

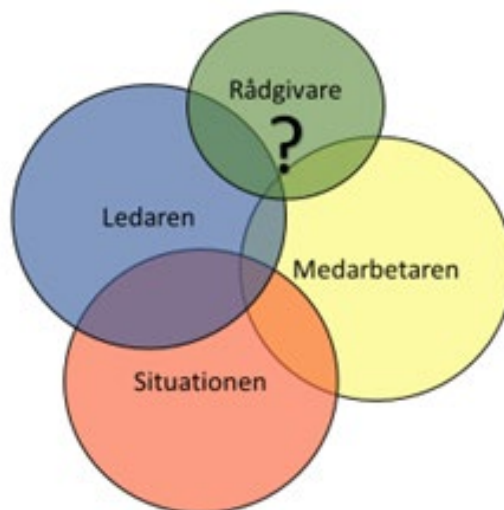


Lantbrukares syn på behovet av HR-tjänster

– En kvalitativ intervjustudie

*Farmers view of their need for external Human Resource counselling
– A qualitative interview study*

Karl Dahl Wallin & Andréa Karlsson



Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap

Institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi

Lantmästare – Kandidatprogram

Alnarp 2020

Lantbrukares syn på behovet av HR-tjänster– En kvalitativ intervjustudie

Farmers view of their need for external Human Resource counselling – A qualitative interview study

Karl Dahl Wallin och Andréa Karlsson

Handledare: Catharina Alwall Svennefelt, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi

Examinator: Erik Hunter, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi

Omfattning: 15hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi, G2E – Lantmästare - kandidatprogram

Kurs kod: EX0883

Program/utbildning: Lantmästare - Kandidatprogram

Kursansvarig inst.: Institutionen för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi (AEM)

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2020

Omslagsbild: Karl Dahl Wallin

Nyckelord: Produktionslantbruk, Personal, Arbetsgivare, Ledarskap, Rådgivning

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap (LTV)

Institutionen för Arbetsvetenskap, Ekonomi och Miljöpsykologi (AEM)

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (PDF-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt.

Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Mer information om publicering och arkivering går att hitta här: <https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera/avtal-for-publicering/>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.

Förord

Lantmästare – kandidatprogrammet är en treårig universitetsutbildning vilken omfattar 180 högskolepoäng (hp). Den avslutande obligatoriska delen är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Arbetet innehåller en litteraturstudie och någon form av undersökning till exempel ett mindre försök eller en intervjustudie i någon form. Arbetsinsatsen skall motsvara minst 10 veckors heltidsstudier (motsvarande 15 hp).

Idéen till studien har kommit genom intresset för lantbrukarens roll som arbetsgivare. Vi båda två är intresserade av att driva lantbruksföretag och ledarskapet som hör till så fort företaget blir lite större. Vi upplever att personal och frågor kring personal inte har fokuserats på i branschen tidigare. Därför ville vi belysa ämnet och fördjupa oss inom det.

Ett varmt tack riktas till vår handledare Catharina Alwall Svennefelt som har stöttat och peppat oss längs vägen. Vi vill även tacka alla respondenterna som ställt upp på våra intervjuer och delat med sig av sina erfarenheter inom ämnet.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för att vi har stått ut och peppat när det varit både bra och dåliga dagar, som har resulterat till detta arbete.

Alnarp Maj 2020

Karl Dahl Wallin
Andréa Karlsson

Innehållsförteckning

1. SAMMANFATTNING	9
2. ABSTRACT	10
3. FÖRKORTNINGAR.....	11
4. INTRODUKTION	12
4.1. Rådgivning genom tiden.....	13
4.1.1. Rådgivningens ursprung.....	13
4.1.2. ToT-modellen.....	13
4.1.3. Diffusionsmodellen.....	14
4.2. Rådgivning idag.....	14
4.3. Tidigare studier inom området rådgivning.....	15
4.4. Arbetsgivarrollen.....	16
4.5. Personalfrågor/HR-frågor.....	16
4.6. Problemställning.....	17
4.7. Syfte och frågeställning.....	17
4.8. Avgränsning.....	17
5. LITTERATURSTUDIE.....	19
5.1. Kommunikation.....	19
5.2. Medarbetarsamtal.....	20
5.3. Ledarskap.....	21
5.4. Motivation.....	23
6. METOD.....	24
6.1. Kvalitativ metod.....	24
6.2. Beskrivning av urval.....	25
6.3. Datainsamling.....	26
6.3.1. Tillvägagångssätt.....	26
6.3.2. Telefonintervju.....	26
6.3.3. Utformning av intervjuguide.....	27
6.4. Bearbetning och analys.....	28
6.5. Metodkritik.....	30

7. RESULTAT	31
7.1. Intervju med arbetsgivare i lantbruksföretag	31
7.2. Vilket rådgivningsbehov har arbetsgivare i produktionslantbruk i personalfrågor?	31
7.3. Vilka kompetenser anser arbetsgivare i produktionslantbruk att rådgivare behöver?	34
7.4. Vad behöver arbetsgivare i produktionslantbruk för verktyg när de ska leda sin personal?	36
8. DISKUSSION	40
8.1. Vilket rådgivningsbehov har arbetsgivare i produktionslantbruk i personalfrågor?	40
8.2. Vilka kompetenser anser arbetsgivare i produktionslantbruk att rådgivare behöver?	42
8.3. Vad behöver arbetsgivare i produktionslantbruk för verktyg när de ska leda sin personal?	44
8.4. Förslag till fortsatt forskning.....	45
9. SLUTSATS	46
10. REFERENSER	47
Bilaga 1	51
Bilaga 2	52

1. SAMMANFATTNING

Lantbruksföretagen blir allt färre men större och därmed ökar behovet av att hitta rätt personal och att behålla den för att kunna utveckla företaget till nästa steg. Att attrahera och behålla kunnig och talangfull personal är en viktig del om företaget ska vara konkurrenskraftigt. Det går inte nog att understryka vikten av att lyckas rekrytera kompetent personal i företagets jakt på framgång. Detta medför helt andra krav och behov av företagsledare och deras ledarskap i företaget. Det krävs också kunskap om att leda företaget framåt i rätt riktning. En viktig del av ett företags utveckling kan vara tillgång till extern rådgivning.

Detta arbete syftar till att få en inblick i och förståelse för lantbrukarnas arbetsgivarroll och vad för behov av rådgivning de har genom en kvalitativ intervjustudie. I den här kvalitativa undersökningen har totalt åtta arbetsgivare fått svara på frågor om personal, rådgivning och ledarskap genom telefonintervjuer. Svaren har analyserats med hjälp av en abduktiv tematisk analys.

Det går inte utifrån resultatet av denna studie att fastslå några tydliga resultat, men den visar att arbetsgivare gärna använder sig av rådgivning men inte i frågor gällande personal och ledarskap. Dock visar studien hur de idag arbetar med personal, rådgivning och ledarskap. Resultatet visar att alla arbetsgivare har olika behov av rådgivning gällande personal och ledarskap och variationen beror främst på hur stor erfarenhet de har av arbetsgivarrollen.

Nyckelord: Produktionslantbruk, Personal, Arbetsgivare, Ledarskap, Lantbruksrådgivning

2. ABSTRACT

The agricultural businesses are becoming fewer, but instead become larger. This leads to an increased need of good recruitment and finding the right staff, as well as maintaining the same, in order to take the business to the next level. To attract and preserve skilled and talented staff is highly important if the business is to be competitive. One cannot underestimate the need for strong and profitable recruitment in agricultural business' in order to reach complete success. This also leads to increased demands on the agriculturalists and their leadership. For such, leadership to take the business further ahead is of great importance, in which the access to external advisory is essential.

This thesis provides insight to which role agriculture employers hold and which need of counselling in terms of recruitment they have, all based on qualitative phone interviews. Eight agriculture employers have participated, answering questions about staff, external advisory and leadership. The answers have been analyzed with an abductive thematic analysis.

The results in this study does not provide any clear conclusions on leadership and recruitment, however, it shows that agricultural employers are interested in using external counselling in other areas. Instead, the study shows how the employers work with staff, counselling and leadership. Conclusion, the study has shown that all employers have different needs of counselling regarding staff and leadership and the main reason for such being the various level of experience from being an employer.

Keywords: Staff, Employees, Employer, Leadership, Agriculture counselling, Production agriculture.

3. FÖRKORTNINGAR

SLA	Tidigare namnet på Gröna Arbetsgivarna
Gröna arbetsgivarna	Medlemsföretag riktad till arbetsgivare inom Gröna näringar
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet
Gårdsråd	Samrådsgrupp med rådgivare och företagare
ERFA-grupp	Erfarenhetsutbyte i grupp
Produktionslantbruk	Aktiv näringsverksamhet inom lantbruk med minst en heltidsanställd.
ToT	Transfer of Technology, Överföring av teknik
HR	Human Resources (personalresurs)

4. INTRODUKTION

Utvecklingen inom svenskt lantbruk de senaste åren visar att gårdarna blir allt större men färre. År 2016 var det cirka 63 000 företag som var verksamma inom branschen, det är hälften så många som år 1970 (Jordbruksverket, 2017). Producerade varor har dock inte minskat utan produktionen har varit stabil eller ökat. Det hänger ihop med att medelavkastningen har ökat och lantbruksföretagen har blivit allt större (Svensson, 2008). Inom svenskt lantbruk sysselsattes år 2016 171 000 personer totalt, varav 63 000 personer var heltidssysselsatta (Jordbruksverket 2016). De flesta lantbruk är familjeföretag där familjen själva svarar för den största arbetsinsatsen (Svensson, 2008). I familjeföretag kan det ofta vara svårt att vara professionell arbetsledare (Företagarna, 2019).

Hälften av Sveriges lantbruksföretagare upplever att lönsamheten i företaget är dålig eller mycket dålig. Av Sveriges lantbrukare planerar 78% åtgärder för att förbättra lönsamheten. De två ”vanligaste åtgärderna är att effektivisera och öka produktionen följt av ett ökat samarbete med andra lantbruksföretag” (Ludvig & CO, Swedbank & Sparbankerna 2020, s. 4). För att kunna effektivisera och öka produktionen i framtiden krävs det att det kommer att gå att rekrytera rätt personal. Det går inte nog att understryka vikten av att lyckas rekrytera kompetent personal i företagets jakt på framgång (Collins, 2001). Det krävs också kunskap om att leda företaget framåt i rätt utveckling. En viktig del av ett företags utveckling är tillgång till extern rådgivning (Lundström & Kremel, 2009). Lantbruken blir allt större och med detta följer anställd personal som leder till helt andra krav och behov av företagsledare och ledarskap i företaget (Ulvenblad et al., 2013). Att attrahera och behålla kunnig och talangfull personal är en viktig del om företaget ska vara konkurrenskraftigt (Alniacik & Alniacik, 2012).

Barth (2004) skriver att för att små företag ska kunna realisera sin tillväxtpotential är det viktigt att de små företagen lyckas övervinna olika hinder för tillväxt på vägen. Avhandlingen tar också upp att bristen på lämplig förändring av organisationsstrukturen när företagets storlek ökar, är att betrakta som ett tillväxthinder. När det lilla företaget har en enkel struktur är det vanligtvis småföretagaren själv som kontrollerar de flesta aktiviteterna inom företaget. När företaget växer ökar också behovet av kontroll och ansvar. Barth (2004) menar att

det lilla företaget möter ett tillväxthinder när företagets storlek inte längre matchar sin nuvarande struktur. Avhandlingen tar också upp att om det lilla företaget inte inser vikten av de strukturella konsekvenserna när antalet anställda ökar kommer också företaget till följd av det att prestera sämre och fastna i utvecklingen.

Ulvenblad et al. (2013) menar att rådgivning till lantbruket länge har haft fokus på produktion och managementfrågor vilket har visat resultat internationellt. Rådgivningen bidrar med flertalet verktyg och instrument för att bedöma, analysera och utveckla produktionen. Fokus på rådgivning inom organisation och ledarskap har däremot inte varit lika stor. När Ulvenblad et al. (2013) skrev boken "Ledarpraktikan" menade de att behovet av denna rådgivning har ökat via strukturrationaliseringen och att de då kunde se ett tydligt behov av lärande inom ledarskap som även uttrycktes av lantbruket.

4.1. Rådgivning genom tiden

4.1.1. Rådgivningens ursprung

Den samhällsfinansierade rådgivningen har betytt mycket varför jordbruket ser ut som det gör. Redan på mitten av 1800-talet upplevde de lärda männen runt om i världen att deras kunskap och forskningsresultat inte nådde ut, de var tvungna att gå utanför universitetets gränser för att nå ut. "Under drygt sextio år etablerades lantbruksuniversitet, försöksstationer och en statligt finansierad rådgivning." Genom detta skapades en stark koppling mellan den kunskapsutveckling som skedde på universiteten, "försöksstationer som kopplades till dessa och de rådgivare som var satta att föra ut kunskapen i syfte att utveckla och effektivisera jordbruket" (Höckert & Ljung 2003 s. 26).

4.1.2. ToT-modellen

"Utvecklingen skedde jorden runt och innovationer skapades" (Höckert & Ljung 2003 s. 26) på universiteten, det gjordes försök och sedan hade rådgivare i uppdrag att få ut detta till lantbrukarna (Höckert & Ljung 2003). Denna modell kallas för ToT-modellen vilket står för Transfer of Technology. Rådgivningsteorin som skapades syftade till att förändra jordbruksföretagen, de skulle bli mer produktiva och lönsamheten i företagen skulle öka (King, 2000). Denna modell utgår från att det finns en rådgivare som har "tillgång till relevant information och som kan benämnas som en expert inom området" (Höckert & Ljung 2003 s. 26). "Det är experten som både ställer frågan och som ger svaret. Vad som är relevant att ta upp avgör rådgivarens kunskaper och värderingar" (Höckert & Ljung 2003 s. 26).

Mottagaren kan i sin tur sedan vidareförmedla informationen och kunskapen. En del kritik har lämnats åt modellen då man menar att det är först när mottagaren själv ställer sig frågan som denne är intresserad av svaret. De menar att vet inte mottagaren vad den är ute efter, kommer varje svar från rådgivaren uppfattas som irrelevant. Det finns fortfarande en del som använder sig av denna modell då man tror att genom att använda sig av denna så går det att uppmärksamma lantbrukaren på något specifikt ämne och på så sätt få lantbrukaren att beställa individuell rådgivning inom ämnet (Höckert & Ljung, 2003).

4.1.3. Diffusionsmodellen

På 1960-talet började en annan rådgivningsteori att växa fram, den så kallade Diffusionsmodellen. Den innebar att istället för att fokusera på att nå ut till alla lantbrukare, så skulle nu rådgivningen fokusera på vissa grupper (Rogers, 2003). De skulle fokusera på innovatörer och early adapters (tidiga accepterare), det räknades helt enkelt med att dessa sedan skulle nå ut till andra lantbrukare. Lantbrukarna som var dessa early adapters fungerade som "goda exempel" och på sått och vis som "ambassadörer" för nya metoder och ny teknik mot sina kollegor i branschen. För att detta skulle lyckas var det viktigt att kunna placera lantbrukarna i dessa kategorier för att välja ut dem som hade den största strategiska betydelsen i rådgivningen. Denna rådgivningsteori har under åren fått mycket kritik, ändå är det en teori som en del fortfarande använder sig av. Diffusionsmodellen har trots begränsningar och kritik stannat kvar i rådgivningsbranschen. Alla människor är olika och tar till sig nyheter på olika sätt så därför använder sig en del av rådgivningen av denna modell än idag (Höckert & Ljung 2003).

4.2. Rådgivning idag

Det finns en lång historia av statlig lantbruksrådgivning i Sverige men som sedan tidigt 1990-tal har minskat. Säljande rådgivning är en annan typ av rådgivning som tillhandahålls till lantbruket. Det fungerar på så vis att när lantbrukaren köper eller säljer produkter till ett företag kan denne få rådgivning inom ämnet också. Exempelvis om en lantbrukare säljer djur till ett slakteri är det vanligt att slakteriet har en rådgivare som kommer ut och tittar på produktionen och kommer med tips och idéer hur den kan förbättras ytterligare (HK Scan, u.å.). Rådgivningen används då som ett konkurrensmedel bland aktörerna som köper och säljer produkter till lantbruket.

Allt eftersom det statliga minskat sitt utförande och sin finansiering av produktionsrådgivning till lantbruket har nya och nygamla aktörer som Hushållningssällskapet, husdjursföreningar, Ludvig & CO och helt privata aktörer

fyllt det växande behovet av produktionsrådgivning. En viktig skillnad i och med övergång till mer privat rådgivning är att rådgivningen nu sker på affärsmässiga villkor, och därmed ska uppfylla kundernas behov. Rådgivning handlar alltid om kundnytta, utan kundnytta blir det på sikt ingen efterfrågan. (Gradén, 2009; Ljung, 2020).

4.3. Tidigare studier inom området rådgivning

Slutsatsen av en artikel från Australien säger att ingen enskild rådgivningsteori eller strategi är tillräcklig av sig själv när det kommer till utveckling av lantbruksföretag. Det kommer alltid att fortsätta vara viktigt med ”en till en” utbyte av information och råd, oavsett från lantbrukare till lantbrukare eller till lantbrukare från professionell rådgivare. Det kommer också att vara viktigt att lyfta nivåerna av formell utbildning bland lantbrukare menar de (Black, 2000). Ytterligare en studie har gjorts bland lantbrukare i New York State, där har man använt sig av kunskapssystem och ett socialt lärande där man då sett hur lantbruksinnovationer spridit sig och lantbruksföretagen blivit mer hållbara både socialt och ekonomiskt (Margaret & Kroma, 2006).

Höckert & Ljung (2012) hävdar att det behövs en djupare och mer eftertrycklig förståelse för att stödja en hållbar utveckling av gårdar och lantbrukare. De menar att rådgivningen under senare tid inte har satt lantbrukaren först utan mer arbetat för att rådgivningen ska vara vinstdrivande. En rådgivare kan inte sätta sig in i en lantbrukares situation till fullo och det gäller att rådgivaren är medveten om det. Det är inte förrän lantbrukare och rådgivare börjar samarbeta aktivt som rådgivaren kan komma in och stötta lantbrukaren. I samarbetet ingår ärlighet och förtroende, lantbrukaren behöver känna att rådgivaren gör det bästa för just dennes företag (Lindblom & Lundström, 2014). Höckert (2017) menar att dagens rådgivningssystem i Sverige inte bygger på helhet och strategier utan rådgivning sker inom vissa smalare områden. Rådgivning sker inom ämnen som exempelvis mjölkproduktion men helheten och företagsledningen glöms bort.

Det finns studier som visar att behovet av rådgivning är olika beroende på i vilket stadium företaget befinner sig. En studie som är gjord i Storbritannien visar att behovet av rådgivning hela tiden ökar ju äldre företaget blir (Bennet & Robson, 1999). En annan studie genomförd i Sverige visar dock på motsatsen, där visar studien att ju äldre företaget blir desto mindre behov av rådgivning finns. Det menar författarna av studien har att göra med att företagets interna kompetens utvecklas med tiden (Lundström & Kremel, 2009).

Idag finns mycket rådgivning i frågor gällande växtodling, ekonomi och animalieproduktion men inte i företagsledning och personal (Branchråd för lantbrukets rådgivningsföretag, u.å). Många företagare blir också arbetsgivare. Det finns en studie gjord inom ämnet ledarskap och personal i lantbruksbranschen i Tjeckien, där påvisades det att det finns flera fördelar med att arbeta med lantbrukarnas varumärke som arbetsgivare. Utgångspunkten i den studien var att de har problem med att få tag på kvalificerad arbetskraft till lantbruksföretagen (Urbancova et al., 2017).

4.4. Arbetsgivarrollen

Stensson (2009) menar att arbetsgivarrollen innebär ledning av personal, men också personaladministration, ansvar och skyldigheter. I samma bok skriver hon också att den anställda kan ses som en investering som många gånger är svårare att ändra än en investering i materiella ting. Nilsson et al (2011) är inne på samma spår, de skriver att kompetenta medarbetare är kanske den viktigaste resursen en organisation kan ha i dagens föränderliga och konkurrensutsatta arbetsliv. Hushållningssällskapet har genomfört en studie som syftar till att hitta framgångsfaktorer i större lantbruksföretag. När respondenterna i denna studie själva fick uppge sina framgångsfaktorer uppgav de personalen som en viktig faktor. En studie som är gjord vid SLU visar att i ett företags utveckling ligger det ofta i att expandera och då inta rollen som arbetsgivare. Enligt denna studie tycker 72 % av de tillfrågade att bli arbetsgivare är ett stort steg att ta. Studien säger också att lantbrukare har svårt att hitta personal och ännu svårare att hitta rätt personal (Göransson & Lundqvist, 2018).

4.5. Personalfrågor/HR-frågor

Med personalfrågor menar vi frågor som gäller dessa områden: medarbetarsamtal, lönesamtal, rekrytering, skriva platsannonser, konflikter på arbetsplatsen, uppsägningar, kompetens och ledarutveckling och att få hjälp med planering av personalmöten. Nilsson et al. (2011) menar att i alla organisationer där det finns anställd personal uppstår frågor om hur man ska få medarbetarna att både trivas och att prestera. Dessa frågor benämns som personal eller HR-frågor.

Nilsson et al. (2011) skriver att formuleringen “personalen är vår viktigaste resurs” är en formulering som används flitigt i svenska företag, framförallt på 80-talet kom det upp allt mer. De menar att det andas framtidstro och utvecklingsmöjligheter men ofta är det mer en klyscha, slogan eller önsketänkande. Vad företagsledningen

säger och gör är dessvärre två helt olika saker. Granberg och Ohlsson (2018) skriver att lärande och kompetensutveckling är alljämt viktiga utmaningar för organisationer. Men tyvärr finns en negativ utveckling i dagens arbetsliv, med styr- och ledningssystem som tär på mänskliga resurser, där kompetens förslösas eller helt enkelt används på fel sätt.

4.6. Problemställning

Under vår studietid har vi varit ute på mycket studiebesök och besökt flertalet stora lantbruksföretag. Under nästan alla av dessa besök har det kommit upp att företagarna har svårt med att hitta rätt personal och att behålla den. Vi har också iakttagit att det inte finns mycket studier gjorda gällande ämnet. Det finns inte heller så mycket rådgivning för lantbrukare inom ämnet. Vi har därför intresserat oss för detta ämne som således leder in på frågorna vilka verktyg saknar lantbruksföretagare/arbetsgivare för att bli ännu bättre arbetsgivare? Vilket behov finns av rådgivning i personalfrågor hos produktionslantbruken? Vi har också intresserat oss för vad är det som gör att rådgivare och arbetsgivare har ett bra samarbete?

4.7. Syfte och frågeställning

Huvudsyftet med denna uppsats är att få en inblick i och förståelse för lantbrukarnas arbetsgivarroll och vad för behov av rådgivning de har i arbetsgivarrollen. Syftet leder fram till följande frågeställningar:

Vilket rådgivningsbehov har arbetsgivare i produktionslantbruk i personalfrågor?

Vilka kompetenser anser arbetsgivare i produktionslantbruk att rådgivare behöver?

Vad behöver arbetsgivare i produktionslantbruk för verktyg när de ska leda sin personal?

4.8. Avgränsning

Studien belyser enbart arbetsgivarperspektivet hos större lantbruksföretag.

Studien begränsas till produktionslantbruk med över tre anställda, produktionslantbruk definieras som aktiv näringsverksamhet med en eller flera verksamhetsgrenar och minst en heltidssysselsatt.

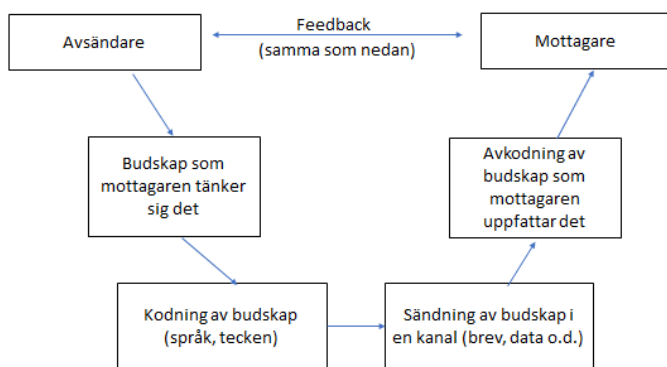
Intervjuerna med lantbruksföretagarna har avgränsats till telefonintervjuer, detta på grund av rådande högsäsong med vårbruk och viruset Covid-19.

Antalet lantbrukare som intervjuas till studien är åtta stycken erfarna och mindre erfarna arbetsgivare. Varför vi valt både erfarna och mindre erfarna arbetsgivare är för att få en förståelse för utmaningar som dessa ställs inför i deras vardag som arbetsgivare.

5. LITTERATURSTUDIE

5.1. Kommunikation

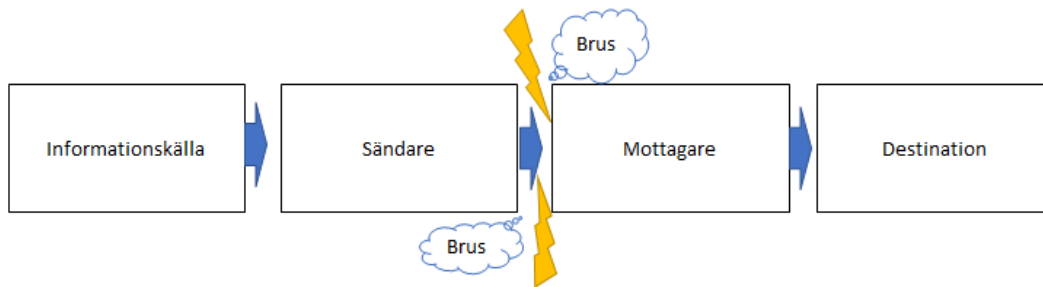
Av chefens tid går 80 procent till att kommunicera, framförallt i direkt kommunikation med medarbetarna. Chefen eller ledarens viktigaste redskap och styrmedel är kommunikation för att uppnå företagets mål (Tufvesson, 2015). Kommunikation kan definieras som att det är en process där personer utbyter information med varandra. Det är också förmedling av tankar, attityder och andra känslor mellan personer. Mycket av kommunikationen innehåller också icke-verbala signaler som exempelvis kroppsspråk och röstförvrängning (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



Figur 2: Egen utformning efter figur enligt Kommunikationsprocessen (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Att förstå kommunikationsprocessen ökar kvalitén på rådgivningen både för rådgivaren och lantbrukaren. Då det ska bekräftats tillbaka med feedback att de båda har avläst varandra. Då är säkerheten större att förmedlingen som förs vidare till eventuella anställda sedan blir mer korrekt.

Shannon-Weavermodellen (1949) är en mer grundlig förklaring av kommunikation. Där teorin är att budskapet från informationskällan ska gå fram till slutdestinationen med samma budskap som när det skapades. Om budskapet inte då når fram med samma budskap så blir svaret tillbaka mycket svårt att koda av mottagaren. Budskapet har då enligt modellen blivit utsatt för brus som liknas med en störning innan avkodning.



Figur 3: Shannon-Weavermodellen (1949). Egen utformning efter (Janvari and Hillerborg, 2013).

Det är också viktigt att kunna kommunicera med sina anställda på rätt sätt. Men att alltid kunna kommunicera med sina anställda på bästa sätt kan vara en svår uppgift som arbetsgivare eftersom olika individer tolkar informationen på olika sätt. Det aktiva medarbetarskapet handlar om att vara duktig på att kommunicera (Tufvesson, 2015). I samma bok fortsätter texten med att hur man än väljer att definiera det goda medarbetarskapet i sin organisation är det bra att tala redan vid rekryteringstillfället om vilka förväntningar som finns och se hur det överensstämmer med medarbetarens sätt att se på sin roll (Tufvesson, 2015).

5.2. Medarbetarsamtal

Nilsson et al. (2011) skriver att ett verktyg som ofta framhålls som viktigt när det gäller karriärplanering och utvecklingsfrågor är medarbetarsamtalet. De skriver att det finns många olika modeller hur dessa samtal skall genomföras och att i Sverige benämns det ofta som utvecklingssamtal eller personalutvecklingssamtal.

Ett medarbetarsamtal ska inte ersätta den dagliga kontakten som finns mellan chef och medarbetare. Medarbetarsamtalen finns till för att hjälpa medarbetaren och chefen för att förstå hur det ser ut på arbetsplatsen för tillfället, varför det ser ut som det gör och utefter det göra medvetna val (Ljungström, 2011). Tidigare fanns medarbetarsamtalen för att bedöma individens prestation och produktivitet. Idag

går de mer ut på att föra en öppen diskussion om prestation, utveckling och framgång (Evans & Wright, 2008).

Lindmark & Örnevik (2011) tar upp hur medarbetarsamtal kan fungera och genomföras. Samtalet bör hållas minst en gång per år och både chef och medarbetare bör ha förberett sig noga inför samtalet. Lämpligen använder sig chefen av ett formulär som lämnas ut till medarbetaren innan samtalet så att båda parter kan förbereda sig. Det bör också avsättas ordentligt med tid, förslagsvis en till två timmar och samtalet ska hållas så att andra inte hör vad som sägs. Samtalet ska innehålla en nulägesanalys och även blicka framåt mot medarbetarens utveckling. Vanligt är att här prata om möjliga karriärsteg. Avslutningsvis är det önskvärt om en utvecklingsplan dokumenteras och används vid nästa samtal där det följs upp.

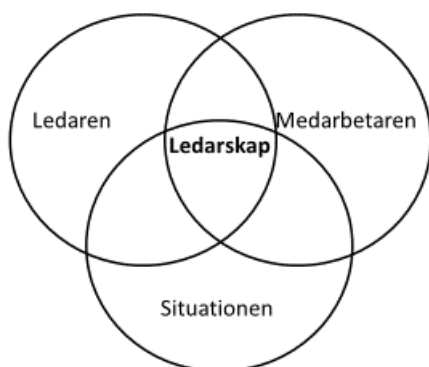
5.3. Ledarskap

Vad ledarskap är råder det ingen enhet kring. Ledarskapets forskningsfront består av en mängd olika begreppsliga traditioner, teoretiska idékomplex och metodmässiga variationer. Beroende på hur man vrider och vänder på frågorna, så uppstår mönster som påminner om varandra, men som långt ifrån ger samma bild (Jönsson & Strannegård, 2015).

Ledarskap handlar enligt Bergman & Klefsjö (2001) om att upprätta en vision för verksamheten, som medarbetarna känner sig delaktiga i. Det handlar också om att få medarbetarna och hela organisationen att arbeta i denna riktning och att påskynda rörelsen i visionens riktigt genom att motivera och inspirera medarbetarna. Silva (2016) skriver att ledarskap är ett modernt begrepp som innefattar att ledaren, ledarens följare och sammanhanget har en mycket viktig roll i processen.

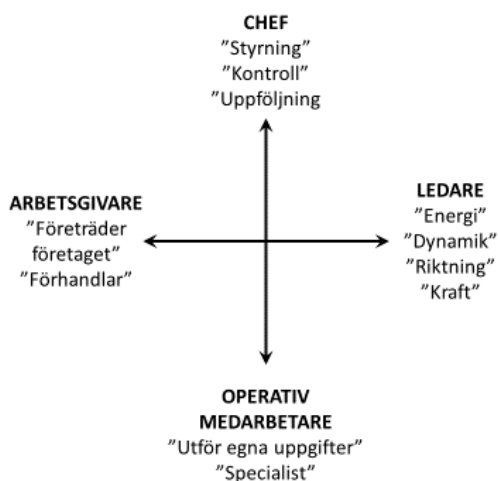
En av många definitioner av ledarskap lyder ”Ledarskap inkluderar att utöva inflytande över viktiga mål och strategier, över de anställdas hängivenhet och efterlevnad av de påbud som skall uppnå målen, inflytande över gruppsammanhållning och identifikation med och inflytande över organisationskulturen.” (Yukl, 1989 enligt Alvesson, 2015).

Huges et al. (2002) skriver att det finns ingen korrekt och enhetlig definition av ledarskap. Det är ett komplext fenomen som kan sägas vara både en konst och en vetenskap. Det är också både rationellt och emotionellt. Ledarskap kan enligt Huges et al. (2002) även definieras som medarbetarnas mått på trivsel, organisationens klimat, moral, motivation och ledarens effektivitet. Ledarskap är en process där ledare medarbetare samspelar dynamiskt i en situation.



Figur 4: Ledarskap består av interaktionen mellan ledaren, medarbetarna och situationen. (Huges, Ginnet & Curphy, 2002, s.1)

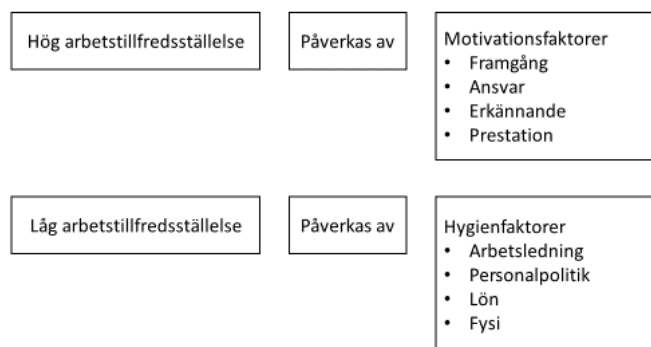
Tufvesson (2015) har tagit fram en modell för att synliggöra hur mycket tid chefen/läger på de olika rollerna denna har. Hon menar att en chefs dag kan se väldigt olika ut, en stund av dagen kan det planeras för nästa års budget (chefskaap), nästa stund vill en medarbetare prata (ledarskaap). Mailinkorgen ska bearbetas (kan vara chefskaap eller ledarskaap beroende på vad för mail som inkommit). En i personalstyrkan är sjuk (operativ medarbetare) så chefen får rycka in i produktionen. Därefter kommer ett studiebesök från ett annat företag (arbetsgivare). Det som lyfts i modellen är om tillräcklig tid läggs åt ledarskaapet? Är det rätt att chefen ska ägna sig åt operativt arbete? Tufvesson (2015) menar att generellt läggs det alldeles för lite tid på ledarskaapet i mindre företag.



Figur 5: Hur mycket tid lägger chefen/ledaren lägger på de olika rollerna. (Tufvesson, 2015, s.110)

5.4. Motivation

Vi utgår ifrån Herzbergs Motivation-Hygiene teori, den bygger på att en medarbetare som trivs är mer motiverad och produktiv. Arbetsmotivation delar han upp i olika delar, de inre och de yttre. De delarna i sin tur ligger till grund för arbetstillfredsställelsen och arbetsprestationen (Wolvén, 2000). När modellen utvecklades var tankegången som sådan att om man bara ändrade på faktorerna som gjorde att de anställda var missnöjda så ökade trivseln, exempelvis öka lönen. När Herzberg studerade detta visade studien att tillfredsställelse och vantrivsel relaterades till olika komplexa omständigheter. Att höja lönen löste inte alla problem likaså en högre prestation löste inte all tillfredsställelse (Jacobsen & Thorsvik, 2002).



Figur 6: Herzbergs arbetsmotivationsmodell. Egen utformning efter (Wolvén, 2000).

Motivationsfaktorerna bidrar till trivsel om de finns men de bidrar inte med vantrivsel om de saknas. Hygienfaktorerna styr vantrivseln om de saknas och finns de så bidrar de inte till trivsel i alla fall. Det visas också att det är tydligt att inre belöning är viktigare för medarbetaren än vad yttre belöningar. Bland annat så är positiv feedback från chefen mer positiv och viktig än vad en lönehöjning innebär (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

6. METOD

6.1. Kvalitativ metod

Då studien syftar till att få en inblick i och förståelse för lantbrukarnas arbetsgivarroll har en kvalitativ metod använts. Denna metod används när förståelse för människors upplevelser av olika saker ska framkomma eller för att förstå deras vardag och arbetssituation. Metoden används när man är intresserad av att beskriva, förklara och tolka (Arhne, 2011).

Kvalitativ studie utgår från att verkligheten uppfattas på flera olika sätt och att det inte finns en absolut och objektiv sanning (Malterud, 2009). Denna metod är lämplig att använda när man vet väldigt lite i förväg om frågeställningen, därför passar den bra till vår studie. Den kvalitativa metoden omfattar ett litet antal personer och det gör att det går att undersöka desto djupare, data som framkommer under intervjuerna leder till ord och beskrivningar av ämnet (Hedin, 1996).

I den kvalitativa metod är den som intervjuar ett viktigt redskap då det gäller att både samla in och att tolka data. Studiens process startar med att göra litteratursökningar för att lära sig mer om vad som redan är känt gällande ämnet, sedan samlas data in, data analyseras, sammanställning av data sker och diskussion kring data och vad som tidigare var känt uppkommer (Hedin, 1996).

I studien har vi använt oss av semistrukturerade intervjuer vilket innebär att man utgår från frågeområden istället för exakta och detaljerade frågor. Genom större frågeområden kan vi föra ett mer naturligt samtal och låta den som intervjuas att prata mer fritt och få styra i vilken ordning frågorna dyker upp. Syftet med att använda sig av semistrukturerade intervjuer är att få personens syn på sin verklighet och därför vill man att personen ska berätta så mycket som möjligt utan att styras (Hedin, 1996).

Det finns fördelar med att använda sig av kvalitativ metod, bland annat att forskaren ges möjlighet att efter genomförda intervjuer beskriva intressanta iakttagelser (Trochim, 2006). Vi har upplevt att det varit positivt att använda oss av denna

metod, då vi fått fram respondenternas erfarenheter och åsikter kring ämnet. Vi använde oss av en del förtydligande för att verkligen säkerställa att vi förstod de vi intervjuade, exempelvis “Då kände jag mig frustrerad” följdfrågan blev då “Frustrerad sa du, hur menar du då?”

Intervjuguiden kan vara en guide med specifika strukturerade frågor som skall ställas under intervjuerna, men i den kvalitativa metoden är det vanligare att intervjuguiden är en minneslista med punkter eller olika teman att beröra under intervjun (Bryman, 2018). Vi hade en intervjuguide med specifika frågor men tog inte alltid frågorna i följd, dock berörde vi alla frågor med alla arbetsgivare.

6.2. Beskrivning av urval

Urvalet av informanter har gjorts på subjektiva grunder, dvs vi har tillämpat oss av ett icke sannolikhetsurval (Denscombe, 2000). Ett icke sannolikhetsurval innebär att urvalet inte är slumpmässigt och därmed har inte alla lika stora chanser att komma med i urvalet. Vi som studenter har tidigare erfarenheter från yrkeslivet i branschen, dvs vi har förförståelse för ämnet. Det har påverkat urvalet och analysen, då vi haft ett kontaktnät som hjälpt oss att hitta arbetsgivare i branschen som passat in på avgränsningarna som är satta. Förförståelsen har också varit en viktig del till vår motivation kring ämnet. Urvalet är gjort på grunderna att dessa lantbrukare kan tillföra särskilt värdefull information eftersom de har flerårig erfarenhet inom ämnesområdet.

Vi ville intervjuar arbetsgivare i produktionslantbruk med över tre anställda. En del av arbetsgivarna är mindre erfarna inom området men tillfrågade för att bidra med sina tankar och idéer inom ämnet. En liten kontroll på storleken på företagen har också gjorts via exempelvis allabolag.se. Det resulterade i att åtta arbetsgivare har intervjuats i studien. Två var kvinnor i åldrarna 27 och 29 år och sex män i åldrarna 29 till 54 år. Placering i landet har varit Västra Götaland, Småland och Skåne.

Ahrne et al., 2011 menar att det inte är mängden data som är det viktigaste i en kvalitativ studie utan variationen och innebörden. En enda intervju kan ha en avgörande karaktär om den till exempelvis kastar omkull förgivettagna uppfattningar och därmed utvecklar ny kunskap (Ahrne et al, 2011).

Fokus i studien är lagt på lantbruksföretag inom mjölkproduktion och grisproduktion. Dessa produktionsinriktningar har ofta personal då de har djur som ska skötas om alla dagar om året, därför har vi valt dessa gårdar. Antalet att intervjuas diskuterades fram till att vara 10–15 arbetsgivare. Efter att ha intervjuat 6

stycken så började det infinna sig en känsla av att det inte gav så mycket nytt. När känslan av mättnad infinner sig, då ger inte ytterligare intervjuer någon helt ny kunskap. Men för att vara riktigt säker på det kan det vara bra att fortsätta lite till (Ahrne et al, 2011). Arbetet fortsatte med två intervjuer till och efter det hade mättnadskänslan infunnit sig ordentligt.

6.3. Datainsamling

6.3.1. Tillvägagångssätt

Första kontakten med respondenterna som medverkat i studien skedde via mail (se bilaga 1.) eller telefon. I första hand mailade vi ett tjugotal arbetsgivare inom branschen, endast fem svarade och då fick vi ta kontakt med några ytterligare för att kunna genomföra studien. Efter en första kontakt planerades telefonmöte in och när intervjuerna gjorts har vi haft ”konferenssamtal” genom telefonen, då vi och arbetsgivaren har kunnat prata tillsammans. I detta samtal har vi fått information och kunskap om deras företag, ledarskap och personal genom att vi har ställt frågor med hjälp av intervjuguiden (se bilaga 2).

6.3.2. Telefonintervju

På grund av Covid-19 så fick vi tänka om, vi ville komma ut till lantbrukarna och intervju dem ute på gårdarna, men på grund av rådande situation fick det bli telefonintervju istället. Kvalitativ metod innebär att man dels är intresserad av vad den man intervjuar har att säga om ämnet men det är också intressant att förstå hur de säger det och att då studera deras kroppsspråk.

Nackdelen med telefonintervju är att vi inte kan se kroppsspråk utan vi får istället lyssna efter suckar, harklingar och tystnader etc. (Bryman, 2018). Hade vi sett kroppsspråket hade vi kunnat se arbetsgivarnas känslor och lättare förstått om någon fråga var jobbig att besvara. En annan nackdel som vi märkt av på grund av telefonintervju var att respondenten inte har varit helt koncentrerad på vad vi sagt utan de har arbetat under tiden som vi diskuterat. Det kan vara så att det varit bra att de arbetat under tiden, de har då känt sig trygga i sin miljö men för oss uppstod en känsla av ointresse. Avsaknaden av personligt möte har gjort det svårt att uppfatta kroppsspråket. Så tolkning av resultatet är komplicerat när det gäller exempelvis tystnad. Det kan vara på grund av respondenten inte riktigt uppfattade frågan eller att hen tänkte och drog sig till minnes i gamla situationer. Så nästa nivå på intervjun fattas på grund av att kroppsspråket inte har kunnat läsas av.

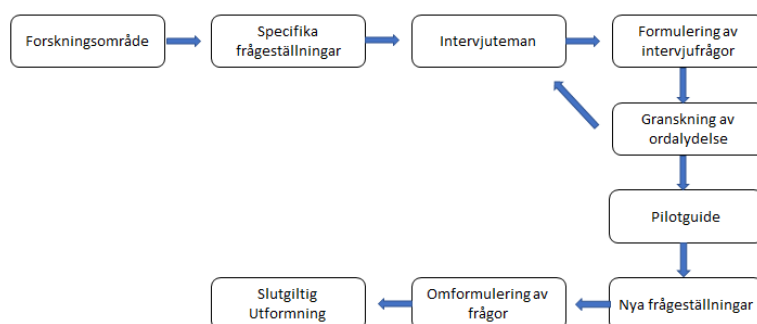
Vi har under alla åtta intervjuer varit två personer som har varit med i samtalet med arbetsgivaren, en som ställt frågor och fört intervjun med arbetsgivaren. Den andre har lyssnat och fört anteckningar under samtalets gång. Det har gjort att tystnader, harklingar eller suckar som har uppfattats som relevant för intervjun, har kunnat diskuteras senare. Telefonintervjuerna har tagit cirka 30 minuter.

6.3.3. Utformning av intervjuguide

En intervjuguide kan ses som en minneslista över vilka områden som ska täckas eller beröras i en semi-strukturerad intervju. Det avgörande är om forskaren kan få information om hur de intervjuade upplever sin tillvaro och att det finns flexibilitet i frågorna. Den största betydelsen av det har genomförandet (Bryman, 2018).

Formuleringen ska inte vara så specifik att den hindrar egna idéer och utsvävningar. Ett måste är att forskaren måste fundera på vilken information som behövs för att kunna besvara sin frågeställning. Frågorna ska således täcka de områden eller teman som frågeställningen gäller, men det ska ske utifrån intervjupersonernas perspektiv (Bryman, 2018). En del av frågorna som använts under intervjuerna är frågor som inte berör syftet i studien men som ger oss en uppfattning om vem vi intervjuar och dennes syn på ämnet. Två exempel från intervjuguiden ”Hur utvärderar du nyttan av din rådgivning?” och ”Vad behöver du hjälp med i personalfrågor?”. Intervjuguiden har inte gjorts om något efter hand, alla respondenter har besvarat samma frågor.

Hur man utformar en intervjuguide kan också förklaras genom en figur:



Figur 1: Egen utformning efter figur enligt Bryman, A (2018).

6.4. Bearbetning och analys

Bearbetning av data som kom fram under intervjuerna har gjorts direkt efter varje intervju, då skedde renskrivning av intervjun och bearbetning av material påbörjades. Vi har läst anteckningarna om och om igen för att finna röda trådar bland de olika intervjuerna. När de röda trådarna uppkommit har vi kunnat finna teman som tagit oss vidare i processen. Vi har även diskuterat efter varje intervju, som en sammanfattning vad vi upplevt att den vi intervjuat har sagt. Detta för att bearbeta direkt efter intervjun när det är färskt. Det går att förklara analysprocessen och vårt arbetssätt med tematisk analysmodell (Braun & Clarke 2006).

1. Bekantade oss med vår data genom anteckningar och kommunikation.
2. Började systematiskt söka relevant data i materialet.
3. Letade efter teman.
4. Delade upp teman för att kolla om de passade in i analysen
5. Vi definierade och namngav teman.
6. Sista delen i analysen kopplades tillbaka till frågeställning och utvecklades till ett resultat.

Forskningsprocessen vi använt oss är abduktiv tematisk analys vilket innebär att induktion och deduktion samspelar. Generella teorier hjälpte oss att göra observationer och utforma intervjuguiden, observationerna hjälpte oss sedan att hitta ännu mer ingående teorier (Ahrne & Svensson, 2011). Materialet som samlades in under intervjuerna struktureras utifrån teman som sedan hjälpt oss att utveckla vår teoridel.

Resultatet blev sedan de teman vi funnit med illustrerande citat, mönster som uppkommit i intervjuerna och teman som intervjuobjekten inte varit överens om. Teman som vi utgått ifrån är rådgivning, kommunikation, personal, medarbetarsamtal, ledarskap, kunskap och inspiration.

Vi har fått reducera en del av det insamlade materialet, exempelvis om arbetsgivaren har kommit in på någonting som inte fanns med i vår intervjuguide. Då har vi känt att allting inte kan inkluderas i resultatet. Syftet med att reducera materialet är att skapa en god representation av materialet. Materialet ska återges genom sållande men ändå på ett rättvisande sätt (Ahrne et al., 2011).

6.5. Metodkritik

Nackdelen med den kvalitativa metoden är att det är endast en liten grupp, det blir därför inte någon statistisk sanning eller ett stickprov ur en population. De personer som intervjuas i en kvalitativ undersökning kan inte vara representativa för en population. Kvalitativa undersökningar brukar kritiseras för att de är alltför subjektiva. Med detta menar de att kvalitativa resultat i alltför stor utsträckning bygger på forskarnas ofta osystematiska uppfattningar om vad som är viktigt och betydelsefullt och även på det nära och personliga förhållande som de etablerar med undersökningsspersonerna (Bryman, 2018). Vi upplever inte att vi haft problem att vara sakliga under intervjuerna, vi bedömer att vi inte blivit personliga under intervjuernas gång.

En nackdel enligt Bryman (2018) kan också vara att en kvalitativ undersökning är ostrukturerad och ofta beroende av forskarens egen uppfinningsrikedom. I en kvalitativ undersökning är det forskaren eller studenten själv som är det viktigaste redskapet vid datainsamlingen. Det som observeras och registreras och det som sedan väljs ut som inriktning är till stor del beroende på forskaren eller studentens intressen. Genom att kvalitativdata är ostrukturerade, kommer dessutom tolkningarna av dem att påverkas av forskarnas eller studenternas subjektiva bedömningar och sympatier (Bryman, 2018). Vi har funderat och diskuterat mycket med varandra och eftersom vi är två stycken med olika erfarenheter. Vi har under intervjuerna haft ett brett intresse som har gjort att vi minskat risken för att endast fånga ett litet område inom ämnet. Det har varit positivt när man tänker på kritiken som riktas mot metoden annars.

7. RESULTAT

7.1. Intervju med arbetsgivare i lantbruksföretag

Omfattningen av intervjun är åtta arbetsgivare, med företag som varierar i storlek. Arbetsgivarna har olika lång erfarenhet av att vara arbetsgivare, tre av deltagarna i studien har varit arbetsgivare i 2–3 år och de andra fem deltagarna i studien har varit arbetsgivare i över tio år. En av deltagarna i studien är inte ägare av företaget utan är anställd som företagsledare och bär därmed arbetsgivaransvaret. Det är spridning i ålder på arbetsgivarna, den yngsta är 27 år och den äldsta är 54 år. Arbetsgivarna som deltagit i studien driver företag med mjölk eller grisproduktion och har 4–25 medarbetare.

Flera av arbetsgivarna som medverkat i studien har gått från att vara delägare i ett mindre familjeföretag till att nu vara arbetsledare över andra utanför familjen. En av arbetsgivarna vi varit i kontakt med uttryckte företagsutvecklingen såhär:

”Innan var det jag, brodern och våra föräldrar som arbetade i företaget. Efter några år ville mamma och pappa pensionera sig och det var med all rätt, då fick vi anställa två nya personer och sedan var vi igång.”

De beskriver att bli arbetsgivare är något som bara har hänt, företaget har utvecklats, investeringar har gjorts och då har personalstyrkan behövt växa.

7.2. Vilket rådgivningsbehov har arbetsgivare i produktionslantbruk i personalfrågor?

När vi pratat ytterligare med arbetsgivarna om sin personal så har det också framkommit hur de fått arbeta med sin roll som arbetsgivare, i början av sin karriär som lantbruksföretagare och arbetsgivare har de varit oerfarna och ”rädda” för att anställa. En kommentar från en arbetsgivare var:

”Det var en stor grej att anställa personal, jag var nervös när folk sa upp sig. På medarbetarsamtal fick man ofta höra hur dålig man var som arbetsgivare, det var inget roligt.”

Flera av de arbetsgivare som deltagit i studien har ingen eftergymnasial utbildning, de uttrycker själva att de har fått mycket kunskap kring personal och människor genom yrkeslivet. De har lärt sig av sina misstag och använt det som erfarenheter för att ta sig vidare framåt.

”Vi har fått lära oss den hårda vägen att man ska gå på sin magkänsla.”

På frågan var arbetsgivarna hämtar sin kunskap och inspiration ifrån när det kommer till personal och ledarskap så svarar de att de gått lite kortare kurser. Någon har gått en mer omfattande kurs via Försvarmakten eller Ledarpraktikan och en del är helt självlärda. Flera av arbetsgivarna i varierande åldrar nämner att de sett hur deras föräldrar hanterat sin personal och att de haft dem som inspirationskällor till sitt eget ledarskap. De kan också diskutera mycket med sina föräldrar om frågor gällande personalen. Något som de allra flesta har tagit upp är att de har upplevt hur man inte ska vara som ledare. De själva har tidigare varit anställda eller sett andra leda personal som de inte har tyckt om. En vanlig kommentar när vi diskuterat inspiration kring ledarskap är:

”Jag har ingen specifik förebild i mitt sätt att leda personal, men jag har vissa exempel på hur jag absolut inte vill vara.”

På frågan om hur de gör när de rekryterar och hur processen går till när de väljer att nyanställa svarar de flesta arbetsgivare som vi varit i kontakt med att de inte annonserar. Många av tjänsterna hos dessa arbetsgivare tillsätts med hjälp av kontaktnät. Någon känner någon som vill bli djurskötare, personen får då komma och provarbeta och fungerar allt så blir det en anställning. De flesta av arbetsgivarna som deltagit i studien berättar att de använder sig av provanställning. Om det skulle bli några problem i frågor gällande anställningar efter provanställningstiden så tar de hjälp av branschorganisationen Gröna arbetsgivare.

De Gröna arbetsgivarna är en gemensam hjälp för några som vi har intervjuat. Då har de fungerat som en hjälp angående vissa juridiska frågor angående personal eller stöttande vid uppkomna situationer.

”Vi tar stöd från Gröna arbetsgivare och kan rådfråga vid specifika fall. Det är där jag täcker upp luckorna som jag har i vissa lägen.”

”Jag använder till viss del Gröna arbetsgivare.”

”Är med i Gröna arbetsgivare, ofta behöver jag inte använda dem. Ofta går det att diskutera med personalen bra ändå.”

Några av arbetsgivarna har nämnt att de testat att annonsera men att de då inte fått in ansökningar som varit av intresse. Flera av arbetsgivarna som deltagit i studien har uttryckt det som att det inte är någon idé att söka efter driftledare för produktionen eller förman till stallarna utan att de internrekryterat istället. De som har svarat på annonserna har inte haft den spetskompetensen som arbetsgivarna efterfrågar, det innefattar ofta en övergripande förståelse för produktion och detaljstyrning för produktionen.

Två av arbetsgivarna känner att de verkligen skulle vilja ha hjälp med att hitta bra personal att rekrytera. En av de funderade över en plattform som skulle kunna hjälpa till att hitta personal. Arbetsgivarna tyckte att det absolut svåraste var att hitta personal som är lämplig till företaget.

”Vi har annonserat både i tidningar, på Facebook och på övriga internet men det finns inga riktigt duktiga djurskötare/förmän. Det är öken.”

”Den största svårigheten är att hitta rätt personal, helt klart. De ska ju vara villiga att flytta hit ut långt ut på vischan.”

I studien har det framkommit att arbetsgivarna saknar en utbildning i Sverige som utbildar bra och kompetenta driftschefer för djurproduktion. Kompetensen arbetsgivarna söker är helhet och förståelse för ekonomin i företaget, de letar efter en person som förstår hela produktionen. Arbetsgivarna upplever att det idag är lättare att ta in folk som har drivet, än att leta efter personal som har kunskapen, för de människorna finns inte att få tag på. Arbetsgivarna säger och antyder på att den perfekta anställda inte finns utan att den skapas på företaget genom erfarenhet, utveckling och vägledning. En arbetsgivare som deltog i studien svarade att de vill anställa personer med ambitioner om att läsa vidare, då ligger de på en högre nivå kunskapsmässigt än vad en person som bara vill få ihop sina timmar gör. Samtidigt så vet arbetsgivaren då att de har anställda som stannar två till tre år, sedan vill de ta sig vidare för nya utmaningar i livet.

”Vi söker folk som har någon form av ambition i livet, att de vill komma vidare, de är bara inne en begränsad tid hos oss sen vill de vidare. Vi söker folk med lite mer ambition för att ha lite högre kompetens på de vi har anställda.”

Arbetsgivarna uttrycker att de i rekryteringsprocessen får anställa personer som de får tag på, istället för att anställda de som de faktiskt söker efter. De flesta arbetsgivarna i studien berättar att de inte haft något behov av att annonsera för

djurskötare hittar de ändå, genom kontakter. En av arbetsgivarna delade med sig av sina tankar om rekrytering på detta vis:

”Vår bästa platsannons är att de som arbetar här trivs och pratar väl om oss som arbetsgivare.”

Utan att ha frågat något alls angående lön så tog arbetsgivarna själva gärna upp det.

“Jag tror att en del av mina anställda knappt vet vad de har i lön”

“Det enda sådana grabbar bryr sig om är hur stort lönekuvertet är.”

En del av arbetsgivarna menade att lönen inte är den huvudsakliga anledningen till att människor söker sig till branschen, det är intresset för lantbruket som vinner. Andra arbetsgivare uttryckte att lönen är den avgörande frågan vid val av jobb.

7.3. Vilka kompetenser anser arbetsgivare i produktionslantbruk att rådgivare behöver?

I studien har vi försökt ta reda på vad arbetsgivarna söker hos en rådgivare, flera uttrycker det som så att de vill ha en rådgivare som coachar dem framåt. En person med hög kompetens, som är engagerad i företaget som arbetsgivarna kan ringa och föra en dialog med när som helst. De allra flesta har tagit upp att de förväntar sig att rådgivaren har mycket god kompetens inom området, samtidigt som det också är viktigt att personkemin fungerar så att det går att ha bra diskussioner. Några av de som deltagit i studien, framförallt de som varit verksamma som företagare en kortare tid har lyft att deras rådgivare gärna får vara nytänkande och att de kan hitta det i de mindre erfarna rådgivarna. De mindre erfarna rådgivarna har ofta enligt studien egenskaper som nytänkande, drivkraft och engagemang. De äldre rådgivarna har mer kompetens och även här finns engagemang. De arbetsgivare som varit verksamma en längre tid uttrycker att rådgivarens kompetens och personlighet väger lika tungt. De arbetsgivarna som varit verksamma en kortare tid har tyckt att kompetens kommer i första hand och att det givetvis är skönt om personkemin stämmer bra men kompetensen är viktigast. En av deltagarna i studien uttryckte:

”Rådgivaren ska ha kompetens och erfarenhet som vi behöver. Nu i början vill vi luta oss mot personer med kompetens och erfarenhet för att känna trygghet.”

Alla arbetsgivare är inne på att de vill ha en fri dialog med sin rådgivare där båda parter ska kunna vara öppna med vad de tycker och tänker. Flera av deltagarna i studien har drivit företag under en lång tid och har haft med sig rådgivarna de har idag sedan de startade, de har en relation till sin rådgivare som är svår att ersätta. En av företagen uttryckte det så här:

”Flera av de rådgivare jag använder mig av idag har jag haft kontakt med sedan jag startade företaget, de är svåra att ersätta. Ibland har jag tänkt att jag borde byta rådgivare för utvecklingens skull men det har inte blivit av.”

Angående hur arbetsgivarna utvärderar sina rådgivare så svarar många av dem att de får komma tillbaka och är fortfarande kvar, så i och med det visar det att de är bra. Då är det ofta också magkänslan som blir avgörande då personlighet och kunskap väger lika tungt. Det är ingen som har svarat att de verkligen utvärderar och räknat på nyttan av sina rådgivare, flera av arbetsgivarna nämner också att de lägger cirka 100 000kr på rådgivning till företaget under året.

”Jag utvärderar inte nyttan alls, men att jag fortsätter att använda mig av rådgivningen är ju ett tecken på att jag är nöjd.”

Rådgivningen som företagen köper idag är rådgivning kring foder, växtodling, avel och ekonomi. Endast en företagare har svarat att de använder sig av en rådgivare som hjälper dem med företagsledning och personalfrågor.

”Jag pratar med henne en hel del, stämmer av med henne om problem uppstår. Vi kan använda oss av henne om det blir konflikter eller så och då fungerar hon som ett bollplank.”

”Vi arbetar med gårdsråd fyra tillfällen varje år, 2-3timmars möte. Vi vill få in annan syn med fräscha ögon på det vi håller på med.”

En annan arbetsgivare uttrycker att hen har ett utbyte i frågor gällande företagsledning och personalfrågor i en ERFA-grupp som hen ingår i. En del har uttryckt att känslan är att rådgivare kostar mer än vad de ger.

”Rådgivningen har kostat en massa pengar utan att ge något.”

En arbetsgivare har anställt en egen rådgivare tillsammans med fem andra liknade gårdar för att få den spetskompetensen som behövs.

”Jag vill kunna bolla med någon som är väldigt mycket duktigare än jag och då fungerar detta väldigt bra.”

Rådgivaren blir då som ett litet gårdsråd, den arbetar som bollplank och kan komma med nya inputs till arbetsgivaren. Eftersom den arbetar på fler än en gård så kan den ta med sig vad som fungerar bra och mindre bra mellan gårdarna och alla får ut mycket av samarbetet.

7.4. Vad behöver arbetsgivare i produktionslantbruk för verktyg när de ska leda sin personal?

På frågan vad arbetsgivarna vill få ut av rådgivning i ledarskap och personalfrågor säger flera att de vill bli coachade i sitt ledarskap. De uttrycker att de önskar hitta rådgivare som kan möta dem där de befinner sig, många har drivit företag i flera decennier och förklarar att den kunskapen de har idag gör att de är mottagliga för sådant som de inte var mottagliga för när de var nya i rollen som arbetsgivare.

”Jag som företagsledare skulle behöva lite coachning.”

När vi frågat arbetsgivarna vad de skulle vilja ha hjälp med när det kommer till personalfrågor så är svaren väldigt olika. Det är inget svar som är det andra likt. Några av arbetsgivarna uttryckte att de inte vill ha någon hjälp med personalfrågor, de anser att de löser det bäst själva.

”Jag har lärt mig den hårda vägen, den tjänsten köper man inte den löser man bara.”

De känner sin personal och ska någon utifrån komma in i företaget så kan det skapa oro bland personalen. En annan deltagare i studien vill få hjälp årligen med matchning och coachning i sitt ledarskap för att kunna ta rätt steg och föra företaget framåt.

”Som företagare ska du hela tiden växa och utvecklas! Rådgivningen borde bli bättre på att möta oss företagare där vi befinner oss och vara med oss och utveckla oss. Vi har drivit företag i snart trettio år men för trettio år sedan var jag inte mottaglig för de råd jag är mottaglig för nu. Jag önskar mig matchning och coachning årligen, för att ta rätt steg framåt för att utveckla företaget.”

”Planeringen och styrningen är det svåraste när det gäller personal. Svårt att hantera mig själv och styra mig själv och ju mer folk jag får desto mer energi måste jag lägga på det.”

Arbetsgivaren som idag använder sig av rådgivning i frågor kring personalen tar hjälp av rådgivaren i situationer som konflikthantering eller om andra problem uppstår, då fungerar rådgivaren som ett bollplank. Flera av arbetsgivarna svarar att

de kommer behöva hjälp med medarbetarsamtal om behov av medarbetarsamtal kommer att uppstå. De vet inte vad som förväntas av dem vid samtalen eftersom de inte har erfarenhet av att hålla i dessa möten idag.

”Skulle det uppstå ett behov av medarbetarsamtal från personalens håll så skulle jag behöva hjälp för det känner jag inte alls att jag kan.”

”Jag är fruktansvärt dålig på sådant, jag har aldrig haft något sådant. De flesta byter jag några ord med varje dag men jag har aldrig haft några regelrätta medarbetarsamtal. Ibland har jag tänkt att jag borde ha det, men det har ju fungerat ändå.”

”Vi kunde ha lite mer sådana, vi ska försöka ha ett om året är det tänkt men det är lite olika hur det blir.”

Några har också upplevt att de skulle behöva hjälp med sina rättigheter som arbetsgivare. Flera av de intervjuade arbetsgivarna har sagt att de oftare kommer ihåg att de har varit för snälla än för hårda. De har en stor fundering av var gränsen går som kan kallas “lagom sträng”. Det är även två som uttrycker att de är för snälla så att de själva blir lidande av det. För dessa två kan situationer uppstå som gör att de får arbeta istället för personalen. De vill att de anställda ska vara delaktiga, de vill inte köra över dem eller gå in och detaljstyra personalen. Ett citat som en arbetsgivare sa att hen kan höra sig själv säga till sin personal är:

”Ja ja, fundera inte över det du, jag kan lösa det sedan.”

En av arbetsgivarna i studien känner att hen och kollegor i branschen inte gör något förrän de är riktigt tvungna att agera om de då inte har hunnit inse behovet och värdet av det innan. Hen menar att ibland är arbetsbelastningen så hög att hen inte orkar engagera sig i nyanställningar så då struntar de hellre i det och arbetar mer själva.

”Jag tror inte vi gör någonting förrän vi är riktigt tvungna. Om man inte har hunnit inse behovet och värdet av det innan. Ibland har man en sådan arbetsbelastning att man knappt orkar engagera sig i att anställa någon, för det kräver tid och engagemang att hantera det.”

Flera av arbetsgivarna uttrycker att de verkligen vill investera i rådgivning om de känner att de får tillbaka pengarna men då måste rådgivningen verkligen tillföra företaget något.

”Det finns lite utbildningar ibland i hur vi som arbetsgivare kan utvecklas men ofta går de utbildningarna i Stockholm, Göteborg eller Malmö och kostar en rejäl slant

och så vet man egentligen inte vad man får ut av att gå utbildningen så då har jag inte ens övervägt det.”

”Det är dilemmat i vår bransch att vi inte har lönsamheten och en rimlig arbetsbelastning som gör att vi hinner ta tag i alla frågor, jag är inte rädd att investera pengar i något där jag kan se att vi får tillbaka pengarna.”

En av arbetsgivarna funderade på om hen som arbetsgivare blir mer attraktiv om hen arbetar mycket mer med rollen som arbetsgivare, idag prioriteras det arbetet väldigt lågt.

”Sedan är frågan hur man blir attraktiv som arbetsgivare om det är att man hanterar de administrativa frågorna kring personalen eller om det är att man har moderna/högteknologiska maskiner som är attraktivt.

När samtalsämnet om medarbetarsamtal har kommit upp så är svaret från de flesta att de inte finns alls eller att de borde göras mer frekvent. Några säger att de tycker att det räcker med samtalen som sker i samband med exempelvis frukost. Men de flesta säger att det borde göras mer än vad det görs oavsett hur frekvent det görs nu. Det uttrycker att det är lite svårt att ta tag i det och få det gjort. En uttryckte förståelse för att hen inte visste vad personalen ville i framtiden på grund av uteblivna medarbetarsamtal.

”Ibland har jag tänkt att jag borde ha det men sen har det ju fungerat ändå utan dem, rätt så bra i alla fall.”

På frågan om arbetsgivaren anser att tillgången på personal hindrar företagets utveckling eller har hört från andra i branschen att de upplever det så är åsikterna väldigt skilda. En del arbetsgivare uttrycker uppgivenhet och förståelse över att det är så för många kollegor.

“En granne uttryckte att han nästan med uppgivenhet tänkte sluta för att han inte hittar personal som kan avlasta honom.”

Det är mer avgörande om det finns personal att få tag i än vilka andra fördelar nyinvesteringar har. Flera av respondenterna har uttryckt att de själva tänkt eller har hört från kollegor att investeringar blir annorlunda på grund av svårighet med personal.

”Det finns folk som planerar att investera i karusellmjölkning men får bygga för robot istället för de hittar inte bra folk. Vi är lite där med, ska vi utveckla kanske vi får bygga för robot även fast vi egentligen kanske inte vill det.

Arbetsgivarna har känt att det är väldigt stor variation på hur kvalitén är på de anställda. Flera av arbetsgivarna som deltagit i studien har uttryckt det med att det inte är svårt att få tag på folk men det är svårt att få tag på rätt folk.

”Det går åt rätt riktning med företaget men det går för långsamt. Hade vi hittat rätt personal hade det sett annorlunda ut.”

”Det är inte brist på personal men det är brist på effektiv och produktionsförstående personal.”

De har också varit noga med att poängtera att de inte får vara rädda för att anställa personal som inte har någon erfarenhet inom området. Så länge de vill arbeta och är en bra lagspelare så kan det fungera men det tar tid att lära upp dem och det tar lång tid för dem att utveckla förståelse för hela produktionen om de ens någon gång får det.

”När vi anställde senast bedömde vi att arbetsmarknaden inte erbjöd utbildad personal men vi valde att fokusera på att vi sökte en lagspelare med lite action och go istället.”

En arbetsgivare uttryckte att det handlar om feighet att säga att tillgång på personal hindrar företagsutvecklingen. Hen menade på att de som säger så är rädda för att vara chefer och bör då heller inte vara det. En annan arbetsgivare som deltog i studien hade inte alls tänkt i de banorna.

”Jag tycker att det har fungerat bra hittills, jag har personal som kompletterar varandra.”

De resterande sex arbetsgivarna uttryckte antingen att de själva känt eller känner och/eller att de har kollegor som känner att tillgången på personal hindrar företagets utveckling.

8. DISKUSSION

Att driva lantbruksföretag idag är komplext, som företagare i branschen behöver man vara duktig på mycket. När vi pratat med lantbrukarna har vi under studiens gång ökat förståelsen för att arbetsgivarna har många bollar i luften och att de utvecklas i sin roll som arbetsgivare dagligen. Det har vi förstått när de berättat om hur de var när de startade företaget och till hur de är idag. Studiens resultat stämmer också överens med tidigare studier som visar att när företaget växer ökar också behovet av kontroll och ansvar (Barth, 2004). Resultatet i studien visar också precis som teorin på att rådgivningen haft fokus på produktionen och att bedöma, analysera och utveckla den men att rådgivning inom organisation och ledarskap däremot inte haft samma fokus (Ulvenblad et al., 2013).

8.1. Vilket rådgivningsbehov har arbetsgivare i produktionslantbruk i personalfrågor?

Tidigare har studier gjorts på lantbruksföretag och behovet av rådgivning inom organisation och ledarskap, då kunde de se ett tydligt behov av lärande inom ämnet som också uttrycktes av branschen (Ulvenblad et al., 2013). Resultatet i vår studie visar annorlunda. Behovet av rådgivning inom ämnet ledarskap är inte så stort enligt studien. Resultatet kan också förstärkas med att när vi skickade ut inbjudan till studien så skickades den till 20 arbetsgivare men det var endast fem som svarade. Varför de andra inte svarade kommer vi inte få reda på men om de upplevde att de inte känner något behov inom ämnet kände de inte att de hade något att tillföra.

Arbetsgivarna som deltagit i studien driver alla produktionslantbruk under utveckling, flera av arbetsgivarna har nämnt att de funderar på att utöka sin produktion i framtiden. Tidigare forskning visar att för att kunna effektivisera och öka produktionen krävs det att det går att rekrytera rätt personal. Det krävs också kunskap om att leda företaget framåt i rätt utveckling (Lundström & Kremel, 2009). Det förstärks också av (Ulvenblad et al., 2013) som menar att allt eftersom lantbruken växer så ställs helt andra krav på företagsledaren och ledarskapet i företaget. Även Alniacik & Alniacik (2012) menar att det är viktigt att attrahera och behålla kunnig och talangfull personal om företaget ska fortsätta att vara konkurrenskraftigt. Vi har iakttagit att arbetsgivarna tycker att det är lättare att förstå vad rådgivning i produktionen gör för företaget. Arbetsgivarna upplever att produktions rådgivning är lätt att få tag på medan de uttrycker att kurser eller

utbildningar inom ämnet ledarskap är svårare att veta vad de får ut av som gör att det kan utveckla företaget.

I studien framkommer det att arbetsgivarna tycker att det är deras ansvar att lösa situationer utan att ta hjälp utifrån. Deras roll som arbetsgivare innefattar konflikthantering menar de. De mer erfarna arbetsgivarna uttryckte att de nu för tiden har en magkänsla av vad som fungerar i deras företag och hur de ska lösa situationer. De mer oerfarna arbetsgivarna ville ha ett visst stöd i dessa frågor uttalade de. De funderade på sina egna rättigheter som arbetsgivare bland annat. Det stärks av en tidigare gjord studie som är genomförd i Sverige som visar att ju äldre företaget blir desto mindre behov av rådgivning finns (Lundström & Kremel, 2009).

Samtidigt så uttryckte någon av de mer erfarna arbetsgivarna att hen gärna vill bli coachad årligen i sitt ledarskap för att kunna ta företaget vidare i rätt riktning. När vi analyserat resultatet så har vi iakttagit att det arbetsgivaren vill ha hjälp med är hur hen ska få tiden till att räcka för ledarskapsutvecklingen. I lantbruksföretagen så har arbetsgivaren väldigt många olika roller och ledarskapsrollen prioriteras ofta inte. Det visar Tufvesson (2015) med modellen som visar hur mycket tid chefen/ledaren lägger på de olika rollerna i företaget.

En av arbetsgivarna i studien kände att hen och kollegor i branschen inte gör något förrän de är riktigt tvungna att agera om de då inte har hunnit inse behovet och värdet av det innan. Vi anser att det har att göra med motivationen, ser man inte problemet så finns heller inte motivationen att göra något åt det. Det är viktigt för medarbetarna med de inre faktorerna när det gäller motivation, exempelvis att få feedback av sin arbetsgivare. Det är viktigare än en yttre motivation, exempelvis högre lön enligt Herzbergs motivations teori (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det är något som en del arbetsgivare kanske inte upplever eller förstår hos sina anställda. Vi tycker att rådgivningen behöver fokusera på att visa nyttan med att vårda sin personal genom att också visa på att lönsamheten i företaget kan hänga ihop med hur de anställda trivs.

Arbetsgivarna vi intervjuat har använt sig av olika typer av rådgivning. De har uttryckt att de har bättre och sämre erfarenheter av rådgivning. Flera av de erfarna har testat sig fram vad för rådgivning som passar dem och utvärderat vid behov. När vi har studerat hur rådgivningen har utformats genom tiden så har det inte hänt så mycket. Både ToT-modellen och Diffusionsmodellen används än idag och fungerar inte för alla (Höckert & Ljung, 2003). ToT-modellen utgår från att det finns en rådgivare som har tillgång till relevant information och som kan benämnas som en expert inom området. Det är experten som både ställer frågan och som ger svaret (Höckert & Ljung, 2003). Vi har iakttagit att flera av arbetsgivarna har

negativa erfarenheter kring ToT-modellen. De har upplevt att rådgivaren har kunnat för lite om ämnet och då inte bidragit till företagsutvecklingen utan snarare utvecklat en oro inom företaget. Diffusionsmodellen innebar att istället för att fokusera på att nå ut till alla lantbrukare, så skulle rådgivningen fokusera på vissa grupper (Rogers, 2003). Vi har upplevt att få av de arbetsgivare vi har intervjuat har haft andra lantbruksföretag som förebilder. En del rådgivare vill ändå använda sig av teorin men eftersom lantbrukarna har svårt att se andra lantbrukare som förebilder ställer vi oss skeptiska till diffusionsmodellens effektivitet. Vi upplever att det är svårt och ibland farligt att kopiera koncept som fungerar hos någon annan. Alla lantbruksföretag ser olika ut och det som fungerar på ett ställe behöver inte alls fungera någon annanstans.

Lantbruket är en bransch som hela tiden kämpar med dålig lönsamhet (Lantbruksbarometern, 2020) och då går det inte att kompetensutveckla alla grenar i företaget samtidigt utan ofta blir fokus då på produktionen. Resultatet av vilket behov lantbrukarna har i HR-tjänster hade också kunnat se annorlunda ut om vi frågat fler yngre eller fler kvinnor. Det vi fick fram i studien var att de yngres svar skiljde sig något jämfört med de äldres och kvinnornas svar skiljde sig också. Kvinnorna var med ödmjuka över sin roll som arbetsgivare, de båda kvinnorna som deltog i studien var unga. Resultatet hade kanske sett annorlunda ut om de varit äldre och haft en längre erfarenhet som arbetsgivare.

8.2. Vilka kompetenser anser arbetsgivare i produktionslantbruk att rådgivare behöver?

Resultatet i studien visar på att rådgivaren behöver ha mycket god kunskap inom ämnet oavsett vilket ämne rådgivaren arbetar inom, exempelvis ekonomi, mjölkproduktion eller växtodling. Detta krävs för att rådgivaren ska få en värdefull roll för arbetsgivaren eller lantbrukaren. Arbetsgivarna har själva uttryckt att rådgivarna behöver vara riktigt vassa inom ämnet annars kommer inte företagen framåt. Studien visar också på att arbetsgivarna vill att det ska gå att diskutera och kommunicera med rådgivaren problemfritt. Vi har iakttagit att arbetsgivarna har en nära relation med de rådgivare de har idag och då är kommunikationen viktig för att det ska gå smidigt att utbyta information. En arbetsgivare uttryckte det som “det måste gå snabbt och friktionsfritt att diskutera med rådgivaren”. Det kan förklaras med förklaringen att kommunikation är en process där personer utbyter information med varandra men det är också en förmedling av tankar attityder och känslor mellan personer (Jacobsen & Thorsvik, 2002). När vi intervjuat arbetsgivarna har vi

förstått att kommunikation är något de lägger mycket tid på. Mycket viktig information utbyts på kort tid med medarbetarna som kan vara avgörande för hur arbetsdagen går. Arbetsgivarna har också en tät kommunikation med sina rådgivare där det också behöver gå lätt att kommunicera för att ta företaget framåt.

Studien visade också på att utvärdering av rådgivningen de använder sig av idag inte görs direkt men att om de inte hade varit nöjda med rådgivningen de har så hade de inte fortsatt att köpa tjänsten. Flera av arbetsgivarna har uttryckt att kompetens och personlighet hos rådgivaren går hand i hand. Finns inte kompetensen så får de inte ut det de behöver till företaget och likaså går inte arbetsgivarens och rådgivarens personlighet ihop så finns inte diskussionsklimatet. En av arbetsgivarna uttryckte att hen inte alls har fått det att fungera med rådgivning, det har mest kostat pengar. Det kan förklaras med Shannon-Weavermodellen som visar att om friktion uppstår mellan sändaren och mottagaren kan resultatet eller destinationen bli helt annorlunda (Janvari & Hillerborg, 2013).

Vi har också förstått att lantbrukarna själva är oerhört pålästa och nytänkande så ibland blir lantbrukarna själva experter inom området och då räcker inte rådgivningen till. Det bekräftas också av teorin som Höckert & Ljung (2012) har att rådgivaren måste vara självkritisk mot sin begränsade förståelse för lantbrukarnas situation. Hos en arbetsgivare som är ”expert” inom ett område fungerar inte ToT-modellen alls utan då tror vi att det kan bli problem. Problemen vi tänker på är att en arbetsgivare som inte vill ha en rådgivare som ”visar med hela handen” vad som är ”rätt” kan uppleva att den blir överkörd. Det kan upplevas som att det arbetsgivaren gjort tidigare är rent av fel och då uppstår en känsla av misslyckande. Det kan också upplevas för arbetsgivaren att hen inte kan lita på rådgivaren och då fungerar inte samarbetet dem emellan.

Vår upplevelse under intervjuerna är att alla arbetsgivare har någon de har ett riktigt bra samarbete med, det kan exempelvis vara en veterinär, avelsrådgivare eller ekonomirådgivare. Dessa personer innehar en viktig roll för att nå ut med kunskap kring personal och ledarskap till arbetsgivarna tycker vi. Rådgivningskonceptet kring personal och ledarskap tror vi behöver hänga ihop med andra ämnen. Det räcker inte att som rådgivare enbart kunna HR utan rådgivaren når ut bättre om den kan diskutera andra frågor rörande företaget också och väva in HR-frågorna. Då blir personal och ledarskap en naturlig del att arbeta med i ett lantbruksföretag och det är något som branschen kommer att ha nytta av.

8.3. Vad behöver arbetsgivare i produktionslantbruk för verktyg när de ska leda sin personal?

Arbetsgivarna tycker att det är svårt med väldigt olika situationer när det gäller ledarskap enligt vår studie. En av arbetsgivarna använder idag en rådgivningstjänst till frågor som rör personal och ledarskap och flera av de andra är medlemmar i Gröna arbetsgivare. Vi upplever att de har haft svårt att sätta fingret på vad de behöver hjälp med för att de inte behövt fundera i de banorna. Det vi dock iakttagit när vi pratat om medarbetarsamtal med arbetsgivarna så har flera känt att de borde ha medarbetarsamtal oftare eller de vet att de borde genomföra dessa samtal men det blir inte av. Teorin säger att medarbetarsamtal är ett verktyg som är viktigt när det gäller karriärplanering och utvecklingsfrågor. Det finns dock många olika modeller gällande medarbetarsamtalen (Nilsson et al., 2011).

Medarbetarsamtal är något som enligt svaren på våra intervjuer med arbetsgivarna kan hållas under en frukost eller lite när som helst utan någon plan för vad som ska tas upp. Istället blir det en dialog mer allmänt om företaget och kanske något om medarbetarens framtid i företaget. Flera av arbetsgivarna uttryckte att de är snabba på att reda ut situationen om det uppstår något som inte fungerar och då sätter sig ned med medarbetaren, men att planerade medarbetarsamtal inte blir av lika frekvent. Det vi också fått förståelse för är att arbetsgivarna inte vet vad som förväntas av dem vid ett medarbetarsamtal så därför är det lättare att ha ett vanligt samtal när som helst. Teorin tar dock upp att samtalet bör hållas minst en gång om året och att chefen och medarbetaren ska vara förberedda inför samtalet. Det ska också avsättas ordentligt med tid till samtalet. Samtalet bör också innehålla en plan för medarbetarens utveckling i företaget och dokumenteras (Lindmark & Önnevik., 2011). Enligt studien har endast en arbetsgivare av åtta ett ordentligt dokumenterat medarbetarsamtal. Eftersom de idag inte finns så mycket forskning inom området rådgivning i ledarskap eller personal till lantbruksföretag så är det svårt för oss att visa på vilka verktyg som behövs enligt teorin.

Varför det är så olika svar på vilka verktyg som arbetsgivarna behöver för att leda sin personal tror vi har att göra med att alla har olika syn på vad ledarskap är för något. Alla har olika syn på vad de vill ge sin personal, för de har alla olika erfarenheter. Det stärks i teorin med att det inte finns någon enighet kring vad ledarskap är. Teorin tar också upp att beroende på hur man vrider och vänder på frågorna, så uppstår mönster som påminner om varandra, men som långt ifrån ger samma bild (Jönsson & Strannegård, 2015). Studien och tidigare forskning inom ämnet belyser att ledarskapet kan definieras med medarbetarnas mått på trivsel, organisationens klimat, moral, motivation och ledarens effektivitet (Huges et al., 2002).

8.4. Förslag till fortsatt forskning

Mer forskning behövs inom området för att kunna dra slutsatser som exempelvis hur stort behovet av rådgivning inom HR är. Det behövs större enkätundersökningar och eventuellt intervjuer med ett större antal för att tydliggöra behovet ytterligare.

Det skulle behöva forskas vidare på vilka kunskapsluckor arbetsgivare har för att förstå deras behov av rådgivning. Denna forskning skulle kunna byggas upp genom att testa arbetsgivarnas kunskaper kring HR-frågor. Exempelvis kan det då bli ett utfall som lyder 75 procent av arbetsgivarna inom lantbruk vet inte hur det håller ett medarbetarsamtal. Det finns andra brister också som exempelvis, rekryteringsprocessen eller arbetsgivarnas rättigheter som kan forskas vidare på.

Vi skulle också vilja se forskning som undersöker hur viktig personalen är för företagsutvecklingen och lönsamheten i företaget. Det är viktigt att arbeta med dessa frågor för framtidens lantbruk blir bara större och i takt med att företagen ökar, ökar också HR-frågorna i lantbruken. Det är viktigt att vara en attraktiv arbetsplats för att i framtiden kunna rekrytera den personal man är i behov av. Forskning i dessa områden som exempelvis ”betydelsen av att vara en attraktiv arbetsplats” skulle troligen göra att branschen vill utveckla verktyg inom ämnet.

9. SLUTSATS

Huvudsyftet med denna uppsats är att få en inblick i och förståelse för lantbrukarnas arbetsgivarroll och vad för behov av rådgivning de har. Gemensamt för arbetsgivarna som deltagit i studien är att de tror på framtiden men att de ibland stöter på problem när det gäller ledarskap och personal. Gemensamt är också att de i första hand försöker lösa problem som uppstår gällande personal på egen hand. Alla respondenter var överens om att mycket går att lösa genom att föra en diskussion med medarbetarna. Något som också var gemensamt var att de idag söker stöd hos Gröna arbetsgivare om större problem uppstår. Det går inte utifrån denna studie att fastslå några tydliga resultat, men studien tyder på att arbetsgivare gärna använder sig av rådgivning men inte i frågor gällande personal och ledarskap. Studien visar dock att behovet av rådgivning i personalfrågor är väldigt varierande, variationen beror främst på hur stor erfarenhet de har av arbetsgivarrollen. Kompetensen de söker hos en rådgivare är väldigt likartad, rådgivaren ska vara kunnig inom ämnet och personkemin ska fungera mellan rådgivare och arbetsgivare för ett fungerande samarbete. Verktygen som arbetsgivarna behöver för att leda sin personal är väldigt olika, de flesta tycker att det fungerar väl idag så några större verktyg för personalen behöver de inte just nu.

10. REFERENSER

- Ahrne, G. & Svensson, P. (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3:1 uppl. Kina: People Printing.
- Barth, H. (1999). *Barriers to growth in small firms*. Doktorsavhandling 1999:03 Luleå tekniska universitet. Luleå. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A990773&dswid=5685> [2020-05-13] [2020-05-16]
- Bennett, R.J. och Robson P.J.A. (1999). *The use of external business advice by SMEs in Britain*. Entrepreneurship and Regional Development. Vol 11, 155-180
- Bergman, B., & B. Klefsjö (2001). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur
- Black, A.W. (2000). *Extension theory and practice: a review*. Australian Journal of Experimental Agriculture 40(4) 493 – 502.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology." *Qualitative research in psychology* 3(2): 77–101.
- Bryman, A. & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.
- Collins, J. (2001). *Good to Great*. New York: Harper Collins.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken : för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* . Lund: Studentlitteratur.
- Företagarna (2019). *Arbetsgivarhandboken – ditt stöd som arbetsgivare*. Tillgänglig: <https://www.foretagarna.se/nyheter/riks/2019/februari/arbetsgivarhandboken--ditt-stod-som-arbetsgivare/> [2020-04-20]

Gradén, H. (2009). Kommersiell rådgivning i lantbruket – ett kundperspektiv. Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/689/1/graden_h_091214.pdf [2020-05-26]

Granberg, O. & Ohlsson, J. (2018). *Den lärande organisationen 2.0*. Lund: Studentlitteratur AB.

Göransson, E. & Lundqvist, P. (2018). *Företagare inom de gröna näringarna i Nordvästra Skåne – framtidstro och tillväxt?* Alnarp. Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap. (Rapport 2018:9). Tillgänglig: https://pub.epsilon.slu.se/16442/7/goransson_e_lundqvist_p_191119.pdf [2020-05-19]

Hedin, A. & Martin, C. (1996). *En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju*.

HK Scan. (u.å.). *Rådgivning bransch*. Tillgänglig: <http://www.hkscanagri.se/kontakta-oss/radgivning/?fbclid=IwAR335oLjvYuI1KlyY-FKYX3WstFQYWbXge6OAVWC6ZOJQ-B31vecHrUVE3A> [2020-05-26]

Huges, R. L., Ginnet, R.C. & Curphy, G.J. (2002). *Leadership: Enhancing the lessons Of Experinence*. McGraw-Hill, New York. ISO 9000:2000

Höckert, J., (2017). *Sharing lifeworlds and creating collaborative cultures – Challenges for the advisory system in order to contribute to a sustainable farm development*. Uppsala. Faculty of Natural Resources and Agricultural Sciences Department of Urban and Rural Development. Tillgänglig: https://pub.epsilon.slu.se/14755/7/hockert_j_171124.pdf [2020-05-19]

Höckert, J. & Ljung, M. (2003). Utvärdering av dokumentation vid enskild rådgivning inom KULM – Kompetensområde 2 och 3. (u.o). Jordbruksverket. (Jordbruksverkets Rapport, 2003:9). Tillgänglig: https://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra03_9.pdf [2020-04-01]

Höckert, J. & Ljung, M. (2012). *Sharing farmer's lifeworld – advisors key to sustainable farm development*. Skara. Tillgänglig: http://ifsa.boku.ac.at/cms/fileadmin/Proceeding2012/IFSA2012_WS2.2_Hockert.pdf [2020-05-19]

Jacobsen, D.I., Thorsvik, J. & Sandin, G. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2., rev. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Janvari, A.-K. & Hillerborg, F. (2013). *Hur uppfattas företaget? En studie av annonseringens effekter på företagets image*. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:832390/FULLTEXT01.pdf> [2020-05-16]

Jordbruksverket. (2016). *Antal sysselsatta i LBR-företag, år 2016*. Tillgänglig: https://djur.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/Amnesomraden/Statistik,%20fakta/Foretag%20och%20foretagare/JO34/JO34SM1801/JO34SM1801_tabeller8.htm [2020-04-29]

Jordbruksverket (2017). *Basfakta om svenskt jordbruk*. Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/statistik/statistikomr/jordbruksstatistiksammanställning/basfaktaomsvensktjordbruk.4.116e9b9d159b31e6cb936b4a.html> [2020-03-25]

King, C. (2000). *Systemic processes for facilitating social learning: Challenging the legacy*. Agraria 233. Doktorsavhandling. Uppsala: SLU.

Lindblom, J & Lundström, C. (2014). Lantbrukarens beslutsfattande och lantbruksrådgivning – en förstudie. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:769829/FULLTEXT01.pdf> [2020-05-26]

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management: organisationens hjärta*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ljung, M. (2020). *Rådgivning för hållbarhet – om vikten av att ligga steget före*. Tillgänglig: https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/radnu/februari_2020_magnus.pdf [2020-05-26]

Ljungström, K (2011). *Samtal på jobbet - medarbetarsamtal, utvecklingssamtal och andra viktiga samtal*. Malmö: Liber

Ludvig & CO, Swedbank & Sparbankerna. (2020). *Lantbruksbarometern 2020*. Tillgänglig: <https://internetbank.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE57152977> [2020-04-01]

Lundahl, U. & Skärvad, P.-H. (2011). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 3:14 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lundström, A. & Kremel, A. (2009), *Behov och betydelse av till nya och unga*, FSF 2009:2, Forum Tillgänglig: https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2009/09/Pdf_fr_Radgivningsstudie.pdf [2020-05-13]

Malterud, K. & Midenstrand, M. (2009). *Kvalitativa metoder i medicinsk forskning: en introduktion*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Margaret M. Kroma PhD. (2006). *Organic Farmer Networks: Facilitating Learning and Innovation for Sustainable Agriculture*. *Journal of Sustainable Agriculture*, 28:4,5-28.

Personal & Ledarskap: Nr 9, 2012 Evans, C & W, Wright (2008) *Manager: How to conduct an effective appraisal*. British Journal of Administrative Management; Jul/Aug2008, Issue 63, piii-iv, 2p

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free press.

Rådgivningsföretagen (u.å.). *Verksamhet*. Tillgänglig:
<http://www.radgivningsforetagen.se>

Silva, A. (2016). *What is leadership?* Journal of Business Studies Quarterly. Volume 8, Number 1.

Stensson, S. (2009). *Småföretagarens handbok*. 12., rev. uppl. Malmö: Liber.

Svensson, H. (2008). *Jordbruket och landsbygden i en förändrad global miljö – underlag till Landsbygrådets sammanträde den 20 oktober 2008*. (u.o). (Jordbruksverket Rapport 2008:35) Tillgänglig:
https://www2.jordbruksverket.se/webdav/files/SJV/trycksaker/Pdf_rapporter/ra08_35.pdf [2020-05-16]

Svensson, J., Falkhaven, E. & Benulic, M. (2015). *Framgångsfaktorer i större lantbruksföretag*. (u.o). Hushållningssällskapet i Halland. Tillgänglig:
<https://hushallningssallskapet.se/wp-content/uploads/2014/11/ledarskap-i-storre-lantbruksforetag-kritiska-framgangsfaktorer-2010-1981.pdf> [2020-05-19]

Ulvenblad, P., Wall, A., Cederholm, J. & Hedin, E. (2013). *Ledarpraktikan – Konsten att leda mig själv, mina medarbetare och min verksamhet*. 2. Uppl. Halmstad: Boarding Halmstad.

Urbancova, P., Richter, P., Kucirkova, L. & Jarkovska, M. (2017): *Employer branding in the agricultural sector: making a company attractive for the potential employees*. Agric. Econ. – Czech, 63: 217–227.

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

Bilaga 1

Hej,

Vi, Karl Dahl Wallin och Andréa Karlsson läser till Lantmästare på Alnarp och skriver nu vårt kandidatarbete inom Företagsekonomi. Vi har under vår studietid och även ute i yrkeslivet intresserat oss för personal i lantbruksföretag. Vi skulle vilja diskutera rådgivning kring personal med er, exempelvis vart ni får kunskap och inspiration kring ert ledarskap. Vi har tänkt att göra en studie för att öka kunskapen för personalfrågor inom branschen.

Det är nu ni kommer in i bilden. Vi skulle vilja prata med er över telefon om hur eran situation som arbetsgivare är och hur ni tycker att rådgivningen fungerar inom detta ämne.

Syftet med arbetet är att branschen ska förstå och få kunskap i vikten av att arbeta med personal och företagsledning, för att fortsatt vara en attraktiv bransch att arbeta i.

Om du kan tänka dig att ställa upp på en telefonintervju, svara på detta mail eller ring upp oss.

Vi hoppas att ni vill vara med!

Kontakta oss gärna på mail aakn0007@stud.slu.se eller ring Karl på 073-8156484.

Hoppas vårbruket flyter på bra där ute!

Med vänliga hälsningar,
Andréa och Karl

Bilaga 2

Intervjuguide

Behov av rådgivning?

Basfakta om företaget

Hur många anställda? Hur länge har de varit anställda? Hur länge har du haft anställda? Hur stort företag (omsättning)?

Basfakta om arbetsgivaren

Hur länge har du haft denna roll? Utbildning? Ålder?

Personalfrågor

Hur får du idag hjälp med dina personalfrågor?

Vem hanterar personalfrågor?

Hur går det till när du rekryterar personal?

Hur vet du vem du söker?

Vart annonserar du?

Personalstrategi, vilka vill ni anställa?

Delar du ansvaret över personalen med någon mer?

Vart vänder du dig om du får problem med din personal?

Personalmöten, håller du sådana? Hur lägger du upp dem?

Vad behöver du hjälp med i personalfrågor?

Vad är det som du känner störst osäkerhet kring?

Har du någon utbildning kring personal eller ledarskap?

Håller du medarbetarsamtal? Om inte: hur kommer det sig? Om det görs: Hur lägger du upp dem?

Hur hanteras eller vem tar du hjälp av om det uppstår situationer om diskrimineringen eller konflikter?

Verktyg för att leda personalen?

Inspiration och kunskap

Vem inspireras du av i ditt sätt att leda?

Vart hämtar du kunskap?

Vad saknar du i ditt ledarskap?

Rådgivarens kompetens?

Rådgivning

Vilken rådgivning köper/får du idag? Varför?

Hur utvärderar du nyttan av den rådgivningen?

Kan du beskriva ett bra rådgivningsbesök?

Vad krävs av morgondagens rådgivning?

Vad ger rådgivningen ditt företag?

Vad är viktigt när du "väljer" rådgivare?

Kompetens hos rådgivaren viktigare än personkemin?

Upplever ni att personal/personalfrågor hindrar företagets utveckling?

