



Sveriges lantbruksuniversitet  
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för skogsekonomi

# Mot en ny framtid - en granskning av samarbeten och förbättringsmöjligheter mellan företag

*Towards a new future - a research of collaborations and  
improvements between companies*

Ellika Hermansson & Therése Strömvall Nyberg

Kandidatarbete • 15 hp

Jägmästarprogrammet

Kandidatarbeten, Nr 5

Umeå 2019

# Mot en ny framtid - en granskning av samarbeten och förbättringsmöjligheter mellan företag

*Towards a new future - a research of collaborations and improvements between companies*

Ellika Hermansson & Therése Strömvall Nyberg

**Handledare:** Dianne Staal Wästerlund, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skoglig resurshållning

**Examinator:** Camilla Widmark, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skogsekonomi

**Omfattning:** 15 hp  
**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E  
**Kurstitel:** Kandidatarbete i skogsvetenskap  
**Kursansvarig inst.:** Institutionen för skogsekonomi  
**Kurskod:** EX0886  
**Program/utbildning:** Jägmästarprogrammet

**Utgivningsort:** Umeå  
**Utgivningsår:** 2019  
**Serietitel:** Kandidatarbeten  
**Delnummer i serien:** 5  
**Elektronisk publicering:** <https://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** arbetskraft, kommunikation, motivation, skogsvårdsentreprenörer, säsongsanställning

# Sammanfattning

Skogen och hur den sköts är av stort intresse för många människor och har varit det sedan timmerfronten kom till Sverige på 1800-talet. Med de utmaningar samhället står inför idag och med en vilja att omvandlas till ett fossilfritt samhälle och en biobaserad ekonomi har ett förnyat intresse för denna naturresurs väckts. Förr skötte skogsbolagen själva de skogsvårdsåtgärder som krävdes för att etablera ny skog, medan nuförtiden anlitar de olika entreprenadföretag för detta ändamål som till stor del använder sig av utländsk arbetskraft.

Skogsskötselchefen på Stora Enso Skog, SES, region sydväst vill tillsammans med sina entreprenörer utveckla sina samarbeten för att finna bättre lösningar på arbetsmoment. De har dessutom märkt av en ökad svårighet att hitta utländsk arbetskraft och vill försöka finna andra incitament än lön för att motivera dem att arbeta i Sverige. För att försöka finna svar till detta har semistrukturerade intervjuer utförts med skogsskötselchefen på SES samt med ett urval av deras entreprenörer som utför plantering och röjning. Även en gruppintervju med ett rumänskt röjarlag genomfördes.

Det som har framkommit är att det finns en öppen och väl fungerande dialog mellan SES och deras entreprenörer i region sydväst, men det finns ett antal punkter som kan ses över. Bland annat bör avtalslängderna för entreprenörerna ses över ifall de går att förlänga, försöka utveckla IT-systemet som är efter jämfört med andra företag i branschen samt så är det svårt att lösa boendefrågan för skogsvårdsarbetarna vid allt för kort varsel. För att finna andra incitament än lön för skogsvårdsarbetarna krävs det flera utförda intervjuer men boendet anses vara av vikt.

**Nyckelord:** *arbetskraft, kommunikation, motivation, skogsvårdsentreprenörer, säsongsanställning*

# Summary

The forest and how we manage it is very important to people and it have been so since the demand of timber increased in Sweden mid-1800. With the challenges today's society is facing, trying to change to a fossil free society and a bio-based economy, a renewed interest for this resource has appeared. Earlier, the forest companies managed their own planting and cleaning while nowadays the companies hire entrepreneurs to do it for them, and they use mostly foreign labor.

The silviculture manager on Stora Enso Skog, SES, region south-west want, together with their entrepreneurs, develop their collaborations to find new solutions for work tasks that may be performed insufficiently. They also try to find incentives for foreign laborers other than salary since difficulties in employment have been detected as of late. In order to try and find solutions to these difficulties semi-structured interviews were conducted with the silviculture manager on SES and with a sample of their entrepreneurs performing planting and cleaning. A group interview with a Romanian cleaning-team was also conducted.

An open and well-functioning communication was found between SES and their entrepreneurs. However, a few things can be changed. The agreements should be looked at if they can be extended the IT-system used is outdated compared to other companies in the same line of business and the living-arrangements for the forestry labor is difficult to solve in to short notice. To find other incentives other than salary for the foreign labor more interviews need to be conducted but the standard of the living arrangement seems to be of importance.

**Keywords:** *communication, labor, motivation, seasonal employment, silviculture entrepreneurs*

# Innehållsförteckning

<b>1</b>	<b>INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1	BAKGRUND.....	1
1.2	PROBLEM.....	2
1.3	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR .....	2
1.4	DISPOSITION .....	2
<b>2</b>	<b>METOD .....</b>	<b>4</b>
2.1	VAL AV RESPONDENTER .....	4
2.2	ARBETSGÅNG (INTERVJUSTUDIE) .....	4
2.3	KVALITETSSÄKRING .....	5
2.4	AVGRÄNSNINGAR .....	5
2.5	METODDISKUSSION .....	6
<b>3</b>	<b>TEORI .....</b>	<b>8</b>
3.1	SAMARBETE .....	8
3.1.1	<i>Det som motiverar IT-konsulter.....</i>	<i>8</i>
3.1.2	<i>Ett fungerande samarbete på en bensinmack .....</i>	<i>9</i>
3.2	MOTIVATION .....	9
3.2.1	<i>Maslows behovsteori .....</i>	<i>9</i>
3.2.2	<i>Förväntansteorin .....</i>	<i>10</i>
3.2.3	<i>Tvåfaktorsteorin.....</i>	<i>10</i>
3.3	TIDIGARE STUDIER .....	11
3.3.1	<i>En studie i norr .....</i>	<i>11</i>
3.3.2	<i>En studie i söder .....</i>	<i>11</i>
<b>4</b>	<b>RESULTAT.....</b>	<b>13</b>
4.1	SKOGSSKÖTSELCHEFEN PÅ SES REGION SYDVÄST .....	13
4.1.1	<i>Utveckling av samarbete.....</i>	<i>13</i>
4.1.2	<i>Tidskrävande arbetsmoment .....</i>	<i>14</i>
4.1.3	<i>En attraktiv arbetsgivare och motivation .....</i>	<i>14</i>
4.2	ENTREPRENADFÖRETAGEN .....	14
4.2.1	<i>Utveckling av samarbete.....</i>	<i>14</i>
4.2.2	<i>Tidskrävande arbetsmoment .....</i>	<i>16</i>
4.2.3	<i>En attraktiv arbetsgivare och motivation .....</i>	<i>16</i>
4.3	RÖJARLAGET .....	17
<b>5</b>	<b>ANALYS.....</b>	<b>19</b>
5.1	SAMARBETE .....	19
5.2	MOTIVATION .....	19
<b>6</b>	<b>DISKUSSION .....</b>	<b>21</b>
6.1	SAMARBETE OCH ATTRAKTIVA ARBETSGIVARE .....	21
6.2	ARBETSMOMENT .....	22
6.3	ANDRA SÄTT ATT REKRYTERA ARBETSKRAFT?.....	22
6.4	JÄMFÖRBARA STUDIER .....	23
6.5	SAMARBETE- EN JÄMFÖRELSE MED ANDRA BRANSCHER.....	24
<b>7</b>	<b>SLUTSATSER OCH FORTSATTA STUDIER .....</b>	<b>25</b>

7.1	SLUTSATSER .....	25
7.2	FORTSATTA STUDIER .....	25
<b>8</b>	<b>REFERENSER .....</b>	<b>26</b>
<b>BILAGOR</b>	<b>.....</b>	<b>28</b>

# 1 Inledning

Arbetsmiljön och arbetsförhållanden är viktiga för att få sina anställda att trivas och i förlängningen prestera bra. Nya rön och utveckling inom arbetsmiljö sker ständigt och därför krävs ett kontinuerligt arbete av företagen. Ett ökande problem för entreprenörer inom skogsbranschen är att attrahera tillräckligt mycket arbetskraft. För att lösa det här samt andra problem vill företagen berörda i det här arbetet fördjupa sina samarbeten med varandra.

## 1.1 Bakgrund

De framtagna globala målen av FN som ingår i agenda 2030 berör länders arbete mot en socialt, miljömässig och ekonomiskt hållbar värld (Statens offentliga utredningar, u.å.). För att arbeta mot de globala målen har Sveriges regering arbetat fram egna mål och visioner med agenda 2030 som grund. Regeringen vill att Sverige ska vara ett fossilfritt land till år 2045 och ställa om från en linjär till cirkulär och biobaserad ekonomi (Regeringskansliet, 2018). Ett förnyat intresse av skogen som täcker ungefär 70 procent av Sveriges landareal har med detta infunnit sig (SkogsSverige, 2011).

Ur ett historiskt perspektiv har skogen även haft en stor betydelse för välbefindandet i landet. Under den industriella revolutionen på 1800-talet utvecklades skogsbruket, då främst sågverksindustrin. Från att skogsbruket varit ett blygsamt näringsområde i början på 1800-talet blev Sverige världsledande i trävaruexport i slutet på århundradet (Östlund, 2001). Det ökade intresset för skogen under det senaste seklet har lett till stora förändringar inom skogsindustrin. Från att i början avverka träd manuellt med hjälp av yxa och timmersvans (SkogsSverige, 2015) och transportera ut virket från skogen med hjälp av häst och släde, till idag, då arbetet har mekaniserats.

Alla skogsåtgärder har effektiviserats och mekaniserats förutom planteringen där arbetet fortfarande sker manuellt. För stora delar av det här arbetet anlitar skogsföretagen entreprenörer att göra. Försök har dock gjorts för att mekanisera även planteringen där olika varianter på maskiner har framtagits. Maskinerna har dock inte blivit tillräckligt kostnadseffektiva för att konkurrera ut den manuella arbetskraften vilket gör det fortsatta planteringsarbetet beroende av människorna (Södra, 2016). Skogsvårdsåtgärderna som skogsbolagen förut gjorde själva har i allt större utsträckning börjat upphandlas från andra skogsvårdsföretag. Det här kan förklara ökningen av skogsvårdsföretag, från knappt 150 stycken år 1993 till närmare 1950 stycken år 2006 (Eriksson, 2007 se Svedberg, 2011). Ökningen har lett till fler arbetsrelationer mellan skogsbolag, företag och entreprenörer i skogsbranschen. En god kommunikation är central och att även alla inblandade vet vad som förväntas av dem är viktigt för ett väl fungerande samarbete.

Entreprenörerna som anlitas av skogsbolagen till att utföra skogsvårdsåtgärder, såsom plantering och röjning, har i stor utsträckning utländsk arbetskraft anställd. Då planterings- och röjningssäsongerna sträcker sig längre än de svenska sommarloven blir det opraktiskt och i vissa fall omöjligt att anställa skolungdomar som var vanligt förr (Jonsson, 2017). Entreprenörerna efterfrågar även arbetare som vill arbeta flera säsonger vilket gör skolungdomar olämpliga till skogsvårdsåtgärder. Det här gör den utländska arbetskraften mer attraktiv än de svenska skolungdomarna. Vanliga länder som skogsvårdsarbetare rekryteras från är de forna öststaterna, såsom Polen och Rumänien (Weimar 2018).

## 1.2 Problem

Färre och färre söker sig dock till skogsvårdsarbeten. Det här skapar problem för skogsföretagen då planteringsarbetet och övriga skogsvårdsåtgärder är en väsentlig del i processen att etablera ny skog. Det minskande intresset, från svenska skolungdomar (Jonsson, 2017) och personer från de forna öststaterna att komma och arbeta med skogsvård i Sverige, leder till brist på arbetskraft i skogarna (Weimar, 2018). De minskade löneskillnaderna mellan Sverige och dessa länder (Larsson, 2018) kan vara en av anledningarna till detta. Trots att löneskillnaden blir mindre finns det fler anledningar till att rumäner kommer till Sverige för att arbeta. Det som stödjer deras val är bland annat de mer stabila och säkra arbetsförhållandena som finns i Sverige (*ibid.*). Då lönerna höjs i Rumänien och det blir allt stabilare arbetsförhållanden där, behöver dock svenska företag hitta andra incitament utöver de tidigare nämnda för att även i framtiden fortsatt kunna locka arbetskraft från utlandet.

Arbetets grund togs fram tillsammans med skogsskötselchefen på Stora Enso Skog, SES, region sydväst som hädanefter kommer att benämnas skogsskötselchefen på SES. Skogsskötselchefen på SES berättade om entreprenörernas problematik att försöka finna tillräckligt många skogsvårdsarbetare. För att klara av utmaningen med arbetskraften och för att skogsbolagen ska fortsätta vara konkurrenskraftiga är det viktigt med väl fungerande samarbeten menade han.

## 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med det här arbetet är att granska samarbetet mellan SES och sina entreprenörer inom skogsvård för att identifiera tidskrävande arbetsmoment, se över kommunikationen samt identifiera incitament till motivation för sina anställda. Målet är att utveckla samarbete mellan företagen.

För att uppnå syftet ska dessa frågor besvaras;

- Hur kan samarbetet utvecklas så båda parter når sina respektive mål?
- Vilka tidskrävande arbetsmoment finns och hur kan de effektiviseras?
- Hur motiveras de anställda?
- Vad finns det för befintliga framgångsrika recept för samarbete och arbetsrelationer?

## 1.4 Disposition

Det här arbetet följde en traditionsenlig struktur i vetenskapliga studier där de olika arbetsmomenten presenteras i sju olika kapitel (Figur 1).

1. Inledning

2. Metod

3. Teori

4. Resultat

5. Analys

6. Diskussion

7. Slutsats

Figur 1. Struktur för arbetets kapitel

I det första kapitlet presenteras bakgrunden och problematiken som finns i området arbetet berör. Syftet och frågeställningar presenteras också för att tydliggöra ämnet och vad som önskas att komma fram till genom arbetet.

I det andra kapitlet, metod, beskrivs urvalet av vilka företag som är av intresse. Dessutom beskrivs arbetsgången, från uppstart till slutgiltig rapport. I och med det, även hur arbetet med intervjuerna gick till, hur vi gick till väga för att få kvalitetssäkrade och pålitliga resultat, samt



vilka avgränsningar som gjordes i arbetet. En diskussion om metodval lyfts även i detta kapitel.

Det tredje kapitlet tar upp de teorier som vi använder oss av såsom Maslows behovspyramid, Vrooms förväntansteori och Herzbergs tvåfaktorteori för att komma underfund med hur och vad som motiverar individer samt vad som bör tänkas på vid ett samarbete. Tidigare studier inom samma ämnesområde presenteras också.

Resultatet presenteras i det fjärde kapitlet från de sju intervjuer som hölls med personal från SES, entreprenörerna samt röjarlaget.

I det femte kapitlet analyseras resultatet från intervjuerna med de teorier som presenteras i det tredje kapitlet.

I kapitel sex förs en diskussion om resultatet och vad som kan utläsas från det.

I det sjunde och avslutande kapitlet sammanfattas arbetet och slutsatser dras. Vidare förslag på fortsatta studier läggs även fram.

## 2 Metod

SES är en del av Stora Enso-koncernen (Stora Enso Skog, u.å.a) och är verksamma i Mellansverige där de är indelade i tre geografiska regioner, nord, mitt och sydväst. Syftet med SES är att förse Stora Ensos svenska industrier med virke. Industrierna som innefattar pappers- och massabruk samt sågverk förbrukar årligen 12 000 000 kubikmeter virke (Stora Enso Skog, u.å.b). Virket kommer från privata skogsägare liksom från andra skogsbolag eller större markägare (ibid.), främst Bergvik skog. Med hänseende på skogsvård så röjer och gallrar SES mer än 100 000 hektar per år och planterar ungefär 20 000 hektar per år genom att anlita olika skogsvårdsentreprenörer (ibid.).

I detta arbete hölls semistrukturerade intervjuer och respondenterna var alla verksamma i SES:s verksamhetsområde sydväst. Personerna som intervjuades kommer från olika entreprenadföretag och skogsskötselchefen från SES i nämnd region.

### 2.1 Val av respondenter

Respondenterna bestod av skogsskötselchefen på SES och VD:arna på fem av entreprenadföretagen SES anlitar för att utföra skogsvårdsåtgärderna röjning och plantering. Två anställda från ett av entreprenadföretagen och ett rumänskt röjarlag intervjuades också. Dessa hade tillräcklig erfarenhet för att kunna yttra sig om förbättringsmöjligheter mellan SES och entreprenörerna då de samarbetat länge. Urvalet av entreprenörerna skedde genom en förfrågning av skogsskötselchefen på SES sändes ut till lämpliga entreprenörer. Alla entreprenörer som anlitas av SES region sydväst tillfrågades inte, och av de som tillfrågades sade några nej till att medverka i detta arbete. Skogsskötselchefen tillfrågade entreprenadföretag av varierande storlek, med hänseende på antalet anställda och årlig omsättning, samt hur länge samarbetet mellan SES och entreprenadföretaget hade pågått. Antalet säsongsanställda varierade mellan 30 och 300 arbetare och omsättningen varierade från 12 000 000 kronor till 99 000 000 kronor. Det gjordes tydligt, både innan intervjun och vid intervjutillfället, att konstruktiv kritik och förslag på förbättringsmöjligheter var önskade. Det för att entreprenörerna skulle känna sig bekväma med att vara kritiska och granskande med avseende på sitt samarbete med SES.

### 2.2 Arbetsgång (intervjustudie)

En första kontakt togs med skogsskötselchefen på SES med syftet att förankra detta arbete. Vi tog sedan mejlkontakt med de entreprenörer som visat intresse av att medverka då skogsskötselchefen på SES kontaktat dem. I vårt mejl till entreprenörerna beskrevs avsikten med det här arbete och även en förfrågan om de ville medverka i en intervju. Tid och plats bestämdes sedan över telefon och därefter åkte vi ut till entreprenörerna runt om i den sydvästra regionen.

Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer och utarbetade intervjuguider för att besvara syftet med det här arbetet (Bilaga 1). De framarbetade huvudfrågorna kategoriserades under tre rubriker, *utveckling av samarbete*, *tidskrävande arbetsmoment* samt *en attraktiv arbetsgivare och motivation*. Följdfrågorna som också ställdes vid intervjun var inte formulerade i förväg utan anpassades efter vad som sades. Tre olika intervjuguider utformades, en för skogsskötselchefen, en för entreprenörerna och deras svenska arbetsledning och den sista för det rumänska röjarlaget. Hädanefter kommer ingen skillnad göras på entreprenörerna och deras svenska arbetsledning. Det här gjordes för att relevanta frågor skulle ställas utifrån den person som intervjuades. Efter att intervjuguiderna hade granskats och arbetats igenom (Bilaga 2) hölls

intervjuerna med de kontaktade respondenterna. Intervjuguiden som utarbetades till det rumänska röjarlaget utformades på engelska. Intervjun med röjarlaget utfördes i en grupp på fem personer, där en person förde talan på engelska och översatte samtidigt åt sina arbetskollegor. Varje intervju spelades in och en sammanfattning gjordes efteråt som därefter skickades för validering till de olika respondenterna.

## 2.3 Kvalitetssäkring

För att arbetet ska vara tillförlitligt är det nödvändigt att en sammanfattning av intervjuerna valideras av respondenterna för att undvika missförstånd och feltolkningar (Tabell 1) (Hedin, 2011). Det är även av vikt att vid analyserna av materialet att inte dra några förhastade slutsatser och inte heller låta sina egna värderingar påverka bedömningen av materialet (Börjesson & Frenzel-Norlin, 1993).

*Tabell 1. Beskrivning av respondenterna samt datum för intervju och eventuell validering. Respondenterna är skogsskötselchefen på SES, entreprenörerna och deras anställda*

<b>Respondenter</b>	<b>Intervjudatum</b>	<b>Validering</b>	<b>Valideringsdatum</b>
<b>Man</b>	2019-03-08		
<b>Man</b>	2019-03-11	Ja	2019-03-21
<b>Man</b>	2019-03-11	Ja	2019-04-03
<b>Man</b>	2019-03-12	Ja	2019-03-19
<b>Man</b>	2019-03-13		
<b>Män</b>	2019-03-13		
<b>Man</b>	2019-03-13		
<b>Man</b>	2019-03-14		

Alla respondenter fick möjlighet att läsa igenom den sammanfattning som gjordes på det inspelade materialet från sin intervju. Av dessa var det tre som validerades och stämde väl överens med respondenternas uppfattningar. De övriga respondenterna hade möjlighet att validera sina sammanfattningar men återkopplade ej.

## 2.4 Avgränsningar

Det här arbetet kan vara till hjälp när SES utvecklar sina samarbetsrelationer och arbetssätt med sina entreprenörer och deras anställda. Avgränsningarna blev därmed att fokusera på SES, mer specifikt region sydväst, då de inte arbetar helt lika över alla regioner. Intervjuerna genomfördes med avseende på vad som kan utvecklas i regionen. SES hade under tidigare kontakt angett att det blivit svårare för sina entreprenörer att hitta arbetskraft och därmed var skogsvårdsarbetarna

en intressant grupp att intervjua. För att få med den här gruppen i undersökningen valdes entreprenadföretag som utför skogsvårdsåtgärderna plantering och röjning. Däremot var det tidigt på säsongen när intervjuerna hölls, och det var därför inte många skogsvårdsarbetare på plats, så bara en intervju av detta slag kunde hållas.

Avgränsningar fick även göras med hänseende på den teori som det här arbetet baserats på. Det finns många olika teorier, men de som användes är nära sammankopplade med ämnena samarbete och motivation. De är i teorin applicerbara och har haft en stor genomslagskraft genom åren. Dock har en del kritik framförts mot dessa som med alla teorier inom fältet motivation och samarbete. Kritiken har försökts tagits i beaktande vid implementeringen.

## 2.5 Metoddiskussion

Att bara en skogsskötselchef i hela SES organisation intervjuaes samt de entreprenörer som samarbetar med denne gör att inga generella slutsatser kan dras över hela branschen. Förhoppningarna är däremot att resultaten som framkommer i detta arbete ska vara användbara för SES region sydväst samt då det är möjligt även utveckla samarbeten och arbetsmetoder på andra håll. De resultat som presenteras i senare kapitel är baserade på de semistrukturerade intervjuer som gjordes, svaren och åsikterna är respondenternas egna i den yrkesroll de besitter. Åsikter från andra personer inom samma företag kan skiljas från dessa.

Urvalet av de entreprenörer samt deras anställda som intervjuaes gjordes av skogsskötselchefen på SES. En granskning gjordes för att se om en representation av de olika entreprenadföretagen SES anlitar hade gjorts. Det framkom att de entreprenörer som intervjuaes har entreprenadföretag i varierande storlek med avseende på antalet anställda och årlig omsättning. De skiljer sig även åt i frågan om hur länge de har varit anlitate av SES och även vilka åtgärder de utför samt i vilken omfattning. Med grund i detta anses en tillräcklig stor variation finnas i urvalet av respondenter.

De två studier som berör samarbetet på en bensinmack och motivationen för IT-konsulter valdes då det kan dras paralleller och likheter mellan dessa branscher och skogsbranschen. För att organisationer ska fungera bra och vara konkurrenskraftiga måste de anställda kunna samarbeta, både inom företagets och mellan företagens gränser.

Vidare så kändes det som om det fanns språkliga barriärer när intervjun med det rumänska röjarlaget hölls. Intervjun fördes på engelska genom att en av respondenterna tolkade till resterande. Stundvis kändes det dock som om de missförstod våra frågor vilket ger funderingar över svaren vi fick. Lösningen på det språkliga problemet vore att ha med en tolk som kan både svenska och rumänska för att undvika missförstånd om fler intervjuer hålls i framtiden. Det finns också en risk att det som framfördes under intervjun inte var vad respondenterna egentligen tyckte, då de kanske inte kände tillräcklig stor tillit gentemot oss för att framföra sina verkliga åsikter. Vid gruppintervjun kanske alla inte hade möjlighet att framföra sina åsikter på grund av gruppdynamiken. På grund av det här har bara de mest tillförlitliga delarna av intervjun använts, där kommunikationen fungerade. Mer om detta i kapitel fyra, resultat.

De flesta av respondenterna hade blivit kontaktade av oss innan intervjuerna för bokning av tid och plats där majoriteten av intervjuerna kom att hållas på de anställdas kontor eller i en miljö där de kände sig trygga och bekväma. De som vi inte fick kontakt med innan hade då haft kontakt med skogsskötselchefen på SES för bokning av tid och plats. Två av intervjuerna hölls på telefon där vi inte kunde kontrollera vad som försiggick på andra sidan men inga störningar framgick. Det gick heller inte att avläsa respondenternas kroppsspråk vilket kan ha försvårat kommunikationen. Under en annan intervju valdes en restaurang ut av respondenten där folk

kom och gick. Trots detta uppfattades respondenten inte som stressad eller gav sken av att fundera extra på ordvalet på grund av folket i sin omgivning.

Saker vi tänkte på innan och under intervjuerna var bland annat att ha med intervjufrågorna på papper. Vi bockade av frågorna under intervjuens gång då vi inte hade någon större erfarenhet av att hålla intervjuer sedan tidigare. Det hade kunnat stressa respondenterna (Trost, 1993) men risken att glömma för många frågor påverkade vårt beslut. Intervjuerna spelades också in för att inte några svar skulle glömmas och en sammanfattning av intervjuerna skickades dessutom till varje respondent för validering för att undvika missförstånd. De intervjuer som validerades stämde väl överens med vad respondenterna hade angett enligt dem själva. Sammanfattningarna som inte validerades tros ändå vara överens med vad respondenterna sagt då alla sammanfattningar gjordes på samma sätt. En tanke lades även vid val av klädsel vid intervjuerna för att det skulle vara bekvämt för alla parter. Eftersom intervjuer inte tillhör vardagen för respondenterna eller oss själva var det upp till oss att få till ett så bekvämt och naturligt samtal som möjligt.

## 3 Teori

I det här kapitlet presenteras några anledningar till att företag väljer att samarbeta samt viktiga saker att tänka på vid uppstart av ett sådant. Även vad som bör tänkas på under tiden samarbetet fortgår läggs fram och konkreta exempel på vad som ger väl fungerande samarbeten ges.

Vad som driver individer till att prestera på arbetet och känna tillfredsställelse tas också upp genom att ett urval av de mest genomslagskraftiga teorier inom området motivation presenteras. Det här görs för att i senare kapitel kunna koppla ihop denna teori med resultatet från de intervjuer som genomförts.

### 3.1 Samarbete

Varför ett företag borde samarbeta med ett annat kan ha många bakomliggande faktorer. Det kan vara ett sätt för företag att bli mer konkurrenskraftiga på en tuffare marknad men också för att göra det möjligt för företagen att växa och få en bättre lönsamhet (LRF, 2014). Genom att ta tillvara på människors olikheter kan verksamheter utvecklas vilket i dagens obeständiga samhälle gör företag mer flexibla (Döös, Wilhelmson & Backström, 2010).

Vid uppstart av ett samarbete är det viktigt att vara tydlig med vad målen för samarbetet är, vem som är ansvarig för vad och riktlinjer för hur målen ska nås (TryggaAvtal, 2019). Det här bör göras för att undvika oklarheter längre fram i arbetet och för att få en så smidig arbetsgång som möjligt. Tamm och Luyet (2006) nämner fem grundläggande färdigheter vid ett samarbete. För det första måste det finnas en vilja från individerna att delta för att få ett hållbart samarbete och för att samarbetet ens ska komma ur startgropen. Det andra steget Tamm och Luyet (2006) skriver om är att en öppenhet behöver finnas. Det är viktigt att alla vågar berätta sin sanning och då är det viktigt att alla lyssnar på varandra. Det kommer att bidra till ett öppet klimat och till att alla vågar prata om viktiga problem (*ibid.*). En bra dialog är en betydelsefull faktor för ett lyckat samarbete. Att även ha en förståelse och respekt för varandras roller i samarbetet är viktigt för att kunna få tillit till varandra (Broberg, 2014). Vidare i tredje steget tar Tamm och Luyet (2006) upp det personliga ansvaret alla har. Det är viktigt att reflektera över om personerna tar ansvar för händelser eller om de skyller ifrån sig och lägger problematiken på någon annan. Det fjärde steget handlar om att ha självkänedom och att ha förståelse för andra är viktigt i ett mer moget samarbete (*ibid.*). Tiden som läggs ner på att lära känna varandra så en förståelse för varandras arbetssätt och förutsättningar nås behövs göras aktivt (Broberg, 2014). Att kunna se till andras behov och beteenden är viktigt för att förstå varför de hanterar en situation som just de gör. Den sista grundläggande färdigheten som Tamm och Luyet (2006) skriver om är hur problemlösning och förhandlingar går till. När rätt strategier och metoder används, undviks onödiga konflikter och arbetsklimatet kan fortsatt hållas i god ton.

#### 3.1.1 Det som motiverar IT-konsulter

Avhandlingen av Lars Göran Wallgren (2011) handlar om arbetsmiljön för IT-konsulter där det främsta fokuset ligger på arbetsmotivationen. Vad det är som motiverar IT-konsulterna på arbetet och hur deras ledning kan arbeta med detta. Han skriver att engagerade anställda är avgörande för en organisation i dess utveckling och lönsamhet. Wallgrens (2011) avhandling grundar sig i fem studier. I tre av studierna fick deltagarna svara på enkäter om bland annat krav på arbetet, stress och arbetsmotivation. I den fjärde studien intervjuades IT-konsulter för att försöka förstå vad som motiverar dem på sitt arbete. I den femte och sista studien, där respondenterna var teamledare, intervjuades de om sina uppfattningar om hur sina underordnade motiveras i sitt arbete.

*”Resultaten pekar på vikten av motivationsfaktorer (t.ex. ansvar, erkännande, prestation, möjligheten till utveckling) [...]” – Wallgren (2011)*

Wallgren (2011) menar på att det är hög arbetsbelastning och att mycket engagemang krävs hos IT-konsulter, detta bidrar även till att de ofta arbetar mer än 40 timmar per vecka. Det kan vara utmattande att prestera i en sådan miljö, där svåra problem uppkommer och där starka sociala färdigheter behövs. För att minska arbetsbelastningen är det viktigt att samspelet mellan konsultfirmorna och deras kundföretag är bra, för att höja motivationen.

Wallgren (2011) nämner också att det som är betydande för motivationen är hur en teamledare arbetar, kollegornas personligheter, de sociala strukturerna på arbetsplatsen och normerna. Det finns skillnader mellan de kvinnliga och manliga teamledarnas arbetssätt vad gäller motivationsfrågorna. Kvinnorna arbetar mer med frågor som rör tillfredsställelse och att de anställda ska nå personliga mål medan männen arbetar mer med meriterande bonusar. Det Wallgren (2011) dock nämner är att teamledarna inte har någon bra uppfattning om vad som faktiskt motiverar sina underordnade. Teamledarna kan därmed inte göra de förändringar som krävs för att arbetarna ska bli mer motiverade i sitt arbete. Viktigt att också belysa är att då det var en liten grupp studien gjordes på kan inga generella slutsatser dras.

### *3.1.2 Ett fungerande samarbete på en bensinmack*

Johanna Eriksson (2011) undersökte med hjälp av kvalitativa intervjuer vad som krävs för att ett samarbete ska fungera väl på bensinstationer. Det hon kom fram till var bland annat följande;

Det som karaktäriseras av ett gott samarbete är en bra kommunikation, att personerna känner varandra, det finns rutiner och en trygghet, lika personligheter samt att målbilden och ambitionsnivån är densamma. Det här leder till positiva effekter som trivsel, effektivitet, arbetstillfredsställelse och att arbetet flyter på. Ett samarbete som inte fungerar kännetecknas av kommunikationsbrist, en motvilja till att kompromissa, konkurrens, bristfällig tillit, olika mål samt ambitionsnivå. När individerna känner att de konkurrerar undviker de att prata med varandra. Det här leder till att samarbetet inte fungerar väl och problemen löses inte på bästa sätt (Tjosvold, 1990 se Eriksson, 2011). När ett samarbete inte fungerar kan det leda till negativa effekter som stress, vantrivsel och tristess (Eriksson, 2011).

## 3.2 Motivation

Motivation är definierat som

*“inre behov som ligger bakom visst (potentiellt) beteende” - (Svenska Akademien, 2009).*

Från ett företagsperspektiv är det därför viktigt att förstå vad som motiverar anställda och ledning. Vad det är som driver oss som individer till att göra ett bra arbete och vad som leder till tillfredsställelse kan variera. Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver om olika teorier om vad som motiverar medarbetare till att göra bra ifrån sig på arbetet och vad som skulle kunna krävas för att prestera på topp. De mest grundläggande teorierna om motivation inom en organisation och som har fått störst genomslagskraft under 1900-talet är Maslows behovsteori och Vrooms förväntansteori. Ett instrument till hur en organisation ska lyckas med att motivera sina anställda är Herzbergs tvåfaktorsteori, ibland kallad motivations- och hygieunteorin. Dessa teorier presenteras i detta kapitel.

### *3.2.1 Maslows behovsteori*

Maslows behovsteori är den teori som har haft mest vikt när det gäller organisationsstudier inom motivation. De fem grundläggande behoven som Maslow påstår att alla människor har är

*fysiologiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, behov av uppskattning samt behov av självförverkligande* (Aroseus, 2016). De kan kategoriseras i en trappa, eller en pyramid, där den förstnämnda, *fysiologiska behov*, utgör basen. Steget behöver till stor del vara uppfyllt innan individen känner att dess *trygghetsbehov* behöver uppfyllas och så vidare. Hela trappsteget behöver dock inte vara tillfredsställt innan motivationen för nästa behov uppkommer enligt Maslow då det beror på individen. Det finns kritik om denna teori, bland annat om svårigheten att bevisa empiriskt om det finns någon bestämd ordning i de fem trappstegen eller inte. Även en svårighet i att veta vad som sorteras in under de olika trappstegen finns (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Vidareutvecklingar av Maslows behovsteori har gjorts på grund av ovan nämnd kritik och det som kan sammanfattas av alla dessa är två yttranden. Det första är att olika incitament motiverar olika personer. För vissa kan till exempel en högre lön vara en hög motivationsfaktor medan möjligheten att påverka sitt arbete kan vara mer motiverande för andra (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Det andra är att en skillnad finns mellan inre och yttre belöningar. De inre belöningarna är de positiva känslor en individ ger sig själv vid en utförd prestation medan de yttre belöningarna är faktorer såsom lön som fås av organisationen (*ibid.*).

### 3.2.2 Förväntansteorin

Förutom behovsteorin finns även förväntansteorin framtagen av Vroom på 1950-talet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Denna är mer förklarande än behovsteorin och kompletterar den förstnämnda väl i vad som motiverar en individ. Förväntansteorin bygger på tre faktorer, valens, förväntan och instrumentalitet. Valens står för styrkan i en individs vilja att prestera eller att lyckas. Det innebär att individen behöver tycka belöningen är värd prestationen, om den är helt ointresserad av belöningen kommer individen aldrig bli motiverad till att utföra uppgiften. Förväntan handlar istället om förväntan ifall individen kommer nå resultatet som kommer leda till belöningen eller ej (Vroom, 1995 se Jansson & Sørensen, 2015). Den sista grundstenen, instrumentalitet, rör huruvida individen tror att åstadkommandet av ett visst resultat kommer leda till den önskade belöningen (Jacobsen & Thorsvik, 2008). De här tre faktorerna, valens, förväntan och instrumentalitet ingår i förväntansteorins motivationsformel, där de tre faktorerna står i ett multiplikativt förhållande. Det betyder att om valensen är hög men förväntan är noll så kommer motivationen att utföra uppgiften vara obefintlig (*ibid.*).

Som med de flesta teorier finns det även kritik mot förväntansteorin. När det handlar om motivation tenderar teorierna vara mer mot det subjektiva hållet än det objektiva. Det här beror på att variablerna det handlar om, bland annat individers beteende och motivation är mer subjektiva än objektiva (Pirijat & Bagga, 2014). Vidare så kan det finnas kulturella skillnader mellan länder där teorin förklarar en individs motivation bättre i vissa länder än i andra. Till exempel så tenderar individer vara mera målinriktade och ha en större tilltro till sin egen förmåga att påverka resultaten i länder såsom USA medan det kan finnas en skillnad för individer i andra länder med andra kulturer (*ibid.*). Pirijat och Bagga (2014) nämner även att det kan vara svårt att sätta en siffra på variablerna som ingår i förväntansteorins motivationsformel. Trots denna kritik så är förväntansteorin en av de mest accepterade och respekterade teorierna inom ämnet motivation (Pirijat och Bagga, 2014). Den tar i beaktande att olika individer motiveras av olika saker (Koontz & Weihrich, 1988 se Pirijat & Bagga, 2014).

### 3.2.3 Tvåfaktorsteorin

Frederick Herzberg var verksam under mitten på 1900-talet då han bland annat vidareutvecklade Maslows behovsteori genom att framhålla att motivation kan delas upp i



orsaksfaktorer (Blomberg, 2017). Dessa orsaksfaktorer kan sedan delas in i två olika kategorier, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. De faktorer som går under hygien, såsom organisationens policy och administration, arbetsförhållanden och arbetsrelationer, leder till missnöje vid frånvaro utav dem (*ibid.*). De kommer dock inte leda till någon högre motivation även om de finns på ett företag. Motivationsfaktorerna å andra sidan kan leda till en högre motivation vid infinnandet på en arbetsplats, medan frånvaro utav dessa inte kommer leda till något missnöje. Motivationsfaktorerna är bland annat erkännande, utvecklingsmöjligheter och ansvar.

Herzberg gjorde en studie på 1900-talet för att bevisa sin teori. Studien visade på att vad som orsakar vantrivsel inte är lika klart jämfört med vad som leder till tillfredsställelse (Blomberg, 2017). Fler av respondenterna kunde identifiera att arbetstillfredsställelse och motivationsfaktorerna hörde samman jämfört med vantrivsel och hygienfaktorerna. Det kan även vara svårt att implementera Herzbergs modell på alla organisationer och arbeten då de som intervjuades alla kommer från samma yrkesnivå, chefer och yrkesutbildade (*ibid.*).

### 3.3 Tidigare studier

Två tidigare studier, på 30 hp vardera, har lästs i samband med detta arbete. De båda studierna är från SLU och berör ämnena skogsvård och relationer mellan en skogsägarförening och sina entreprenörer.

#### 3.3.1 En studie i norr

Den första studien handlar om en redogörelse för olika planteringsentreprenörer samt om något samband finns mellan kvalitet och kompetens hos entreprenadföretagen. Entreprenadföretagen utförde arbete åt skogsbolag och skogsägarföreningar i Norr- och Västerbotten (Svedberg, 2011). En enkätundersökning gjordes av ett urval av de anlitade entreprenörerna om sina rekryteringar. Det som var viktigt för entreprenörerna var de personliga egenskaperna före en formell utbildning. För att undersöka kvaliteten på planteringen gjordes det en analys av objektiva stickprov på plantor. Dessa jämfördes sedan med faktorer som utbildningstimmar, tidigare erfarenhet etc. Inga samband kunde dock dras mellan de olika faktorerna och planteringsresultatet (*ibid.*).

Det som även framkom i denna studie var mervärdet med att ha anställda som återkommer säsong efter säsong. Kostnaderna minskar i och med att entreprenörerna inte behöver utbilda nyanställda om arbetarna stannar flera säsonger. Det Svedberg (2011) också nämner är svårigheterna i att hitta arbetskraft och att den problematiken försvinner, om än inte helt så minskar den, om återanställningar går att göra.

#### 3.3.2 En studie i söder

Helgée (2014) skriver om hur skogsvårdsentreprenörers tjänster och avtal upphandlas av Södra skogsägarna. Med intervjuer och enkäter kunde skogsvårdsledare och entreprenörer klargöra hur dessa upphandlingar går till. I en region använder de sig av anbudsupphandlingar medan de i de övriga fem regionerna inte använde sig av detta då transaktionskostnaderna skulle kunna komma att överstiga vinsterna för en upphandlingsprocess. Södra skogsägarna menar även på att samarbetet mellan dem och entreprenörerna skulle bli sämre av anbudsupphandlingar och kunna leda till försämrade förutsättningar för det egna företaget på sikt (*ibid.*). Södra skogsägarna framförde även att om längre kontraktstider skrivs, kan priserna eventuellt sänkas då entreprenörerna känner sig mer säkra. Säkra, då de har garantier om arbete under en längre period (*ibid.*).

Det studien även belyser är att entreprenörerna önskar en mer rättvis ersättning där olika trakter med olika förutsättningar ger olika ersättning. På det viset skulle entreprenörerna få betalt för det arbete de utför och inte vara lika beroende av vilka trakter de blir tilldelade (Helgée, 2014).

## 4 Resultat

I det här kapitlet presenteras resultaten av de intervjuer som hölls, indelat under tre rubriker, skogsskötselchefen på SES region sydväst, entreprenörerna samt röjarlaget. Under de två förstnämnda är det ytterligare underrubriker: utveckling av samarbete, tidskrävande arbetsmoment samt en attraktiv arbetsgivare och motivation. Det som ska vara möjligt att besvara efter det här kapitlet tillsammans med övriga kapitel är de fyra huvudfrågorna för det här arbetet: ”Hur kan samarbetet utvecklas så båda parter når sina respektive mål?”, ”Vilka tidskrävande arbetsmoment finns och hur kan de effektiviseras?”, ”Hur motiveras de anställda?” och ”Vad finns det redan för befintliga framgångsrika recept för samarbete och arbetsrelationer?”.

### 4.1 Skogsskötselchefen på SES region sydväst

Chefen var tydlig med att entreprenörerna de anlitar till att utföra skogsvårdsåtgärder för dem ska uppfylla lagar, kollektivavtal, certifieringskrav och SES:s egna regler. Med hänseende på detta så får entreprenörerna de anlitar inte använda sig av underentreprenörer i de flesta fall, då det blir svårt att kontrollera att regler följs. Entreprenörerna får inte heller motsätta sig kontroller, slumpmässiga eller riktade, utförda av SES för att kontrollera att kraven efterföljs. Utan ovanstående krav blir det oftast inga långvariga samarbeten mellan SES och entreprenörerna.

#### 4.1.1 Utveckling av samarbete

SES vill utveckla sina samarbeten med sina entreprenörer men det finns många saker att ta i beaktande för att det ska fungera väl. Med alla entreprenörer skrivs ettåriga avtal då det bara har funnits utrymme för det på grund av budgeten som satts av Bergvik skog. Om det finns ett intresse från entreprenörerna att skriva avtal över en längre tid så skulle detta dock kunna ses över i framtiden. Det här skulle kunna göras då förändringar håller på att ske inom SES, i och med att SES nu blir markägare. Ofta när trakterna blir tilldelade använder sig SES region sydväst fortfarande av anbud, men inte på samma sätt som tidigare. Om de skulle ha kvar öppna anbud för alla, som de tidigare haft, känner skogsskötselchefen att prispressningen skulle kunna bli ohållbar för entreprenörerna. För att undvika prispressning delar SES region sydväst därför in sina trakter i olika områden. Till exempel delas SES:s traktbank upp i fyra områden där fyra olika entreprenörer får ge prisförslag på de olika områdena. Entreprenörerna vet emellertid att de kommer få ett utav områdena om de kan komma överens med SES. Ibland ber dock SES region sydväst en enskild entreprenör om prisförslag till ett område. Det finns en önskan hos SES att de ska ha ett mer öppet samarbete med sina entreprenörer. Det skulle kunna innebära att om SES märker av ineffektiva moment hos entreprenörer att de kan kommunicera om detta utan att det mottas negativt av recipienten. Denna ineffektivitet hos entreprenörerna skulle exempelvis kunna vara en mindre bra lösning av transport av plantor.

Det är anställda på entreprenadföretagen som gör de flesta av uppföljningarna på sina trakter. Enligt skogsskötselchefen är det dock bra om också en skogsvårdsledare från SES är ute någon gång i veckan, helst då samtidigt som arbetslaget är där. Skogsskötselchefen menar att det här är av vikt då återkopplingen från SES utförs samtidigt som arbetet utförs av skogsvårdsarbetarna. Det blir då enklare för arbetarna att ta till sig återkopplingen. Vidare menar han på att det även kan vara bra att kunden, SES, kommer ut och säger samma sak som arbetslagets skogsvårdsledare, som är anställd av entreprenören, då det ger mer tyngd om fler säger samma sak. Skogsskötselchefen på SES har även märkt att skogsvårdsarbetarna tar till sig mer om kunden är på plats för de får då se vem de gör jobbet för.

#### 4.1.2 Tidskrävande arbetsmoment

Det finns flera moment som skogsskötselchefen är medveten om tar tid, det är bland annat akuta åtgärder som förröjning, och hanteringen av traktdirektiv. Den vanligaste akuta åtgärden är förröjning. Det kan behöva göras av entreprenörerna innan en avverkning. Om det har missats att göras brukar det uppdagas i samband med när det är tid för avverkning och förröjningen kan då komma att bli akut. Vanligtvis beror det på att genvägar har tagits vid planeringen av trakter. Vid uppföljningen av trakter och skogsvårdsåtgärder som gjorts så är tillvägagångssättet standardiserat, SES har en mall de vill att alla entreprenörer följer. Det kan däremot kännas ineffektivt då en lösning inte nödvändigtvis passar alla entreprenörer tycker skogsskötselchefen. Det kan vara möjligt att det går snabbare och passa bättre för entreprenörerna om de fick utföra arbetet på sina egna vis istället för hur SES har sagt att de ska göra menar han på.

*“I de bästa världar kan det bli både billigare och bättre.”* – skogsskötselchefen

En brist skogsskötselchefen är medveten om är att de uppföljningar de gör på utfört arbete återkopplas ibland flera veckor eller till och med månader efter att de är utförda. Återkopplingarna kan prioriteras ned på grund av andra åtgärder. Målet är att återkopplingen ska kunna ske varje vecka. Att ha kontinuerliga kvalitetskontroller, speciellt under senare delen av säsongen när skogsvårdsarbetarna kanske börjar få lägre motivation av det monotona arbetet är viktigt enligt skogsskötselchefen.

#### 4.1.3 En attraktiv arbetsgivare och motivation

Som tidigare nämnt skrivs bara ettårskontrakt mellan SES och deras entreprenörer men det skulle som sagt kunna ses över om det är en önskan från entreprenörerna. Att lösa boendefrågan för entreprenörerna till deras skogsvårdsarbetare kan ibland annars vara en svår uppgift, speciellt med hänseende på rimliga körsträckor mellan boende och trakt. Skogsskötselchefen vill även jobba för att främja ett mer kostnadseffektivt arbete för entreprenörerna, så att kostnaderna kan hållas nere för alla inblandade. Kostnaden skulle exempelvis kunna vara transportkostnad av plantor. Han vill också utveckla ett mer nära samarbete med sina entreprenörer så att de kan lära av varandra.

Skogsskötselchefen säger att det idag inte finns något utarbetat forum där entreprenörerna kan vända sig om de har förslag på ändringar i verksamheten eller i samarbetet. Forumet skulle kunna vara en utvecklingsmöjlighet. Viktigt är i alla fall att entreprenörerna ska känna att de alltid är välkomna tillbaka om de gör ett bra jobb och att det är högt i tak där alla får komma med synpunkter och förbättringsmöjligheter enligt skogsskötselchefen.

## 4.2 Entreprenadföretagen

Entreprenörerna och deras arbetsledare som har intervjuats erbjuder olika skogsvårdstjänster men utför plantering och röjning för SES. Entreprenörerna är verksamma runt om i SES:s sydvästra region men tillhör olika av SES:s mindre lokalkontor.

#### 4.2.1 Utveckling av samarbete

Det som ligger till grund för ett gott samarbete och är betydande för samtliga entreprenörer är goda relationer. Att det finns en öppenhet inom verksamheten så att förslag tas emot väl spelar också stor roll för alla intervjuade. Varje respondent från entreprenadföretagen har kontakt med SES varje vecka, under vissa perioder till och med dagligen om trakter och planering. Alla tycker att det fungerar bra. Några av entreprenörerna tycker även att det finns ett driv och vilja från SES:s håll som inte är vanligt inom skogsbranschen i och med att SES är tillmötesgående

och vill veta hur samarbetet mellan dem kan utvecklas. En av entreprenörerna berättar också om ett förslag skogsskötselchefen på SES har lagt fram om att bjuda in de anlitade entreprenörerna till stormöten för att diskutera den gemensamma utvecklingen. En annan av entreprenörerna nämner att det skulle vara fördelaktigt om skogsskötselchefen också skulle ha egna möten med entreprenörerna då han befarar att det bara är vissa som skulle få fram sin talan om alla entreprenörer samlas på samma gång. En annan idé som har framförts av skogsskötselchefen till en av entreprenörerna är att de traktplanerare som jobbar för SES, men som av någon anledning har luckor i sitt schema under sommarmånaderna, ska kunna hjälpa entreprenörerna med sina planeringar. Det här är entreprenören öppen för och tycker det skulle kunna göras i framtiden om han skulle sakna anställda med de kunskaperna. Samma entreprenör nämner att de traditionella gränserna mellan företag och kund skulle suddas ut lite om detta gjordes. Det skulle även krävas att samarbetet mellan företagen skulle behöva fördjupas, nämner entreprenören. Han säger även att det är en väldigt intressant infallsvinkel. Hos en annan entreprenör finns det även en önskan om att kunna anställa flera arbetsledare. Önskemålet handlar om att de ska få tillräckligt med arbete för att kunna sysselsätta dessa, men vid behov få hjälp av SES genom att SES skulle ta in arbetsledarna i sin verksamhet under vintern när entreprenörernas verksamhet trappas ner. Om det här gjordes skulle svårigheterna med att hitta bra arbetsledare från år till år försvinna menar entreprenören.

SES:s framförhållning till när deras trakter delas ut tycker de flesta av de intervjuade är bra. Det finns däremot en önskan från en av de intervjuade att redan på hösten året innan få en prognos om nästkommande års trakter. Om de får veta redan på hösten om hur mycket de kommer bli tilldelade året därpå skulle planeringen av hur mycket arbetskraft som krävs samt vart boendena borde förläggas underlättas. Alla av de intervjuade entreprenörerna talade om svårigheten i att hitta bra boenden nära trakterna. Om de blir tilldelade trakter i områden där de tidigare arbetat går det enklare då entreprenörerna redan har etablerade kontakter där. Däremot, om entreprenörerna blir tilldelad nya områden så är det svårare, speciellt om framförhållningen är dålig, kortare än en månad. Då blir det lätt att campingstugor hyrs och dessa har för det mesta lägre standard än husen arbetarna bor i annars vilket entreprenörerna tror påverkar skogsvårdsarbetarna negativt. Då samtliga intervjuade vittnar om förhöjda svårigheter i att rekrytera nya arbetare nämner en entreprenör att boendena kan påverka. En entreprenör sa att om det är dåliga boenden, som ligger långt bort från trakterna, blir det svårt att attrahera bra arbetare. Går det inte att attrahera bra arbetare så blir kvaliteten av det utförda skogsvårdsarbetet sämre menar samma entreprenör.

Det som även var genomgående för de som intervjuades var deras åsikter om avtalslängden de har mellan SES och sina företag. På grund av Bergvik skog har SES bara kunnat skriva ettårskontrakt, men alla förutom en entreprenör, tycker att längre kontraktslängder är att föredra. Dels för att det visar på att SES har för avsikt att långsiktigt anlita och samarbeta med dem men också för att det gör det möjligt för entreprenörerna att våga investera i det de behöver.

*“Vi skulle vilja ha åtminstone treårskontrakt, långsiktighet och flerårskontrakt hör ihop och behövs för att vi ska våga kanske leasa en ny bil för vi då kommer ha något att haka upp det på” – entreprenör.*

Den entreprenör som inte efterfrågade längre avtalstid gör det för att han känner att arbetsmarknaden är för osäker och han vet inte om han skulle få tag på tillräckligt med arbetskraft för framtida säsonger.

Alla entreprenörer och deras anställda vittnar om att det stärker plantörerna och röjarna när kunderna, i det här fallet SES, kommer ut till trakterna när skogsvårdsarbetarna är där. Entreprenörerna tror att det ger skogsvårdsarbetarna en känsla av att sitt arbete betyder något

för deras kunder och att de får en större motivation till att göra rätt. Entreprenörerna menar på att det känns som något grundläggande men att det glöms bort då och då. Vidare menar entreprenörerna på att det de säger och vad deras gruppledare säger till skogsvårdsarbetarna får större slagkraft om också deras kunder kommer ut och säger eller påvisar samma sak. Därför är det också viktigt att skogsvårdsledare från SES kommer ut och visar sig på trakterna för återkoppling. När återkopplingen har skett tar skogsvårdsarbetarna till sig vad som sagts och det märks att de har lyssnat säger en av entreprenörerna.

#### *4.2.2 Tidskrävande arbetsmoment*

Det finns ett arbetsmoment som flera av de intervjuade nämner som kräver en hel del arbete och det är pappershanteringen som kommer av SES:s IT-system. SES skickar sina trakter som pdf:er som sedan behöver skrivas ut i pappersformat. Andra skogsbolag har löst det här genom att trakterna kan öppnas direkt i telefonen eller surfplattan via en app. Att utveckla SES:s IT-system så att entreprenörerna inte behöver hantera så mycket papper tycker några av entreprenörerna skulle vara en fördel då deras effektivitet skulle öka. En utveckling i IT-systemet som också efterfrågas av en entreprenör är att SES rapporteringssystem inte ska behöva fyllas i manuellt. Han vill istället att informationen om plantorna och övrig information ska finnas tillgänglig i rullistor. En annan sak som nämns av en av de intervjuade entreprenörerna är att vissa skogsvårdsledare på SES döper kartor till samma namn när det är delområden på samma trakt. Det här gör att det blir lätt att missa något av delområdena i systemet vilket leder till att utförandet av arbetet inte utförs.

Entreprenörerna uppskattar friheten de har då de själva står för avropen, beställningen, på sina plantor. Däremot skulle de vilja att ersättningen de får är öronmärkt. Anledningen till att de tycker att det är bra att få göra sina avrop på egen hand är att de vet om hur många plantor de har kvar sedan tidigare. Något som också nämns av några entreprenörer är en önskan om att betalningen de får för arbetet de genomför ska bli mer öronmärkt. Med öronmärkningen skulle det bli enklare för entreprenörerna att utläsa om den ersättning de får täcker kostnader för exempelvis planttransport, från plantskola till trakt, enligt en av entreprenörerna. Summan entreprenörerna får för att betala ut traktamenten till sina skogsvårdsarbetare när de behöver ligga borta önskas bli öronmärkt.

#### *4.2.3 En attraktiv arbetsgivare och motivation*

Det som är gemensamt för alla entreprenörer är att samtliga försöker hjälpa sina anställda både i sina yrkesroller men även med diverse sysslor som egentligen ligger utanför. Respondenterna från entreprenadföretagen berättade att de hjälper sina skogsvårdsarbetare med boende under den tid de arbetar i Sverige. Några av entreprenörerna har köpt hus, medan andra hyr hus under längre perioder. Vid mer tillfälliga arbeten hyrs campingar till skogsvårdsarbetarna. För att även försöka göra det mer kostnadseffektivt och mer bekvämt så görs försök till att minska förflyttningarna av skogsvårdsarbetarna. Entreprenörerna försöker därför planera för att behålla sina anställda inom samma område. De brukar även hjälpa sina skogsvårdsarbetare när de är i Sverige med "vardagliga" sysslor såsom papper till skatteverket, se till att en fiskebåt går att låna, hjälpa till med bilköp eller följa med på en anställds barns fritidsaktivitet. Några av entreprenörerna berättar att de även brukar anordna fester för de anställda. Ett av företagen åker ner en gång per år till Rumänien för att ha en personalfest för sina anställda. Det händer också att entreprenörerna ser till att ordna någon lite större tillställning kring storhelgerna i Sverige som påsk och midsommar. Entreprenörerna som gör det tycker det verkar vara uppskattat bland de anställda.

Det är av vikt för entreprenörerna att deras anställda förstår att de är seriösa företag och att de inte försöker lura dem. En entreprenör berättar om i början då det blev IT-problem och lönen inte gick ut i tid så slutade skogsvårdsarbetarna att arbeta direkt. De trodde då att de hade blivit lurade medan de nu litar mer på sina chefer. Skogsvårdsarbetarna får även arbetskläder, utrustning och tillgång till bil genom samtliga entreprenadföretag. Arbetsmiljöfrågor är också något som lyfts av flera av de intervjuade entreprenörerna som något de jobbar med kontinuerligt för att förbättra arbetsförhållandena för sina anställda. Dessutom är det väsentligt, enligt entreprenörerna, att de själva är lyhörda för frågor, förslag och önskemål som de anställda kommer med, det skulle exempelvis kunna handla om högre ersättning för en mer svårarbetad trakt.

För att skogsvårdsarbetarna ska prestera bra på arbetet gäller det att entreprenörerna rekryterar bra personer och att entreprenörerna sedan visar på att deras arbete är viktigt enligt en av entreprenörerna. En av entreprenörerna nämner att han hjälper till ute i skogen ibland vilket verkar vara uppskattat av de anställda. Då handlar det om att arbetarna ska känna sig sedda menar han på. Även att ge några personer lite mer ansvar kan verkligen lyfta dem, berättar han. Deras gensvar kan då bli riktigt bra. För två år sedan kunde en av deras anställda ingen engelska berättar en av de intervjuade men så fick han mer ansvar, blev arbetsledare och började hjälpa oss att rekrytera nya arbetare och då lärde han sig engelska. Annars vid rekryteringen av nyanställda så kräver ingen av entreprenörerna någon formell utbildning innan de börjar. De flesta har dock erfarenhet från tidigare skogsvårdsarbete antingen i hemlandet eller från andra skogsbolag i Sverige. De som är helt nya inom skogsbranschen lärs snabbt upp av de med mer erfarenhet då de flesta jobbar i lag om fem. Utöver den praktiska erfarenhet de ofta har när de kommer till Sverige så går de olika kortare utbildningar, såsom skötselkolan som de behöver göra en gång inför varje ny säsong.

Vid rekrytering av nya skogsvårdsarbetare använder sig samtliga av de intervjuade entreprenörerna sig av sina anställda. De ger ansvar åt ett fåtal personer som genom kontakter får tag på nya arbetare. Oftast sker det genom att personer de känner eller känner till i sina hemländer kontaktar dem då de som är ute efter arbete vet om att de jobbar för ett visst företag i Sverige. I dagsläget så är alla anställda skogsvårdsarbetare män för samtliga entreprenadföretag. En av entreprenörerna nämner att det inte skulle vara något problem att anställa kvinnlig arbetskraft, men att det inte finns något intresse från dem att jobba som skogsvårdsarbetare. Några nämner att de även använder sig av arbetsförmedlingens hemsida i Sverige genom att de marknadsför sina jobb där. Alla entreprenörer vittnar om att de tycker det är svårare att hitta nya arbetare idag jämfört med tidigare men samtliga är nöjda med hur sin rekrytering går till. De personer som är svårast att hitta är de så kallade gruppledarna som finns i varje arbetslag. Den som är gruppleddare ska kunna tillräcklig bra engelska för att kunna ta till sig instruktionerna och översätta för resterande skogsvårdsarbetare.

### 4.3 Röjarlaget

För skogsvårdsarbetarna är lönen det som är viktigast men även att det finns något för dem att göra då de är lediga är uppskattat, även om det är att ta det lugnt ibland. Lönen är det svar alla skogsvårdsarbetare ur det röjarlag som intervjuades från Rumänien gav som anledning till att de kommer och arbetar i Sverige. Om löneskillnaderna skulle minska mellan Sverige och Rumänien stämde alla in att de skulle stanna kvar och jobba i sitt hemland då de har sina familjer där och det var det som alla saknade när de är i Sverige och jobbar. Vid frågor om fritidsaktiviteter när de är här och arbetar så prioriterar de vila och avslappnande aktiviteter då de blir trötta efter en veckas hårt arbete i skogen. Fiska om det finns möjlighet verkar uppskattas och även möjlighet att förbereda mat inför nästkommande vecka. En annars uppskattad aktivitet

är de fester företaget de arbetar åt arrangerar vid högtider såsom vid påsk och midsommar. Företaget anordnar även en personalfest i Rumänien en gång per år för alla anställda där deras respektive också är välkomna vilket värdesattes av de som intervjuades.

Det finns saker som är viktiga för röjarna och som underlättar deras arbete medan det även finns sådana som försvårar. Att få bo i ett hus med tillhörande bekvämligheter föredrogs av alla när de är här och arbetar i Sverige framför campingar. Det som också var viktigt för dem var ett välutrustat kök. Boendet fås genom företaget de arbetar åt där en hyra tas. Arbetskläder, utrustning och bilar får de annars av företaget de jobbar åt. Det som är mest till problem när det gäller arbetet är vädret. Det blir tyngre att arbeta och svårare vid dåligt väder. Det som kan göras då är service av utrustning.



## 5 Analys

Resultatet sammankopplas med teorin som presenterades i kapitel tre, först med samarbete och sedan motivation.

### 5.1 Samarbete

Vad som krävs för ett bra samarbete finns det flera teorier om och dessa tillsammans kan vara lösningen då ingen av dem verkar vara främmande varken för skogsskötselchefen på SES eller entreprenörerna. De fem grundläggande färdigheterna som Tamm och Luyet (2006) nämner är att en vilja om ett samarbete finns, ett öppet diskussionsklimat, personligt ansvar, självkännedom samt ett aktivt problemlösningsarbete finns. Det här verkar både skogsskötselchefen på SES och entreprenörerna hålla med om. Det framgick bland annat när en av entreprenörerna sa:

*”Det finns en öppen dialog”* – entreprenör.

Några av de andra färdigheterna framkom även då en annan entreprenör tyckte att samarbetet känns modernt och vill vara med och utveckla det, det finns en vilja att arbeta tillsammans. Vidare kan självkännedom ses bland annat hos skogsskötselchefen om problematiken med återkopplingen av utförda skogsvårdsåtgärder.

De som intervjuades för detta arbete nämner alla den öppenhet de upplever i samarbetet mellan SES och entreprenörerna där det i grunden finns en vilja att utveckla det. Genom att nyttja olika åsikter kan företagen då få fram mer effektiva arbetssätt. Som sedan Döös, Wilhelmson och Backström (2010) skrev, kan företag bli mer flexibla genom att tillvarata individers olikheter och utvecklas genom samarbete. Samtliga som intervjuats i det här arbetet nämner olika delar av dessa teorier.

### 5.2 Motivation

Det kan finnas flera än en faktor som motiverar anställda till att göra bra ifrån sig på sina arbetsplatser och i ett samarbete. Samtliga entreprenörer nämner fördelarna de skulle uppleva med längre avtalslängder i och med att det skulle bli en större trygghet för dem. De skulle då kunna våga göra större investeringar då de vet att de har jobb även nästkommande säsonger och år. I enlighet med Herzbergs teori så är arbetstrygghet en hygienfaktor (Blomberg, 2017). Arbetstrygghet faller även in under trappsteget *trygghet* enligt Maslows behovsteori (Aroseus, 2016). En motivation till att lägga ner mer tid på att utveckla samarbetet mellan SES och entreprenörerna kan även infinna sig då båda parter vet att en långvarighet kommer finnas. Entreprenörerna tog även upp nyttan de ser med att sina skogsvårdsledare är ute på trakterna under tiden skogsvårdsarbetarna utför skogsvårdsåtgärderna. Även skogsskötselchefen från SES tog upp vinningen med att någon från SES är ute samtidigt på trakterna, det för att motivera skogsvårdsarbetarna till att göra ett bättre jobb. Det här behovet kan kategoriseras in under ett av Maslows trappsteg, *behov av uppskattning* (Aroseus, 2016). Att det finns en bra kommunikation mellan SES och entreprenörerna samt mellan entreprenörerna och sina skogsvårdsarbetare kan också infalla under samma trappsteg.

Av det rumänska röjarlaget nämndes lönen som den enda faktor till varför de kände sig motiverade att lämna sin familj och sitt land för att komma till Sverige och säsongarbeta. Med de tryggare arbetsförhållandena i Sverige jämfört med Rumänien (Larsson, 2018) kan en högre förväntan uppnås till att få lönen utbetald i tid, vilket kan därför anses ge en högre motivation.

Som Vroom menade med förväntansteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2008) så är instrumentaliteten alltså hög för de skogsvårdsarbetare som kommer hit till Sverige för att arbeta då de vet att deras prestation kommer leda till förväntad belöning. Några av entreprenörerna som intervjuades vittnade om att vid etableringen av sina företag så var det extra viktigt att lönerna utbetalades i tid då deras anställda annars trodde att de blev lurade. Om inte det här skedde blev förväntan av belöningen för utförd prestation så låg att de inte kände en tillräcklig hög motivation för att arbeta. Skogsvårdsarbetarnas förväntningar och mål kan annars kännas mer inom räckhåll i och med att de får kläder och utrustning av företagen. Även att de får hjälp med boende under tiden de är här kan öka chansen ytterligare till att skogsvårdsarbetare från andra länder kommer hit och arbetar. Den sista av de tre faktorerna Vroom (*ibid.*) tar upp är valens, att belöningen ska vara av intresse för individen för att en vilja ska infinna sig till att utföra prestationen. Då lönen, som nämns ovan, är det av vikt för skogsvårdsarbetarna krävs det att deras lön här i Sverige särskiljer sig tillräckligt mycket från den lön de skulle få i Rumänien för att de fortsatt ska känna sig motiverade att komma till Sverige för arbete (*ibid.*).

Hygienfaktorerna är de faktorer som ligger till grund för tillfredsställelse men motivationsfaktorerna är de som är mycket viktiga för att motivera de anställda. I Herzbergs tvåfaktorsteori skulle boendet kunna ses som en hygienfaktor för skogsvårdsarbetarna. Om boendet inte håller en tillräckligt hög standard kan det leda till otillfredsställelse hos skogsvårdsarbetarna. Den lägre boendestandarden kan i sin tur även leda till en lägre motivation i utförandet av skogsvårdsarbetet. Arbetsförhållanden och arbetsrelationer kategoriseras även de som hygienfaktorer och är uppfyllda genom bland annat säkra avtal och samarbeten genom entreprenörerna och SES. Det här lägger en grund för att nå högre tillfredsställelse med hjälp av olika motivationsfaktorer. Utvecklingsmöjligheter är en av motivationsfaktorerna som kan driva både SES och entreprenörerna till att förbättra sitt arbetssätt.

## 6 Diskussion

I det här kapitlet diskuteras resultaten som framkom under intervjuerna och som presenterades i kapitel fyra men också analysen som gjordes i kapitel fem då resultatet kopplades samman med teorierna från kapitel tre. Syftet för det här arbete försöker vi även besvara med hjälp av detta.

### 6.1 Samarbete och attraktiva arbetsgivare

Enligt respondenterna blir en arbetsgivare attraktiv om det finns en kontinuerlig dialog och en öppenhet i arbetsrelationen. För att fortsätta vidareutveckla samarbetet mellan SES och entreprenörerna är det viktigt med den kontinuerliga dialog som redan finns. Något som framkom under en av intervjuerna var ett förslag om stormöten, där alla entreprenörer samlas för att diskutera vidare utveckling. Mötena kan komma att driva företagets utveckling framåt då individens olikheter kommer att synliggöras (Döös, Wilhelmson & Backström, 2010). En av entreprenörerna var något negativ till stormöten då han befarade att bara vissa entreprenörer skulle få komma till tals. En reflektion är att stormöten i kombination med fler möten där bara skogsskötselchefen och/eller skogsvårdsledare med en eller några entreprenörer också hålls. Alternativt att skogsskötselchefen i god tid innan stormötena tar reda på åsikter angående det som ska diskuteras för att själv ta upp det som missas på mötena. Det här, för att i sådana fall själv kunna framföra dessa synpunkter för att få åsikter om dem från flera håll. Stormöten skulle kunna hållas för att belysa förbättringsområden och eventuella lösningar. I det här arbetet framkom det att IT-systemet skulle kunna vara en möjlig diskussionspunkt.

Det entreprenörerna tycker är viktigt är att anställda hos SES är ute i fält hos skogsvårdsarbetarna för att förtydliga skötsel mål samt göra det mer motiverande för arbetarna att göra ett bra arbete. Som Maslows nämner är det viktigt att bli sedd för att känna en större motivation (Aroseus, 2016). Återkopplingarna som sker på trakterna från SES är mestadels bra men skogsskötselchefen är medveten om att återkopplingarna prioriteras ned av sina skogsvårdsledare om viktigare uppgifter dyker upp. Om så är fallet sker i värsta fall inte återkopplingarna efter uppföljningarna förrän månader senare vilket leder till minskad effektivitet. Det kan då vara så att samma inkorrekta plantsättning eller röjning har uppkommit på de andra trakterna arbetslaget varit på. Det finns en delad uppfattning hos entreprenörerna om hur ofta SES:s personal är ute på trakterna för återkoppling. Den delade uppfattningen skulle kunna bero på vilket lokalkontor de tillhör eller hur nära det ligger. Några av entreprenörerna pratade med SES ofta och träffade dem någon gång i veckan medan andra skulle vilja att skogsvårdsledare från SES kommer ut oftare och då i samband med att ett arbete för dem utförs. Återkopplingarna prioriteras ned då det finns andra åtgärder, exempelvis slutavverkningar, som prioriteras före en planteringsåterkoppling då avverkningarna bidrar till företagets ekonomiska stabilitet. Skogsskötselchefen på SES är medveten om problematiken, och vet om att det är viktigt att bli bekräftad på sin arbetsplats. Maslow belyser även behovet om bekräftelse i sin teori (Aroseus, 2016).

Vidare ansåg alla entreprenörer utom en, och då för att arbetsmarknaden känns för instabil, att det finns fördelar med längre kontraktstider då det visar på en planerad långsiktighet för samarbete från SES:s sida. Det gör också att entreprenörerna kan känna en trygghet i att de har arbete som gör att de kan investera i kostnadskrävande investeringar och planera sin verksamhet mer långsiktigt. Trygghet ett behov som kan kategoriseras in under trappsteget *trygghet* i Maslows behovsteori (Aroseus, 2016). Längre kontraktstider har hittills inte fungerat på grund av Bergvik skog men skogsskötselchefen på SES är positivt inställd till att se över längre kontraktstider om det är något som efterfrågas av entreprenörerna.

## 6.2 Arbetsmoment

Som helhet tycker alla intervjuade entreprenörer att sitt arbete med SES fungerar bra. Det finns dock arbetsmoment som skulle kunna ändras så att de blir mer effektiva för entreprenörerna.

För det första då entreprenörerna ska göra en kalkyl över sina utgifter så finns ingen öronmärkning för till exempel traktamenten som de måste betala ut till sina entreprenörer när de sover borta. Det vore att underlätta för entreprenörerna att se vad kostnaderna är genom en öronmärkning. Med öronmärkningen skulle det bli tydligare om det är någon kostnad som är för hög och en undersökning om eventuella effektiviseringar kan göras. Valensen blir då högre genom att entreprenörerna ser kostnaderna för olika poster vilket kommer att motivera dem till att sänka dem för att öka vinsten. Entreprenörernas motivation kommer att påverkas av förväntningen om kostnadsänkningen kommer att lyckas eller ej (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

För det andra är avtalsskrivningar något som SES har gjort varje år med entreprenörerna de har anlitat. Om avtalen däremot blir längre skulle avtalsskrivningarna ske mer sällan och därför spara tid, både för SES och entreprenörerna. Det som är viktigt om avtalen gäller för mer än ett år är att ta kostnadsutvecklingen i beaktande.

För det tredje så upplevs den teknik som används inom SES ligga efter andra organisationer inom branschen. Det krävs fortfarande mycket pappershantering för de entreprenörer som anlitas av SES då kartorna och traktordirektiven behöver skrivas ut, vilket tar tid. En bättre lösning skulle vara, om möjligt, att få traktordirektiven och kartorna direkt i en app som kan öppnas i mobiltelefonen eller liknande teknisk utrustning. För att entreprenörerna ska vara helt tillfredsställda till att arbeta måste hygienfaktorerna vara uppfyllda. Tillfredsställelsen skulle kunna höjas i och med att arbetet blir mer effektivt med exempelvis en app i telefonen med alla traktordirektiv (Blomberg, 2017). En av entreprenörerna var trots detta för pappershanteringen då han inte känner sig bekväm med tekniken som annars krävs. Enligt några av entreprenörerna finns det redan goda exempel inom branschen som SES kan följa. Två åtgärder som en entreprenör specifikt påpekade var att informationen i rapporteringssystemet skulle kunna vara förinlagd i rullistor och system där traktordirektiven direkt kan tas upp i mobiltelefonerna. Det skulle underlätta och effektivisera entreprenörernas dagliga arbete. Att även tänka på att inte namnge delområden från samma trakt med samma namn skulle vara optimalt.

Slutligen är det inte något större problem för entreprenörerna att hjälpa SES vid akuta åtgärder såsom förröjning. Det som däremot kan bli problematiskt med det här, och även när plantor ska transporteras till trakter med kort varsel, är att finna boende för skogsvårdsarbetarna om trakterna är placerade långt bort från tidigare verksamma områden. Det kan då bli svårt att hitta boenden till skogsvårdsarbetarna som håller en tillräckligt hög standard, eller boenden överhuvudtaget, vilket kan leda till minskad trivsel om körsträckorna till trakterna blir för långa. Risken med minskad trivsel är att motivationen och engagemanget för arbetet kan komma att sänkas (Blomberg, 2017). Vid de akuta åtgärderna, men även i övrigt, gäller det att rutiner och fördelningar av arbetet finns och är förankrat hos SES och sina skogsvårdsentreprenörer för att det ska flyta på bra, detta för att inget ska missas.

## 6.3 Andra sätt att rekrytera arbetskraft?

Alla entreprenadföretag som intervjuades rekryterar ny arbetskraft på samma sätt, de tar hjälp av ett fåtal personer som redan är anställda hos dem. Dessa personer fungerar som en kontakt för potentiella framtida arbetare. Det har fungerat bra och den skogsvårdsarbetare vi fick intervjuas som har denna position ansåg inte att det var svårt att hitta människor som är intresserade av arbete. Entreprenadföretagen som intervjuades tycker dock att det blivit tuffare

att attrahera arbetare från utlandet, men är fortsatt nöjda över hur rekryteringsprocessen går till. Det är rimligt då entreprenörerna kan lita på att sina egna skogsvårdsarbetare försöker få tag på bra arbetare de kan anställa som fungerar i de grupper som finns. Eftersom skogsvårdsarbetare arbetar i grupp, oftast i lag om fem personer, gör att gruppdynamiken är betydande. De kommer även bo med varandra under långa perioder vilket ytterligare lägger vikt vid en fungerande grupp. Men då alla entreprenadföretag känner av en ökad svårighet i att rekrytera arbetare bör en granskning av rekryteringsmetoderna göras för att försöka finna andra möjligheter och metoder. En möjlighet kan vara att se över hur annonsering skulle mottas i arbetstagarnas länder då det i dagsläget inte görs. Då skogsvårdsarbetare är grundläggande för att etablera nya skogar är det ökade problemet med att finna arbetskraft en grund för oro och det gäller att försöka finna lösningar.

Det som har varit ett genomgående tema i intervjuerna är att det nästintill bara är män som arbetar med skogsvård, plantering och röjning. En av respondenterna förklarade det som att det låg i kulturen från arbetstagarnas hemländer att kvinnorna inte utför den här typen av arbete. I Sverige ser kulturen annorlunda ut även om skogsbranschen än så länge är mansdominerad. För att dämpa rädslan av att inte få tillräckligt med personal under en fältsäsong skulle det möjligtvis gå att anställa kvinnor också. Det skulle innebära en fördubbling av potentiella arbetstagare. För att detta ska fungera måste det komma fram vad som hindrar kvinnor att söka sig till dessa tjänster. En möjlighet är att entreprenörerna gör det tydligt för den som hjälper dem att rekrytera ny personal att kvinnor mer än gärna får komma och arbeta. Att ha en mer heterogen arbetsgrupp kan också leda till nya idéer och är inget som medvetet bör undvikas.

En annan aspekt att ta i beaktande vid nyrekrytering är det behov som finns av att åtminstone en i varje arbetslag behöver kunna prata engelska. Att finna en person till varje arbetslag som kan tillräckligt bra engelska har framkommit vara svårt under intervjuerna. En möjlighet för entreprenadföretagen är att se över om en utbildning i engelska skulle kunna erbjudas till de framtida gruppledarna mot att de får anställning i ett visst antal säsonger. Det blir en trygghet för den anställde gruppledaren, men även för entreprenadföretaget då det skulle säkra ett visst antal personer med tillräckliga kunskaper i engelska. Motivationen kommer också att höjas för skogsvårdsarbetaren då hen kommer att utvecklas, kunna påverka sitt jobb mer och få mer ansvar, vilket är motivationsfaktorer i Herzbergs tvåfaktorsteori (Blomberg, 2017). En annan möjlighet skulle även vara att entreprenörerna lär sig tala med sina anställda på deras modersmål.

## 6.4 Jämförbara studier

Det som framkom i Svedbergs (2011) och Helgéés (2014) studier kan även appliceras i detta arbete. Liksom för dem framkom det i våra intervjuer en oro över att kunna attrahera tillräckligt med arbetskraft av skogsvårdsarbete. Helgéé (2014) uttryckte även vikten av flexibilitet och möjlighet till fleråriga avtal för att anpassa sig efter entreprenörernas möjligheter.

I Svedbergs (2011) studie framkom det att inga slutsatser kunde dras mellan kvaliteten på satta plantor med hur mycket erfarenhet samt utbildning plantörerna hade sedan innan. Det påvisar att en formell kompetens vid anställning inte är utav vikt utan att en större koncentration kan läggas på de personliga egenskaperna vid rekrytering. Det här är positivt då det framkom under vårt arbete att det inte finns några formella kompetenskrav vid anställningen av nya skogsvårdsarbetare för de entreprenörer som intervjuades, även om de flesta skogsvårdsarbetare hade någon form av praktisk erfarenhet innan anställning.

Svedbergs resultat öppnar upp för ökade rekryteringsmöjligheter då en breddning av rekryteringen kan ske. Som ovan nämnt använder sig samtliga intervjuade entreprenörer sig av

liknande rekryteringsmetoder då de tar hjälp av någon eller fåtalet anställda till att knyta en första kontakt med potentiella framtida anställda. I och med resultatet från Svedbergs studie skulle mer proaktiva metoder vara möjliga där exempelvis annonsering av lediga jobb kunna ske för att sedan sälla sökande efter personliga egenskaper. Med detta öppnas det förhoppningsvis upp för en större potentiell yrkesgrupp.

I enlighet med Helgéés (2014) studie uttryckte de entreprenörer som intervjuades då en viss likhet med de intervjuade entreprenörer under detta arbete. En önskan om att betalningen för entreprenörerna skulle anpassas efter traktegenskaperna framkom i Helgéés (2014) studie, medan det i detta arbete framkom att en öronmärkning för betalningen av olika arbetsmoment är önskvärd. En diskussion om en anpassning av betalning för traktegenskaperna gjordes inte under det här arbetet. Det skulle dock vara av intresse att föra en dialog mellan SES och deras entreprenörer angående detta för att utreda om en önskan av det finns även här. Ytterligare likhet mellan studierna är hur upphandlingar av trakter behandlas. För de flesta regioner inom Södra skogsägarna används inte upphandlingar längre då det anses skada relationerna mellan koncernen och entreprenörerna samt att vinsten skulle kunna överstigas av transaktionskostnaderna. På den region vi studerat av SES använder de sig inte heller av traditionella upphandlingar av liknande anledningar. Det är anledningen till att det känns rimligt att skogsskötselchefen på SES vill fördjupa sina samarbeten med sina entreprenörer.

## 6.5 Samarbete- en jämförelse med andra branscher

Studierna med IT-konsulterna och bensinmacken visar båda på vikten av kommunikation. Det Wallgren (2011) hade kommit fram till, att teamledarna inte hade tillräckligt bra koll på vad som motiverade sina underordnade, borde reflekteras över. För att kunna motivera sina arbetstagare till att utföra ett ännu bättre arbete, eller till att vara mer effektiva krävs det att SES och entreprenörerna vet vad som motiverar arbetstagarna, mer än lönen. För SES kan det handla om att försöka ha fler möten så att förtroenden byggs upp och som i sin tur kan leda till djupare samarbeten. För entreprenörerna gäller detsamma med deras svenska arbetskraft medan det kanske krävs mer arbete för att få rumänerna på samma spår då deras arbetskultur verkar skilja sig något från den svenska. Det gör att det kan ta längre tid att få fram önskemål om hur skogsvårdsarbetarna faktiskt vill ha det. Vilket gör att det kan krävas mer att få fram deras önskemål men det är inte mindre viktigt då det är skogsvårdsarbetarna som påverkar framtidens skogar.

Eriksson (2011) skrev att det är viktigt med trygghet och att målen är införstådda hos båda parter vid ett samarbete. Det gör att arbetet går smidigare framåt. Hon skrev även att det är viktigt att arbetarna känner varandra vilket skogsvårdsarbetarna bör göra bra då de bor och arbetar ihop under lång tid. Troligtvis är det dock något som skogsskötselchefen på SES och entreprenörerna behöver arbeta mer på.

## 7 Slutsatser och fortsatta studier

Syftet med det här arbetet var att försöka finna arbetsmoment att utveckla, att konkretisera viktiga aspekter i ett väl fungerande samarbete och för att hitta fler incitament till skogsvårdsarbetare än lönen. Via de kvalitativa intervjuer som genomfördes framkom olika infallsvinklar över detta där de viktigaste poängteras i det här kapitel.

### 7.1 Slutsatser

Det finns överlag ett väl fungerande samarbete mellan SES region sydväst och deras entreprenörer, där flera komponenter som kännetecknar just ett bra samarbete återfinns. Det alla intervjuade vittnar om är den öppenhet och välfungerande dialog som finns. Det här är dock ett kontinuerligt arbete som behöver fortskrida över tid, dessutom är det viktigt att ha ett mål som kan driva företagen i samma riktning. Det som annars framkommit och poängterats genom flertalet intervjuer och som skulle kunna ses över är utvecklingen av SES:s IT-system, att undersöka huruvida det är möjligt att förlänga avtalslängderna samt om möjligt låta entreprenörerna verka i samma områden under flera säsonger så samma boenden kan nyttjas för skogsvårdsarbetarna under längre tid.

Något annat som framkommit är att samtliga entreprenörer använder sig av samma rekryteringsmetoder och att alla börjar notera den ökade svårigheten i att finna tillräckligt med arbetskraft. Många av entreprenörerna gör uppgifter utöver den traditionella arbetsgivarrollen, såsom hjälpa till vid köp av bil, festligheter och följa med till olika aktiviteter för sina anställda barn och vid intervjun med skogsvårdsarbetarna framkom det att festerna vid de olika högtiderna uppskattas. Men det krävs vidare undersökningar för att finna andra incitament till att få fortsatt utländsk arbetskraft för framtida skogsvårdsarbeten. Även en fundering över ifall rekryteringsmetoderna kan optimeras kan vara befogat samt att de flesta entreprenörer har problem med att finna arbetsledaren i varje arbetslag som behöver kunna engelska.

### 7.2 Fortsatta studier

Då för få intervjuer hölls för att kunna dra några större slutsatser angående andra incitament samt rekryteringsmetoder för utländsk arbetskraft skulle det vara av intresse med fortsatta undersökningar i området. Det växande problemet med att finna arbetskraft till skogsvårdsåtgärderna är en berättigad källa till oro då behovet för manuell arbetskraft förmodligen inte kommer att minska inom en snar framtid. Med hänseende för att undvika missförstånd på grund av språkbrister skulle en tolk vid behov rekommenderas vid framtida intervjuer.

Sedan så kan samarbeten alltid utvecklas, även sättet att vara en attraktiv arbetsgivare eller vad som motiverar individer till att arbeta går att fördjupa. Fördjupningar och förståelse för dessa områden kommer att ökas med tiden och därför kommer det alltid finnas möjligheter att studera vidare inom dessa områden.

## 8 Referenser

- Aroseus, F. (2016). Maslows behovstrappa. Tillgänglig: <https://lattattlara.com/psykologiska-perspektiv/humanistiskt-perspektiv/maslows-behovstrappa/> [2019-03-18]
- Axelsson, J. (u.å.). Föreläsning kvalitativ metod. Karlstads universitet.
- Blomberg, J. (2017). Management, organisations- och ledarskapsanalys. 1 uppl. Polen: Interak
- Broberg, H. (2014). Samarbetskontraktet, tillit och dialog mellan chefer och förtroendevalda. 1 uppl. Hindås: Idealistas Förlag.
- Börjesson, K. & Frenzel-Norlin, G. (1993). Att intervjua, kort handledning i intervjuteknik. Försvarets forskningsanstalt, Karlstad.
- Döös, M., Wilhelmson, L. & Backström, T. (2010). Chefer i samarbete, om delat och utvecklande ledarskap. 1 uppl. Malmö: Liber AB.
- Eriksson, J. (2011). Vad karaktäriserar bra respektive mindre bra samarbete på bensinstationer och vilka konsekvenser får dessa? Mälardalens högskola. Akademin för hållbar samhälls- och teknikutveckling. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:506804/FULLTEXT01.pdf> [2019-04-01]
- Hedin, A (rev. 2011). En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. <https://studentportalen.uu.se/uusp-filearea-tool/download.action?nodeId=459535&toolAttachmentId=108197>
- Helgée, S. (2014). Skogsvårdstjänster inom Södra Skog Region öst – skogsvårdsledares och entreprenörers uppfattning om samarbete och inköpssätt. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J (2008). Hur moderna organisationer fungerar. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur
- Jansson, L. & Sørensen, M. (2015). Motivation factors within non-profit projects – How project leaders can motivate their project group. Högskolan Väst. Institutionen för ekonomi och it, Avd för företagsekonomi
- Jonsson, B. (2017). Utländsk arbetskraft planterar länets skog <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/vasterbotten/utlandsk-arbetskraft-planterar-lanets-trad> [2019-03-20]
- Larsson, E. (2018). Glödhet ekonomi skapar jobbkris i Rumänien. *Arbetet*. [https://arbetet.se/2018/06/26/glodhet-ekonomi-anda-kris-i-rumanien/?fbclid=IwAR2yHZKpKmZz6S\\_DB0Tm\\_JAyPzC3QeaqmRY5aRp3AkdvxRYhleZ4IZB8LeE](https://arbetet.se/2018/06/26/glodhet-ekonomi-anda-kris-i-rumanien/?fbclid=IwAR2yHZKpKmZz6S_DB0Tm_JAyPzC3QeaqmRY5aRp3AkdvxRYhleZ4IZB8LeE) [2019-03-22]
- LRF, Lantbrukarnas riksförbund, (2014). *Samarbete utvecklar ditt företag*. Tillgänglig: <https://www.lrf.se/foretagande/lrf-foretagarakademi/samarbete/> [2019-03-20]
- Olofsson, R. (2010). *Beteendeanalys i organisationer: handbok i OBM*. 1. utg. Stockholm: Natur & kultur
- Parijat, P. & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's Expectancy Theory of Motivation – An Evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, vol. 7 (9), ss. 1-8. Tillgänglig: <http://irjbm.org/irjbm2013/Sep2014/Paper1.pdf> [2019-03-22]
- Regeringskansliet (2018). *Sverige ska bli ett fossilfritt välfärdsland*. <https://www.regeringen.se/artiklar/2018/04/sverige-ska-bli-ett-fossilfritt-valfardsland/> [2019-02-25]
- Svenska Akademien (2009). *Svensk ordbok, M-Ö*. 1. uppl. Italien: Rotolito Lombarda.
- SkogsSverige (2011). *Fakta om skog*. <https://www.skogssverige.se/skog/fakta-om-skog> [2019-02-25]



- SkogsSverige (2015). *Handsågens historia*. <https://www.skogssverige.se/skog/skogshistoria/handsagens-historia> [2019-02-25]
- Statens offentliga utredningar (u.å.). *Om agendan*. <https://agenda2030delegationen.se/agenda-2030/om-agendan/> [2019-02-25]
- Stora Enso Skog (u.å.a). *En del av Stora Enso*. <https://storaensoskog.se/om-oss/en-del-av-stora-enso/> [2019-03-20]
- Stora Enso Skog (u.å.b). *Om oss*. <https://storaensoskog.se/om-oss/> [2019-04-02]
- Svedberg, L. (2011). *Skogsvårdsentreprenörer i norra Norrland 2009 - företagsbeskrivning och analys av kompetensens betydelse för planteringsresultat*. Umeå: Sveriges lantbruksuniversitet.
- Södra (2016). *Högre kvalitet och bättre överlevnad med maskinplantering*. <https://www.sodra.com/sv/skog/nyheter-och-aktiviteter/sodrakontakt/nyhetsartiklar/2016/nummer-4/hogre-kvalitet-och-battre-overlevnad-med-maskinplantering/> [2019-02-25]
- Tamm, J.W. & Luyet, R.J. (2006). *Förtroendefullt samarbete: att bygga långsiktiga relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- TryggaAvtal (2019). *Samarbetsavtal- vad är ett samarbetsavtal*. Tillgänglig: <https://www.tryggaavtal.se/om/samarbetsavtal> [2019-03-20]
- Wallgren, L.G. (2011) Motivation requested [Elektronisk resurs]-Work motivation and the work environment of IT consultants. Diss. (sammanfattning) Göteborg: Göteborgs universitet, 2011. Tillgänglig på internet <http://hdl.handle.net/2077/24074>
- Weimar, A. (2018). *Svårt att hitta plantsättare – skogsnäringen oroas*. <https://www.atl.nu/skog/svart-att-fa-tag-pa-plantsattare-fran-ost/> [2019-02-25]
- Östlund, L. (2001). *Vilka effekter återspeglade den industriella revolutionen på skogen och dess invånare*. <https://www.skogssverige.se/vilka-effekter-aterspeglade-den-industriella-revolutionen-pa-skogen-och-dess-invanare> [2019-02-25]

# Bilagor

## Bilaga 1. Intervjuguide

### Vårt syfte frågorna ska besvara:

- Hur kan samarbetet utvecklas så båda parter når sina respektive mål?
- Vad gör en attraktiv arbetsgivare? Hur kan företagen motivera sina anställda?
- Vilka är de tidskrävande arbetsmomenten och går det att effektivisera dem?
- Vad finns det redan för framgångsrika recept för samarbete/relationer? (B2B)

### *Introduktion, alla)*

Berätta igen om syftet med arbetet, att det är frivilligt att delta, få underskrift på godkännandeblankett och fråga ifall det är okej ifall vi spelar in intervjun.

### *Bakgrund, alla)*

Vad är det du gör för företaget? Hur länge har du arbetat där? Vad gjorde du innan? Utbildning? Hur länge har ni jobbat för/på SES? Hur många anställda finns, helår och säsong?

### *Skogsskötselchef, SES)*

#### *Utveckling av samarbetet*

- Hur går processen till vid anställning av en ny entreprenör? (Vad finns med i er kravspecifikation?)
- Har några förändringar skett under tiden du har arbetat? (Fler/färre entreprenörer? Vad har det berott på?)
- Hur är avtalslängden idag? (Hur har avtalslängden varit förut? Hur vill ni att den ser ut i framtiden?)
- Hur är kontakten mellan er och entreprenörerna? (lätta att få tag på, tillräckligt mycket kontakt, bra på att följa upp?)
- Hur tilldelar ni trakter?
- Hur är framförhållningen om vilken trakt som ska röjas/planteras? (Hur ofta sker något "akut"?)
- Vad skulle ni vilja se för utveckling för att ni ska bli mer nöjda?

### *Tidskrävande arbetsmoment*

- Vad gör ni för att förse entreprenörerna med tillräcklig information?
- Från avverkning till plantering/röjning, när görs traktdirektiven för plantering/röjning? (Uppdateras de någon gång om de görs långt innan?)
- Vem kvalitetssäkrar planteringar/röjningar? (Om ej SES, görs det några stickprov av SES?)
- Hur implementeras det som framkommer vid det kvalitetssäkrande arbetet?

### *En attraktiv arbetsgivare och motivation*

- Vad gör ni för att vara attraktiva kunder för era skogsvårdsentreprenörer? (Bonussystem, erbjuds några förmåner?)
- Vad har entreprenörerna för möjligheter att komma med förslag till utveckling?
- ★ Vad är ni beredda på att göra för att entreprenörerna ska få det bättre eller för att ni ska få ett bättre samarbete?

### ***Entreprenörer)***

- Arbetar ni åt fler företag än SES?
- Vad finns det för avtalsskillnader mellan er och SES och med er och andra företag? (Avtalslängd, innehåll på minimikrav av arbetsyta, etc.)
- Har ni vilja att utvecklas, bli större? (Finns det möjlighet att göra det?)

### *Utveckling av samarbetet*

- Hur ser framförhållningen ut om vilken trakt som ska planteras/röjas etc? Hur påverkar det er ekonomi?
- Hur ser er ersättning ut idag, med hänseende på kontraktslängd? (Nöjda? Körtidsersättning)
- Hur är kontakten mellan er och skogsvårdsledarna på SES? (Lätta att få tag på, tillräckligt mycket kontakt, bra på att följa upp?)
- Hur kan SES underlätta för er att ni ska nå era mål? (Olika typer av mål; arbetsmiljö, ekonomiska, miljömål osv)

- Vad gör att SES är en attraktiv arbetsgivare/kund?
- Vad har ni för möjligheter att komma med förslag till utveckling?

#### *Tidskrävande arbetsmoment*

- Hur går det till när ni får en trakt tilldelad? (Upphandlingar?)
- Finns det arbetsmoment som skulle kunna utvecklas för att det tar onödigt lång tid eller där oklarheter råder? (Traktdirektiv, transporter, utbildning, transport av plantmaterial/utrustning)
- Hur kvalitetssäkras ert utförda arbete? (Vem gör uppföljningarna?)
- Hur implementeras det som framkommer vid uppföljningarna?
- Finns det moment som kommer med kort varsel som måste utföras direkt? (Vad får det för konsekvenser? Sker det ofta? Hur skulle ni vilja ha det istället?)

#### *En attraktiv arbetsgivare och motivation*

- Hur går rekryteringen till för ny arbetskraft?
- Hur annonserar ni för att hitta arbetskraft? (Via arbetsförmedling, vänner/kontakter, lappar på stan?)
- Vad får de sökande veta från början? (Arbetstid, boende, lön, säkerhet/garantier)
- Hur stor andel av de anställda hos er är utländsk arbetskraft, året runt-anställda och säsongsanställda?
- Hur gör ni för att få kompetent arbetskraft? (Är det lätt/svårt?)
- Vad är det ni efterfrågar för en anställning hos er? (Går ni mest på kompetens, arbetserfarenhet, personliga egenskaper?)
- Vad erbjuder ni era anställda som kommer från utlandet? (Löner - jämfört med hemlandet, arbetsmiljö, gratis boende, fritidsaktiviteter, gratis hemresor)

- Vad gör ni för att vara en attraktiv arbetsgivare?
- ★ Vad skulle ni vilja se för utveckling för att ni ska bli mer nöjda?
- ★ Vad är ni beredda på att göra för att entreprenörerna ska få det bättre eller för att ni ska få ett bättre samarbete?

### ***Skogsvårdsarbetare - ett rumänskt röjarlag***

#### *Bakgrundsfrågor*

- How did you find out about this job?
- Why did you decide to work here instead of your home country?
- For how long have you been working here? And for how many more years are you willing to stay?
- What do you do when you don't work in Sweden? (Since this is a seasonal job)
- The forest industry has noticed that fewer workers from other countries comes to Sweden to work. Do you know what could be behind this? (Skogsbranschen har sett en nedåtgående trend av utländsk arbetskraft. Vad tror ni att det beror på?)

#### *Tidskrävande arbetsmoment*

- What could SES or your bosses do to simplify your work?
- What could you do to make your work more efficient?
- Are there anything you would like to add to the introduction course?
- Are the directives explanatory enough for the work you are going to do? (Är trakttdirektiven tillräckligt förklarande för det arbete ni ska utföra?)
- If you are the one who plans which areas to clean, how do you decide?

#### *En attraktiv arbetsgivare och motivation*

- Why did you apply for this job?
- Did you choose between this and other jobs in Sweden? If yes, why did you pick this one?
- What are the benefits of working in Sweden compared to your home country?

- What are the benefits of working in your home country compared to here?
- What do you miss the most while working in Sweden?
- What do you do at your spare time at home?
- What do you do at your spare time here in Sweden?
- What would you like to do here in Sweden?

## Bilaga 2. Intervjuteknik

Det här arbetet är baserat på svar från respondenter som samlats in genom intervjuer. Inför intervjuerna lästes litteratur i intervjuteknik för att få underlag för hur frågeguiden skulle utformas för att minimera att de ställda frågorna inte skulle kunna feltolkas eller vara svårförståeliga. Viktigt vid en intervju är att inte ha några förutfattade meningar om den som blir intervjuad, respondenten, eller att låta ett svar färga bedömningen av de efterföljande frågorna (Börjesson & Frenzel-Norlin, 1993). Den som intervjuar ska även observera respondenten för att se hur hen reagerar för de olika frågorna (*ibid.*). Viktigt är också att den som intervjuar är flexibel för att fånga upp sidospår och ställa följdfrågor som kanske inte var planerade från början (*ibid.*). Spontanitet bör även eftersträvas för att få samtalet avslappnat men också för att låta respondenten få möjlighet att svara öppet.

Om oklarheter uppstår är det viktigt att direkt följa upp det för att inte missförstånd och feltolkningar ska bestå i vidare analyser. Det är även av vikt att frågorna utformas och ställs på sådant sätt att de inte blir ledande då det i så fall kan bli svårt att analysera svaret med avseende på hur mycket den intervjuade svarade på grund av just frågan (Börjesson & Frenzel-Norlin, 1993). Då intervjun börjar är det essentiellt att frågeguiden är utformad på sådant sätt att den första frågan inte ställs på ett fumligt eller opålitligt sätt utan att den första frågan är öppen, inom ämnesområdet och relativt lätt att svara på (Trost, 1993). Det här görs för att få respondenten avslappnad och bekväm. När intervjun sedan väl drar igång så används mer specifika frågor som har enkla svar (*ibid.*).

Kandidatarbeten / Bachelor Thesis  
Inst. för skogsekonomi / Department of Forest Economics

1. Hallström, P. & Nylander, G. 2018. Ekonomisk analys av olika metoder att transportera flisad GROT från skogen till industrin via NLC Storuman. *An economic analysis of different methods of chipped logging residues transportation from the forest to the industry through NLC Storuman*
2. Boglind, G. & Gyllengahm, K. 2018. Lönsamhetsanalys av biomassa-fokuserad skötsel för contortatall – En ekonomisk analys av olika skötselstrategier. *Profitability analysis of biomass-focused management for lodgepole pine – An economic analysis of various silvicultural regimes*
3. Holfve, V. 2018. En analys av äganderätten och intrångsersättning. *An analysis of private ownership and compensation for intrusion*
4. Ekegren Hällgren, A. & Essebro, L. 2018. Lojalitet och engagemang för skogsägareföreningen i en ny tid – En fallstudie om medlemmar i Norra Skogsägarna. *Loyalty and engagement for forest association in a new time – A case study for members in Norra Skogsägarna*
5. Hermansson, E. & Strömwall Nyberg, T. 2019. Mot en ny framtid - en granskning av samarbeten och förbättringsmöjligheter mellan företag. *Towards a new future -a research of collaborations and improvements between companies*