. Hygienfaktorer är faktorer som är kopplade till förhållanden kring lösningen av själva arbetsuppgifterna och dessa är oftast kopplade till arbetsmiljön (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Arbetsmiljön idag har blivit en viktig faktor. Man måste anpassa maskiner, redskap, hjälpmedel och byggnader för att skapa ett mer lättarbetat arbete. Det får inte lov att bli för tungt och jobbigt. Lantbrukarna i undersökningen anpassar sig till detta då de investerar i nya maskiner, hjälpmedel och även byggnader som ska underlätta för de anställda. Vilket vi upplever som positivt att lantbrukarna är medvetna om detta och är måna om att personalen ska ha det bra och ha tillgång till de hjälpmedel de behöver. Det är även viktigt att underhållet av maskiner, utrustning och byggnader sköts och hålls efter. Det är av stor betydelse för de anställda för att de inte ska behöva gå och fundera på vad som ska gå i sönder idag. Det blir ett frustrationsmoment som drar ner arbetslusten och motivationen hos den anställde.

En annan aspekt som framkom under intervjuerna är upplägget av arbetstiderna som skiljer sig mellan de olika gårdarna. Lantbrukarna har olika sätt att lösa denna fråga på. De märker att det inte längre är lätt att få de anställda att arbeta delade pass utan att de istället efterfrågar mer sammanhängande arbetstider. Även detta kan man koppla till Herzbergs arbetsmotivationsmodell och hans hygienfaktorer. Han nämner att sociala relationer tillhör hygienfaktorerna som avspeglar sig i hur man lägger upp arbetstiderna (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Både de anställda och även lantbrukarna vill kunna ha ett socialt fungerande liv och detta påverkas av vilka arbetstider man har. Vem vill inte själv kunna lämna och hämta barnen på dagis på normala tider eller kunna ha ett fritidsintresse vid sidan av sitt arbete? Detta är viktiga aspekter som måste tas i beaktande i dagens samhälle och som spelar stor roll när man söker jobb. Lantbrukarna har valt att lösa detta problem på olika sätt, några har anställt utländsk arbetskraft som tar hand om mjölkningarna så djurskötaren kan jobba sju till fyra och några har skaffat robot. Även roboten ger möjlighet till ett sammanhängande pass mellan sju och fyra. De lantbrukare som inte har detta upplägg blir mer sårbara och får också svårare att hitta ny personal och motivera sin befintliga.

Ytterligare ett sätt att motivera och sporra sin personal är att individanpassa arbetsuppgifterna utefter de anställdas prestationsförmåga och intresse. Detta framhöll lantbrukarna att det är viktigt att göra och vi upplevde även att de gjorde det utefter deras förutsättningar på gården. Även detta kan vi koppla till Herzberg men nu till hans motivationsfaktorer som påverkar prestationen och utförandet av arbetsuppgifterna. Dessa skapar en inre belöning till den anställde så som tillfredsställelse och uppskattning (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002).

### 5.3.3 Uppfattningen kring övriga motivationsfaktorer

Till övriga motivationsfaktorer fortsätter vi att knyta an till Herzberg och hans hygienfaktorer. Han uttrycker att klara företags mål är ett sätt att förebygga låg arbetstillfredsställelse (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det var en del av lantbrukarna som hade klara och uppsatta mål som de anställda fick lov att vara med och ta del av. Dessa mål var oftast knutna till mjölk kvaliteten och mängden mjölk. Till målen fanns oftast även ett bonussystem kopplat som kan ses som en extra morot till att uppnå de uppsatta målen. Bonussystemet ska endast ses som en sporre och inte som en fullvärdig hygienfaktor.

Även vidareutbildning, studiebesök, mässor och andra typer av kompetensutveckling ligger inom hygienfaktorerna (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Rubenowitz (2004) tar upp att kompetensutveckling är utbildning i kombination med motivation och förmåga ett sätt att använda det man har lärt sig. Lantbrukarna försöker skicka iväg sina anställda på dessa aktiviteter när tid, möjlighet och lämpliga tillställningar infinner sig. Detta ser vi som positivt då utveckling av företaget fortsätter framåt och det finns utrymme till utbyte av kunskap mellan lantbrukarna och de anställda.

Lönen var en faktor som kom upp till diskussion hos lantbrukarna och inställningen till att djursköterycket inte är högavlönat var alla eniga om. Lantbrukarna var även noga med att poängtera att de betalade ut avtalsmässiga löner, vissa låg även över avtalen. Går man sedan in och tittar i teorin så säger Herzberg genom en av sina empiriska studier att motivationen inte enbart kommer genom att betala ut en hög lön utan det är många faktorer som spelar in för att motivera sin personal (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta hör man från många håll i dagens samhälle att det inte är lönen som är den största motivationsfaktor till att arbeta. Utan idag vill man ha arbetskollegor, trivas och ha roligt när man går till jobbet.

Till sist så anser vi att det är Herzbergs inre motivationsfaktorer som är viktigast i hur man motiverar sin personal. Det är viktigt att man som anställd får lov att växa, utvecklas, känna ansvar och uppskattning och ha stimulerande arbetsuppgifter (Wolvén, 2000; Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dessa kan man sedan bygga på med att betala ut rätt löner, utveckla olika bonussystem och även låta de anställda gå på vidareutbildningar och åka på studiebesök och mässor.

## 6 SLUTSATSER

*I detta avslutande kapitel försöker vi besvara våra forskningsfrågor som tas upp i syftet. Det bör återigen betonas att detta inte är ett arbete som presenterar några sanningar. Vi har haft ett utforskande perspektiv som har intentionen att ta reda på tio arbetsgivares uppfattningar om sin arbetsgivarroll. Dessa slutsatser baseras alltså på vår tolkning av dessa uppfattningar och som även till viss del är kompletterat med befintliga teorier. Vi avslutar denna del och hela arbetet med att föreslå framtida forskning inom detta område samt våra egna reflektioner om vår process med denna uppsats.*

---

### VÅRA VIKTIGASTE SLUTSATSER

- Hur man uppfattar sig som chef och hur man uppskattar chefskapet är en grundläggande faktor för att kunna fungera bra i sin arbetsgivarroll. Det hänger ihop med de övriga delarna som vi har tagit upp i denna uppsats. Följaktligen upplever vi att det blir lättare att kommunicera och göra sin personal delaktig och engagerad om man uppskattar att vara chef.
- Att ha ett trevligt och positivt arbetsklimat där man kan skämta och prata med varandra obehindrat är något som är positivt både för chef och anställd. Som ett led i detta ska man som chef inte gå och gnälla för mycket. Man ska inte heller ha en auktoritär ledarstil där de anställda känner sig kvävda. Blir man arg försöker man gå undan tills det har lugnat ner sig. Det finns bättre sätt att få de anställda att rätta tills sina misstag. Ibland kanske man som chef bara måste acceptera att alla inte kan göra likadant som en själv.
- Att ha klara företagsmål där det framgår vad man förväntar sig av sina anställda. Syftet med att ha klara företagsmål är för att underlätta för de anställda då de blir medvetna om vad de ska sträva efter. Att sätta en ribba i företaget att det här vill jag/vi ska uppnås. T.ex. att hålla bra mjölk kvalitet, öka mjölmängden, hålla ordning och reda m.m. För att målen ska uppnås finns det olika vägar att gå. En bra dialog kring målen är en nödvändighet men de kan dessutom kopplas till olika belöningar av olika slag. Ibland kan det vara belöning nog att målen uppnås och att de anställda förstår betydelsen av det.
- För att få självständig, delaktig, engagerad och noggrann personal är en viktig faktor att våga delegera. Att våga lita på sin personal, att våga låta dem göra sina misstag och rätta till dem själv. Att våga släppa på detaljkontrollen för att ge de anställda en helhetsbild av sin roll i företaget.

## VIDARE FORSKNING

Då vi inte fann tillräcklig mängd med befintliga teorier om rekryteringskategorin väljer vi att skicka denna forskningsfråga vidare. Det är som vi upplever det en utmaning för framtidens mjölkproduktion att hitta lämplig personal. Personal som både har ett stort intresse och fysik för att mjölka. Arbetet med just mjölkning innebär ofta tunga och monotona arbeten med oattraktiva arbetstider. Hur kan man bli attraktivare som potentiell arbetsgivare? Hur ska vi konkurrera med andra branscher? Kommer det krävas högre löner?

En lösning som många mjölkproducenter använder sig av idag är att rekrytera utländsk arbetskraft. Då är frågan hur länge det går att få tag på denna arbetskraft? Hur gör man med språk- och kultursvårigheter? Är det en bra lösning att använda sig av förmedlingar som har personal som kan språket och löser boendearrangemang?

## FÖRFATTARNAS EGNA REFLEKTIONER

Det har varit en lång och krävande men väldigt lärorik resa! Vi började resan med att intressera oss för djurskötarnas yrkessituation och hur lantbrukarna tog tillvara på deras kompetens. Vi bestämde oss ganska snabbt för att vi ville ha en kvalitativ undersökning där vi kunde fördjupa oss i våra frågeställningar. Det vill säga hur mjölkproducenterna upplever sin arbetsgivarroll och hur de resonerar kring hur de skapar en attraktiv arbetsplats för sina djurskötare. Efter en snabb genomgång av befintliga undersökningar kom vi fram till att det mesta var inriktat på djurskötarnas uppfattningar. Vårt beslut blev då att inrikta oss på lantbrukarnas uppfattningar om sin arbetsgivarroll. Något klart mål med uppsatsen var inte formulerat utan framkom eftersom arbetet fortgick.

Vi var osäkra på om och hur det skulle gå att ”få tag” på lantbrukare under denna tid på året. Det gick dock oväntat lätt och vi fick tio trevliga samtal som snabbt ändrade vår inställning som djurskötare till att sätta oss in i lantbrukarens situation. Vi fann att vi snabbt blev medryckta och kände att vi fick god insyn i deras vardag som arbetsgivare.

Efter intervjuerna började det mödosamma arbetet med att skriva ut alla bandinspelningar ordagrant. Vi gjorde en snabb sammanställning över hur mycket tid vi har lagt på några av momenten som vi känner kan vara intressant att redogöra för:

- Förberedelser inklusive läsning av metodlitteratur, intervjuguide, pilotintervju, bokning av intervjuer, handledarmöten m.m. ca 80 timmar
- Tid i bilen till och från intervjuer: ca 32 timmar
- Tid för själva intervjuerna: ca 15 timmar
- Utskrifter av intervjuerna: ca 65 timmar
- Kodning av intervjuerna: ca 50 timmar

Resten av tiden har bland annat lagts på litteratursökning, litteraturläsning (både metod och fördjupningslitteratur), uppsatsskrivning, lektioner med metodskola, några

seminarier plus ytterligare handledarmöten. Vi har försökt att skriva tillsammans så mycket som möjligt men tidsbrist har gjort att en hel del uppdelning har gjorts ändå. Vi har delat upp litteratursök- och läsning, teoriskrivning, vissa delar av metoddelen, delar av inledningskapitlet, rättningar av material plus till viss del diskussionsdelen. Det vi framförallt försökte göra ihop var resultatdel plus det mesta gällande intervjuerna. Detta för att vi på alla sätt skulle lära känna materialet och lätt kunna jobba vidare med i de andra delarna.

Det har som sagts innan varit en upptäcktsresa både vad gällande resultatet men framförallt metoden. Vi känner att vi lärde oss intervjuandet eftersom och det är verkligen ett hantverk som kräver mycket träning. Vi känner en stor ödmjukhet inför vår intervjuprocess och förstår vidden av att resultatet säkert hade kunnat fördjupas ännu mer med mer erfarenhet som intervjuare.

Efter intervjuandet kom nästa stora utmaning; analys av intervjumaterialet. Detta var en helt ny erfarenhet för oss båda. Dels att det fanns speciella analysmetoder för intervjumaterial men speciellt att sätta sig in i en ganska komplicerad process. Vi läste och läste och blev mer och mer förvirrade. Sedan kom en liten insikt om vad vi egentligen höll på med och pusselbitarna föll på plats. Kodningen av data var en rolig del av arbetet om än lite rörigt ibland. Vi klippte och klippte och la i kuvert och skrev nyckelord. Till slut kände vi att pusslet var någorlunda helt och att nedskrivningen av resultatet kunde börja.

Vi känner en stor kärlek till vårt material och ville egentligen ha med allt men har fått prioritera för att hitta en röd tråd. Vi hade önskat att vi hade kunnat koppla mer befintlig teori till alla våra resultat. Vi prioriterade bort rekryteringsdelen då vi inte fann särskilt mycket teori om detta under vår sökning. Vi valde ändå ha med detta i resultatet då vi tyckte att det var en så pass viktig del samt att det var en del av vår röda tråd. Det var ändå hälften av våra lantbrukare som använder sig av utländsk arbetskraft. Det medför både möjligheter och svårigheter som är viktiga aspekter att ta upp. Den inhemska rekryteringen i framtiden tyckte vi var en bra knorr att avsluta resultatet med. Vad händer i framtiden enligt lantbrukarna? Vi reflekterar mer om detta i ovanstående del; vidare forskning.

# KÄLLFÖRTECKNING

## SKRIFTLIGA

- Angelöw, B. 2002. Friskare arbetsplatser – Att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl fungerande arbetsplats, Studentlitteratur Lund
- Angelöw, B. 2006. Arbetsglädje- att skapa större arbetslust, Studentlitteratur Lund
- Davidsson, R. Patel, B. 2003. Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning, Studentlitteratur Lund
- Glaser B G, Strauss A L. 1967 The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research, Aldine de Gruyter New York
- Granér, R. 1994. Personalgruppens psykologi, Studentlitteratur Lund
- Heide, M. Johansson, C. Simonsson, C. 2005. Kommunikation & organisation, Liber Malmö
- Jacobsen, D I. Thorsvik, J. 2002. Hur moderna organisationer fungerar, Studentlitteratur Lund
- Kauffman, G. Kauffman, A. 2005. Psykologi i organisation och ledning, Studentlitteratur Lund
- Kvale, S. 1997. Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur Lund
- Lenneér Axelsson, B. Thylefors, I. 2005. Arbetsgruppens psykologi, Bokförlaget Natur och Kultur Stockholm
- Nilsson, B. 2005. Samspel i grupp, Studentlitteratur Lund
- Nilsson, B. Waldermarsson, A-K. 2007. Kommunikation – samspel mellan människor, Studentlitteratur Lund
- Northouse, P G. 2007. Leadership – Theory and practice, SAGE Publications Thousand Oaks
- Rubenowitz, S. 2004. Organisationspsykologi och ledarskap, Studentlitteratur Lund
- Salomonsson, A. 1999. Svenskt bondeliv – livsform och yrke, Studentlitteratur Lund

Simonsson, C. 2002. Den kommunikativa utmaningen – en studie av kommunikation mellan chef och medarbetare i en modern organisation. Avhandling för filosofie doktorsexamen Sociologiska institutionen, Lunds Universitet Lund.

Starrin, B. Larsson, G. Dahlgren, L. Styrbom, S. 1991. Från upptäckt till presentation – Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund, Studentlitteratur Lund

Svedberg, L. 2007. Gruppsykologi – Om grupper. Organisationer och ledarskap, Studentlitteratur Lund

Trost, J. 2005. Kvalitativa intervjuer, Studentlitteratur Lund

Törnquist, M. 2004. Attraktiva arbetsplatser i svensk mjölkproduktion – hur man får de anställda att trivas. Examensarbete 358 Institutionen för ekonomi, SLU Uppsala

Yerkes, L. 2001. Fun Works. Berrett-Koehler Publishers San Fransisco

Wolvén, L-E. 2000. Att utveckla mänskliga resurser i organisationer – om ledarskap, organisering, kultur och kompetens, Studentlitteratur Lund

## **TIDNINGARTIKLAR**

Eder, K. Vi har en vinnande position. (2005, nr 11) Husdjur s.22-23

Karlsson, L. Chefskapet ställer nya krav på mjölkföretagaren. (2007, nr 5) Husdjur s.12

Olsson, A-C. Det är en konst att kunna leda andra. (2005, nr 11). Husdjur s. 25-26  
Strategi för personalen lika viktigt som foderplan. (2008, nr 5) Husdjur s. 31

## **FÖRESKRIFTER**

Riksarkivet. 1999. Riksarkivets föreskrifter och allmänna råd om gallring av handlingar i statliga myndigheters forskningsverksamhet. Riksarkivets författningssamling RA-FS 1999:1. Stockholm.



# BILAGOR

## Bilaga 1

### Bekräftelse på bokad intervjutillfälle

Hej Xxx!

Vi vill först tacka för att ni tar er tid att ställa upp och bli intervjuade!

Arbetet kommer att handla om att motivera djurskötarna som arbetar inom mjölkproduktionen. Arbetet kommer att vara ur er synvinkel, hur ni anser att det fungerar, vad som är viktigt för att få sina anställda djurskötare att göra ett bra arbete och att vara lojala.

Vi har bokat en intervju med er den xx april kl xx. Intervjun kommer att ta ca 1 timme.

Vi som kommer att intervjua heter Emelie Davidsson och Anna Karlsson. Vi skriver ett examensarbete inom Affärsledarskap. Arbetet beräknas vara klart i slutet på maj och redovisas i början på juni.

Kontaktuppgifter för oss:

Xxx: xxx

Xxx: xxx

Med vänliga hälsningar

Emelie & Anna

## Intervjuguide

### Inledande instruktioner för intervjun 080411

- Tack för att ni vill ta emot oss och undrar om det fortfarande är okej att intervjun tar en timme.
- Vi kommer att spela in med bandspelare, fråga om det är okej att använda den.
- Berätta att det är anonymt, de kommer inte att visas med namn. Det är bara vi som har materialet.
- Presentera syftet med intervjun och vad det kommer att resultera i
  - **Att få er syn på hur ni lockar personal, får dem att stanna och dessutom får dem att utföra ett bra jobb som genererar en god lönsamhet för er.**
- Beskriv intervjuförloppet, hur vi lägger upp det och att tiden är begränsad. Det är frivilligt att svara på frågorna och hur ingående man vill berätta och dela med sig av sina erfarenheter.
  - En som intervjuar och en som noterar, notarien kan även komma med inlägg.
  - Upplägget på intervjun, en kort presentation om er och er verksamhet för att sedan följas ett antal frågeställningar kring ert arbete som chef.
- **Fokus på frågorna om ämnet!**
  - Vad de bedömer är viktigt!
  - Deras syn som vi ska återberätta!
- **Tänk på att ställa följdfrågor som:**
  - Intressant, utveckla
  - Berätta mer, kan du säga lite mer om det
  - Varför tänker du så?, Vad tänkte du då?
  - Hur framförde ni budskapen?
  - Varför tror du att det är så? Vad tror du att det beror på?
  - Tror du att det har någon betydelse för den anställde...?
  - Inte så kul, hur menar du?
  - Det låter intressant men jag skulle också vilja veta om du...
  - Beskriva en specifik situation som uppkommer under intervjun, speciellt på tysta personer som en propplösare.
  - Strategi när det gäller att få era anställda att...
  - Hur jobbar ni vidare då?
  - TA INGET FÖRGIVET!
  - FRÅGA OM DU INTE FÖRSTÅR!

*Starta med 5 minuter ”ingenting” om lantbrukarens vardag som chef. Detta med syfte att få honom/henne att känna sig positiv och bekväm med situationen. Och att vi sätter fokus på intervjupersonen. Här kan vi även få in företagsfakta och personfakta. De får berätta det de vill och vi styr inte frågorna. Utan bara typ berätta lite hur din karriär började, hur det kom sig att de tog över gården.*

**Rekrytering** – ER SYN PÅ DETTA! BERÄTTA & FÖRKLARA!

- Hur går ni tillväga vid nyanställning av personal?
- Hur förhåller ni er till introduktion här?
- Hur tror ni det kommer sig att ni har hög/låg personalomsättning?
- Hur ställer ni er till att rekrytera personal med annan etiskbakgrund?
- Vad tror ni om framtiden, med tanke på att hitta personal?

**Ledarskap** – ER SYN PÅ DETTA! BERÄTTA & FÖRKLARA!

*Chef*

- Hur tycker ni att det fungerar att vara chef? svårt/lätt - varför???
- Egenskaper - vad tycker ni är viktigt, hur vill du vara och är du så?
- Vad är det för kunskap man söker och hur hittar man den både hos sig själv och hos sina medarbetare?
- Hur fungerar det att vara två chefer?

**Kommunikation** – ER SYN PÅ DETTA! BERÄTTA & FÖRKLARA!

- Feedback – Era tankar kring feedback.
- **Tycker ni att det är svårt att få personalen att förstå det ni menar?**  
Hur är förtroendet för er personal? – (Litar ni på er personal? Vågar/vill ni delegera? )Ansvar & frihet
- Är det svårt att ha en personlig relation med sina anställda, ni är ju så få, är det viktigt att ha en gräns chef/anställd?
- Verkar det som om era anställda vågar och vill säga det de tycker och tänker!

### **Motivationsfaktorer – Vad anser ni vara motiverande för personalen?**

- Vad har ni för tankegångar när det gäller arbetsklimat på arbetsplatsen?
- Egna initiativ, frihet och ansvar, eget arbete, möjlighet att lägga upp egna rutiner
  
- Hur viktig tror ni lönen är för den anställde? Kan man konkurrera med annat?
- Delaktighet, - mål – information om ekonomi, lönsamhet, foder, avel, förändringar,
  
- Vad hade ni för tankar vid planering av stallet med hänsyn till de anställda?

### **Efter intervjun**

- Stäng av bandspelaren, ta eventuella ytterligare anteckningar när de har slappnat av.
- Tacka så mycket för att de har ställt upp, ge tackgåva
- Fråga om de har några ytterligare frågor.



Hur resonerar dagens mjölkproducenter kring sin arbetsgivarroll? För att få en inblick i detta genomförde vi en kvalitativ intervjuundersökning med tio lantbrukare i en sådan situation. Hur resonerar de kring frågeställningen om hur man skapar attraktiva arbetsplatser där personalen trivs och vill stanna kvar? Framförallt; hur ser de sig själva som chefer? Är det något de uppskattar eller är det ett nödvändigt ont för att kunna utöka sitt företag och ha möjlighet till ett socialt liv?

---

## Affärsledarskap för den gröna sektorn

Detta är en vidareutbildning som är riktad mot den gröna sektorn och de värderingar som bör lyftas fram inom företagsekonomi, affärsmannaskap och ledarskap för sektorn.

Utbildningen ges som heltidstudier i Alnarp under ett år och bygger på praktiska projekt i samarbete med näringslivet.

**Sveriges lantbruksuniversitet  
LTJ-fakulteten**

Box 43  
230 53 ALNARP

Tel: 040 - 41 50 00  
Telefax: 040 - 46 04 21

**Swedish University of  
Agricultural Sciences  
Faculty of Landscape Planning,  
Horticulture and Agricultural Science**

P.O. Box 43  
SE-230 53 ALNARP, SWEDEN

Phone: +46 - 40 41 50 00  
Fax: +46 - 40 46 04 21