



# Hur förvärvar ledare inom lantbruket sina ledarskapsfärdigheter?

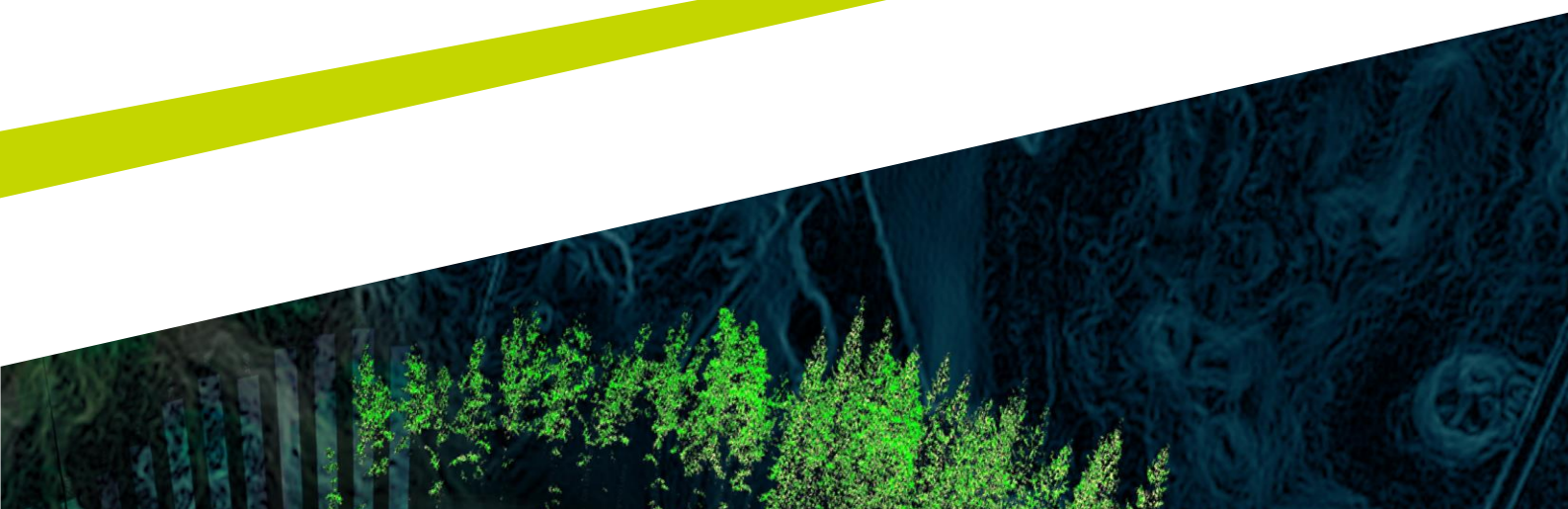
– En intervjustudie med individer i ledande  
befattningar

---

*How do leaders in agriculture acquire their leadership skills?  
- An interview study with individuals in senior positions*

Amanda Lindberg

Examensarbete • 15hp  
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU  
Institutionen för människa och samhälle  
Lantmästare - Kandidatprogram  
Alnarp 2021





# Hur förvärvar ledare inom lantbruket sina ledarskapsfärdigheter?

## – En intervjustudie med individer i ledande befattningar

*How do leaders in agriculture acquire their leadership skills?  
- An interview study with individuals in senior positions*

Amanda Lindberg

**Handledare:** Martin Melin, SLU Alnarp, Institutionen för människa och samhälle

**Examinator:** Jan Larsson, SLU Alnarp, institutionen för människa och samhälle

**Omfattning:** 15 hp

**Nivå och fördjupning:** Grundnivå, G2E

**Kurstitel:** Examensarbete inom företagsekonomi

**Kurskod:** EX0883

**Program/utbildning:** Lantmästare - Kandidatprogram

**Kursansvarig inst.:** Institutionen för människa och samhälle

**Utgivningsort:** Alnarp

**Utgivningsår:** 2021

**Nyckelord:** Ledarskap, Ledarskapsförmåga, Inläring, Hållbart ledarskap

**Sveriges lantbruksuniversitet, SLU**

Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap  
Institutionen för människa och samhälle

## 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. Läs om SLU:s publiceringsavtal 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.

## Sammanfattning

Uttrycket att någon är född ledare har de flesta hört. Men forskningen visar på att så inte behöver vara fallet. Rowe & Guerrero (2018) förklarar hur ledarskap är en process vilket innebär att ledare påverkas av medarbetare likväl som medarbetare påverkas av ledaren. Ledarskap är därmed en öppen process som formas utifrån personerna i gruppen, vem som leder gruppen och vilka situationer som gruppen är utsatt för. Att som ledare i förväg lära sig hur man hanterar svåra och pressade situationer kan vara oerhört svåra bitar att ta med sig från ett klassrum. Stech (2008) menar på att en viss teorigrund kan ledare få på formella utbildningar, men menar att det främst är genom erfarenhet och personlig mognad som finkänsligheten och självinsikten uppstår.

Det ställs stora krav på det svenska lantbruket som bransch att producera mat på ett hållbart sätt. För att nå de globala hållbarhetsmålen krävs kunskap kring hållbarhet, både från ledaren och från medarbetarna. Ledarens uppgift blir därför att få med all personal i arbetet mot att bli en mer hållbar producent (Lantmännen, 2019). Men är ledarna utrustade kunskapsmässigt för den här utmaningen?

Denna studie syftar till att skapa klarhet i hur ledare inom lantbruket utvecklar sina ledarskapsfärdigheter, samtidigt lyfts frågan vad ledarna lär sig och vilken kunskap, färdigheter och värderingar som krävs för att vara en bra ledare. Detta ställs sedan i relation till hur väl rustade ledarna är för att leda företagen mot den hållbara utmaningen som lantbruket som bransch står inför.

Studien var uppbyggd som en kvalitativ studie där 10 lantbrukare inom olika produktionsgrenar medverkade i semistrukturerade intervjuer.

De flesta av respondenterna hade gått olika kortare ledarskapsutbildningar där teorin behandlade bland annat personlighetstyper och konflikthantering. Respondenterna ansåg dock att teorin endast lade en grund för deras ledarskapsroll. Största påverkan på deras ledarskapsutveckling hade erfarenheter från verkligheten haft. Genom learning by doing lärde sig ledarna hur de på bästa sätt skulle bemöta sin personal. Effektivisera, minska spill och slöserier och att visa personalen uppskattning var kunskaper som respondenterna ansåg viktiga för att driva företaget mot ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet.

*Nyckelord: Ledarskap, Ledarskapsförmåga, Inläring, Hållbart ledarskap*

## Abstract

Most people have heard the expression that someone is a born leader. But research shows that this not need to be the case. Rowe & Guerrero (2018) explain how leadership is a process, which means that leaders are influenced by employees as well as employees are influenced by the leader. Leadership is thus an open process that is shaped based on the people in the group, who leads the group and what situations the group is exposed to. As a leader, learning in advance how to handle difficult situations and being under pressure can be extremely difficult pieces to take with you from a classroom. Stech (2008) believes that a certain theoretical basis can leaders acquire in official educations but believes that it is mainly through experience and personal maturity that sensitivity and self-insight arise.

Great demands are placed on Swedish agriculture as an industry to produce food in a sustainable way. Achieving the global sustainability goals requires knowledge about sustainability, both from the leader and from the employees. The leader's task will therefore be to involve everyone personally in the work towards becoming a more sustainable producer (Lantmännen, 2019). But are the leaders equipped in terms of knowledge for this challenge?

This study aims to gain clarity in how leaders in agriculture develop their leadership skills, while raising the question of what leaders learn and what knowledge, skills and values are required to be a good leader. This is then set in relation to how well – equipped the leaders are to lead the companies in the sustainable challenge that the agriculture industry is facing.

The study was structured as a qualitative study in which 10 farmers in different branches of production participated in semi structured interviews. Most of the respondents had attended various shorter leadership trainings where the theory dealt with, among other things, personality types and conflict management. The respondents, however, considered that the theory only laid a foundation for their leadership role. Experience from reality had the greatest impact on their leadership development. Through learning by doing, leaders learned how to best respond to their personalities. Streamlining, based waste and showing staff appreciation were skills that respondents considered important to drive the company towards economic, environmental and social sustainability.

*Keywords: Leadership, Leadership Skills, Learning, Sustainable Leadership*

# Förord

Lantmästarprogrammet – kandidatexamen i företagsekonomi är en treårig utbildning som ges vid Sveriges Lantbruksuniversitet, Alnarp, vilket omfattar 180 högskolepoäng. Dessa tre års studier avslutas med ett obligatoriskt examensarbete på 15 hp som examineras genom en skriftlig rapport samt ett seminarium.

Idén till studien uppkom från mitt eget intresse i ledarskapsfrågor. Intresset i hur ledarskap egentligen lärs ut när företaget och arbetsrollen går i arv, när företagaren blir tvungen att bli ledare eftersom företaget växer.

Ett stort tack till min handledare Martin Melin som genom nya tankesätt och tips har hjälpt mig forma detta arbete. Även ett stort tack till alla lantbrukare som tog sig tid att delta i studien och delade med sig av era erfarenheter.

Tack även till kurskamrater som kritiskt granskat texten under arbetes gång, era tankar har hjälpt till att förbättra flytet i texten.

Extra stort tack till mamma som har hjälpt till att korrekturläsa arbetet flera gånger, dina råd har varit guld värda.

*Alnarp maj 2021*

Amanda Lindberg

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning .....</b>	<b>5</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>6</b>
<b>Inledning .....</b>	<b>12</b>
Problemformulering .....	13
Avgränsning .....	14
Syfte .....	14
<b>Teoretiskt ramverk – kunskap, färdigheter och värderingar för ett hållbart ledarskap.....</b>	<b>15</b>
Urval.....	18
Datainsamling .....	19
Telefonintervju .....	19
Metodkritik.....	20
Validitet och reliabilitet.....	20
Etiska aspekter .....	21
Kunskap .....	22
Värderingar .....	24
Färdigheter .....	25
Hållbarhet .....	26
Social hållbarhet.....	26
Miljömässig hållbarhet.....	27
Ekonomisk hållbarhet.....	27
<b>Diskussion .....</b>	<b>29</b>
Utbildning .....	29
Kunskap .....	30
Värderingar .....	30
Hållbarhet.....	31
<b>Metoddiskussion .....</b>	<b>32</b>
<b>Förslag till fortsatt forskning .....</b>	<b>32</b>
<b>Slutsats .....</b>	<b>33</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>34</b>



<b>Bilagor .....</b>	<b>38</b>
Bilaga 1 .....	38
Bilaga 2 .....	39

# Tabellförteckning

Tabell 1. Viktiga utbildningar, färdigheter och värderingar i ett hållbart ledarskap	17
Tabell 2. Respondenternas verkningsområde, inriktning, anställda, kön och ålder	20

# Förkortningar

SLU	Sveriges Lantbruksuniversitet
GBL	Game Based Learning
LRF	Lantbrukarnas Riksförbund
GDPR	General Data Protection Regulation
HVO	Hydrogenated Vegetable Oil - biodiesel

## Inledning

När en grupp ska samarbeta och arbeta mot gemensamma mål behövs en form av synergi för att få arbetet att bli framgångsrikt. För att nå synergi krävs ledarskap. Ledarskapet är viktigt för många aspekter och inte minst för hur medarbetarna trivs på jobbet. Ledarens approach påverkar därmed medarbetarnas motivation, produktivitet, tillfredsställelsen på arbetet samt hur relationer utvecklas på arbetsplatsen (Granberg, 2016).

Ett tidigare vanligt förekommande sätt att se på ledarskap var att individen föds som ledare, och de ledaregenskaper individen besatt vid födseln inte gick att lära sig. Alltså betraktades det som att individen antingen är född ledare eller aldrig kommer bli någon ledare. "Naturlig ledare" är ett vanligt förekommande uttryck, både förr och nu. Cronin (1984) beskriver hur detta är ett förlegat sätt att se på ledarskapsförmåga. Cronin (1984) menar i stället att individer snarare lär sig sin ledarskapsförmåga än att den går i arv. Ledarskap lärs ut på praktikplatser, på sommarjobb samt på arbetet. Genom att få erfarenheter, göra några misstag och lära utav dem lär sig individen ledarskap. Ledarskap är som bäst när det är kreativt, men hur undervisar man i kreativitet? Det är alltså något som måste läras genom erfarenheter och misstag (Cronin, 1984).

Adair (2007) klargör att ingen kan lära en annan individ ledarskap. Det är i stället något individen själv måste lära sig, främst genom egna erfarenheter. Dessa erfarenheter eller övningar måste illustreras genom idéer eller principer för att förståelse och lärande ska ske. De olika egenskaperna individer besitter ger oss olika förutsättningar att bli en framgångsrik ledare, men Adair (2007) menar att genom att jobba med sina egenskaper och genom att utmana dem till att utvecklas kan vem som helst bli en framgångsrik ledare. Ledarskap kräver olika egenskaper av dig som ledare beroende på bland annat bransch, medarbetare och situation vilket innebär att vissa egenskaper är gynnsamma som ledaregenskaper i en grupp medan andra egenskaper inte är det. Detta är ett bra exempel på att ledare och chef skiljer sig ifrån varandra. En chef kan utses över andra i en hierarki oavsett om de har de kvalitéer som krävs. Som ledare krävs det däremot att man har sådana egenskaper som passar in i den grupp man ska leda eftersom den inte styrs av hierarki på samma sätt utan ledarskap styrs utav relationer. Entusiasm, integritet, självförtroende, rättvis, värme/kärlek, hårdhudad, ödmjuk är några av de egenskaper som anses vara starkt kopplade till goda ledaregenskaper (Adair, 2007).

Det finns många ledarskapsutbildningar där undervisningen består av ledarskapsteori, begrepp och principer samt genomgång av olika ledarstilar. All denna kunskap är viktig att ta med sin in i den ledande rollen, men enligt Allio (2005) främjar denna form av utbildning främst ledarskapskunskap och inte ledarskapskompetens. I stället är det främst de praktiska övningarna i utbildningarna som påverkar individens framtida ledarskapskompetens. Vidare förklarar Allio (2005) att utbildningar bör fokusera på att ge individen kunskap om kritiskt tänkande, retorik och framför allt självinsikt för att på så sätt främja ledarskapskompetensen.

Game Based Learning (GBL) eller spelbaserat lärande är en form av inlärningsmöjlighet för att lära ut ledaregenskaper. Genom simulerade situationer utvecklas ledarskapsfärdigheterna effektivt då det främst utvecklar färdigheter som coachning, motivation, kommunikation samt förändring av tankesätt (Sousa & Rocha, 2019). GBL främjar ett effektivt lärande (Connolly, Boyle, MacArthur, Hainey & Boyle, 2012) vilket inverkar på tankeprocessen på ett positivt sätt (Sanchez & Olivares, 2011; Yang, 2015) samt ger en förbättrad problemlösningsförmåga (Akcaoglu & Koehler, 2014; van de Sande, Segers & Verhoeven, 2015).

Många forskare inom området är överens om att ledarskap till viss del går att lära ut. Vissa egenskaper har individen dock med sig från barnsben och det är alltså något som inte går att lära ut

genom en formell utbildning. Åsikterna går däremot isär gällande vart, när eller hur individer faktiskt förvärvar sin ledarskapsförmåga (Elmuti, Minnis & Abebe, 2005). Svårigheterna i att lära ut exempelvis ödmjukhet, utveckla relationer samt undervisa i hur förtroende kan byggas, blir påtagliga i ett klassrum. Därför blir det tydligt att vissa bitar inte går att lära sig i ett klassrum, utan praktikplatser och andra situationer där individen samlar på sig erfarenhet blir avgörande för utvecklingen av de framtida ledarskapsförmågorna (Doh, 2003).

Lantbruket står inför stora utmaningar både vad gäller att producera mat till en ständigt växande befolkning samtidigt som trycket på att producera mat med så lite klimatpåverkan som möjligt blir större (Delmotte et al, 2019). För att lyckas tillfredsställa dessa krav krävs duktiga ledare som kan få med sig medarbetarna (Macklean (u.å.). Konsumenternas styrka på livsmedelsmarknaden blir allt starkare när det dyker upp substitut för både kött och mjölk. Detta gör att konsumenterna kan välja och vraka mellan olika produkter som uppfyller samma behov. Substituten driver ner lönsamheten i branschen vilket gör att det krävs välfungerande organisationer med duktiga ledare för att finna vart i produktionskedjan det går att spara in på resurser eller effektivisera för att på så sätt bli lönsammare (Porter, 2012).

Många företag strävar efter att ha duktiga ledare i organisationen för att maximera lönsamheten. Ledarskap anses vara en av de viktigaste faktorerna för att en organisation ska bli framgångsrik och lönsam. Många håller ledarskapet ansvarigt för vad som sker eller inte sker i en organisation. Att leda en grupp eller en hel organisation ställer stora krav på ledaren. Att kunna ta obekväma beslut och hantera konflikter är några av alla de saker en ledare ställs inför. Att klara av detta kräver flera olika egenskaper och kunskaper (Jönsson & Strannegård, 2014).

## Problemformulering

Lantbruksföretagen minskar i antal samtidigt som de stora företagen blir allt större och utökar sin produktion (Lantmännen, 2019). De flesta lantbruk har startat som små familjeföretag som sedan har vuxit sig större och därmed behövt anställa personal. Naturligt har det därför blivit att lantbrukaren har fått ledansvar över medarbetare. I vissa fall har lantbrukaren kanske inte någon direkt utbildning i att leda andra. Trots otaliga studier inom ämnet är det fortfarande svårt att avgöra hur, var eller när individer faktiskt förvärvar sin ledarskapsförmåga. Det finns en ökad förväntan att arbetsplatserna ska vara socialt hållbara genom att erbjuda en god och hälsosam arbetsmiljö och att företagsledare kan styra sin verksamhet mot en miljömässigt hållbar produktion. Problemet är att vi inte vet hur den vi utbildar till ledare har den kompetens och kunskap som krävs för ett hållbart ledarskap. Trots alla oräkneliga ledarskapsutbildningar och kurser som finns tillgängliga inom ledarskap tycks det ändå finnas andra sätt att tillgodogöra sig ledarskapsförmågor.

De centrala frågorna som ställdes i studien var:

1. Vilka kunskaper, färdigheter och värderingar har varit viktiga för lantbrukare i rollen som ledare?
2. Hur har lantbrukare fått de kunskaper, färdigheter och värderingar som de anser varit viktiga i deras roll som ledare?
3. Vilken kunskap och vilka färdigheter är viktiga för att leda företaget mot social/miljömässigt/ekonomisk hållbarhet

## Avgränsning

I denna studie fokuserar jag på erfarenheter från individer i ledande befattningar inom lantbruk för att få reda på hur de har fått sina ledarskapsförmågor, samt vad de lär sig. Vidare har studien granskat vilka förmågor som anses vara viktiga för ett hållbart företagande, både vad gäller social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet.

## Syfte

Syftet med denna kvalitativa studie är att undersöka hur individer i ledande positioner inom lantbruket har fått sina ledarskapsförmågor, samt få en uppfattning om vilken kunskap, färdigheter och värderingar som de anser vara viktiga för en bra ledare. Resultatet av undersökningen ställs i relation till vad litteraturen säger är nödvändigt för ett framgångsrikt hållbart ledarskap.

## Teoretiskt ramverk – kunskap, färdigheter och värderingar för ett hållbart ledarskap

Företag är måna om att duktiga ledare stannar kvar inom organisationen eftersom det ofta kan vara väldigt svårt att åter finna en duktig ledare till organisationen. Ledare som har för mycket på sin agenda att de ständigt ligger efter i planeringen tar på psyket vilket i det långa loppet kan leda till sjukskrivningar med mera. Genom att arbeta med ett hållbart ledarskap ökas chansen att förändringarna blir långsiktiga eftersom arbetet utförs på ett sådan sätt att både medarbetare och organisation mår bra och når målsättningen (Hargreaves & Fink, 2006).

När något anses vara hållbart innebär det att det är hållbart utifrån ett ekonomiskt, miljömässigt samt ur ett socialt perspektiv. United Nations (1987) belyser problematiken med att företag agerar kortsiktigt både vad gäller miljömässiga handlingar samt hur sociala resurser används. Följande citat är en god beskrivning av vad hållbarhet står för.

*”Hållbar utveckling är utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodosesina behov”.*

(United Nations, 1987)

Hållbarhet utifrån de tre olika aspekterna innebär att producera produkter/tjänster på ett sådant sätt att medarbetare håller långsiktigt, utan att äventyra naturresurser och miljö samtidigt som företaget hushållar med ekonomiska resurser (Dellve & Eriksson, 2016).

Hållbart ledarskap innebär ett sätt att leda verksamheten så att alla mål blir uppfyllda, samtidigt som det syftar till att främja en god arbetsmiljö för medarbetarna med hänsyn till miljömässig och ekonomisk hållbarhet i beslutsfattandet. Genom att leda sina medarbetare utifrån ett hållbart ledarskap kan ledaren motivera personalen, vilket i sin tur kan leda till att arbetsstyrkan når organisationens uppsatta mål. Sammantaget bidrar välmående och motiverade medarbetare till en välfungerande organisation. Välmående medarbetare minskar även risken för sjukskrivningar med mera vilket även är en vinst för samhället (Dellve & Eriksson, 2016). Ett hållbart ledarskap syftar till att arbeta hälsofrämjande genom att gynna trivsel och välmående på arbetsplatsen, samtidigt som ledaren bör arbeta förebyggande för att undvika olyckor och skador som kan uppstå på arbetsplatsen. Att som ledare kunna visa uppskattning till sina medarbetare är även en viktig aspekt för att skapa välbefinnande för de anställda på arbetsplatsen. Vidare förklarar Dellve & Eriksson (2016) hur gemenskap skapar en känsla av tillhörighet i arbetsgruppen vilket i sin tur medför högre engagemang i arbetet och därmed skapas samtidigt välbefinnande hos medarbetaren vid känslan av att vara behövd och tillhöra ett ”vi”. Genom att delge medarbetarna stimulerande krav kan medarbetarna få en chans att växa och utvecklas vilket i sin tur kan leda till tillfredsställelse. En avvägning är här dock viktig då en person som inte är mogen för högre krav i stället kan uppfatta kravet som övermäktigt och därmed stressande och ger därför motsatt effekt. Genom att som ledare vara en god lyssnare, att hörsamma och ta in sina medarbetares tankar och funderingar bidrar till att skapa en trygghet och tillit på arbetsplatsen som gynnar det hållbara arbetets alla aspekter.

Detta är vad hälsofrämjande arbete innebär, se till så att arbetsklimatet är sådant att medarbetare trivs och känner välbefinnande för att hålla länge och arbeta effektivt och motiverat. Det förebyggande arbetet syftar till att genom olika handlingar se till att arbetsmiljön är sådan att medarbetare inte blir stressade och utvecklar ohälsa/depression genom exempelvis för högt ställda

krav. Alla dessa aspekter är viktiga att ta i beaktande när målet är ett hållbart ledarskap. Dellve & Eriksson (2016) förklarar vidare hur den kanske viktigaste kunskap en ledare behöver är att förstå sambandet mellan hur sitt eget agerande påverkar medarbetarna. Eftersom ledarskapet påverkar allt från arbetstillfredsställelse, engagemang, motivation, välbefinnande på arbetsplatsen, sjukfrånvaro, arbetsnärvaro samt återgång i arbetet kommer ledarens approach att vara avgörande för framgången i organisationen. Det finns fyra ledarstilar som sägs ha stor påverkan på medarbetares arbetsengagemang och välbefinnande på arbetsplatsen.

De kunskaper och färdigheter som är viktiga för att leda ett företag ur en ekonomiskt hållbar synvinkel är bland annat förmågan att kunna hantera komplexitet, tänka och planera långsiktigt, våga prova på nya arbetssätt och därmed vara innovativ samt att kunna kommunicera sin vision till medarbetarna. Ledaren behöver också ha ett holistiskt tänkande, vara moraliskt driven (Visser & Courtice, 2011). En smartare och ibland effektivare produktion krävs för att gå från linjär till cirkulär ekonomi. Detta kan uppnås genom att ledaren är öppensinnad och förstår vikten av långsiktigt agerande och förstår hur helheten hänger ihop, först då kan företaget nå ekonomisk hållbarhet (Mattsson, 2020). Vad gäller den miljömässiga hållbarheten är det viktigt att ledaren har en global helhetsbild och kan förstå hur företagets agerande påverkar fler komponenter än bara produktionen. Att kunna samarbeta med andra aktörer och ibland konkurrenter kan vara av stor vikt för att nå en miljömässig hållbarhet i företaget. Utvärdera arbetet för att på så sätt nå mer framgång och därmed kunna utveckla brister i arbetsgången är viktigt för att bli så miljömässigt hållbar som möjligt. Det är viktigt att få med sig personal i tankesättet, genom delaktighet och utbildning och samtal kan medvetenheten hos medarbetarna öka vilket underlättar det miljömässiga arbetet (Redekop, 2010; Rieckmann, 2012).

Eftersom denna studie studerar kunskap, färdigheter och värderingar krävs det en definition av hur de har karaktäriserats i denna studie. Utbildning, övning och utveckling aktiverar olika delar i läroprocessen där alla tre behövs för att skapa en god ledare. Utbildning ger kunskap, övning ger färdighet samtidigt som individen behöver hjälp att utveckla sin tro och värderingar samt hur den påverkar andra. Vidare kommer en redogörelse för hur kunskap, färdigheter och värderingar definieras i denna studie.

Kunskap förklaras som ett grundläggande vetande byggt på fakta kopplat med förståelse.

” Information är det material som blir till kunskap när en människa tar det till sig och förstår det”.

(Gustavsson, 2002)

Det räcker alltså inte med att enbart känna till några olika ledarstilar för att sedan anses ha tillräcklig kunskap om ledarskap. I stället behöver denna information om ledarstilar sättas i relation till bland annat hur den påverkar medarbetarna. Kunskapen om ledarstilar behöver alltså sättas i ett sammanhang för att bli till kunskap. Kunskap som ska bestå kräver bearbetning och tillämpning för att tillgodose (Gustavsson, 2002).

Färdigheter definieras i stället som något som är både kognitiva och praktiska. Genom att öva och utsätta oss för liknande situationer bygger vi upp våra färdigheter och därmed förmågan att kunna hantera snarlika händelser vid ett senare tillfälle (Bussiére, Cartwright & Knighton, 2004).

Värderingar handlar om personens förhållningssätt, attityd, etik och känslor som motiverar och formar personens handlingar. Värderingar är därför något som är under ständig utveckling under hela livet och formas beroende på erfarenheter och intryck. Värderingar kan ses som limmet som



håller ihop en grupp genom ömsesidig trohet. På samma sätt kan värderingar skapa friktion i gruppen om inte alla delar samma värderingar (Oyserman, 2002).

Dellve & Eriksson (2016) har gjort ett stort arbetsmaterial för att främja hållbart ledarskap som har inspirerat till denna matris (Tabell 1). Matrisen kommer sedan användas som ett teoretiskt ramverk analyserat mot intervjuerna för att ge en bild av hur lantbrukarens syn på hållbara ledarskapsfärdigheter står sig mot litteraturen i ämnet. Följande matris ger en överblick i hur hållbarhet kan kopplas till Stech (2008) tre viktigaste sätt att utveckla ledarskap. Matrisen bör ses som en generell riktlinje i vilken kunskap, färdigheter och värderingar som är gynnsamma i en ledande position. Betydelseerna i de olika rutorna är sammanställningar från litteraturen och kommer därmed inte passa in på alla ledare till fullo utan kommer variera beroende på vilken personlighet individen har samt under vilka omständigheter personen i fråga leder sina medarbetare. Alla ledare har olika förutsättningar och olika omständigheter varvid de utövar sitt ledarskap vilket påverkar hur väl matrisen stämmer överens med individens ledarskap (Visser & Courtice, 2011). Matrisen redovisar utbildningar, färdigheter samt värderingar som enligt litteraturen anses vara av betydelse för att utveckla ett framgångsrikt ledarskap utifrån hållbarhetsaspekten. Matrisen kommer användas som ett teoretiskt ramverk för att analysera intervjuerna för att på det viset bilda mig en uppfattning om lantbrukarnas syn på kompetensutveckling stämmer överens med vad litteraturen säger.

Tabell 1. Viktiga utbildningar, färdigheter och värderingar i ett hållbart ledarskap

	<b>Social hållbarhet</b>	<b>Miljömässig hållbarhet</b>	<b>Ekonomisk hållbarhet</b>
<b>Kunskap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunskap hur mitt agerande påverkar andra</li> <li>• Kunskap om en utvecklande och hållbar arbetsmiljö</li> <li>• Sambandet mellan Krav-resurser och hälsa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvärvetenskaplig samhörighet</li> <li>• Kosmopolitisk uppfattning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunskap inom cirkulär ekonomi</li> <li>• Kunskap inom marknads och teknikanalys</li> <li>• Kunskap om avfallshantering och återvinning</li> </ul>
<b>Färdigheter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikthantering</li> <li>• Ömsint</li> <li>• Relationsbyggande</li> <li>• Motiverande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anpassningsförmåga</li> <li>• Samarbetsförmåga</li> <li>• Empati</li> <li>• Solidaritet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovativ</li> <li>• Resurseffektiv</li> <li>• Modig</li> <li>• Öppensinnad</li> </ul>
<b>Värderingar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik och moral</li> <li>• Rättvis behandling</li> <li>• Socialt stöd</li> <li>• Tjänande ledarskap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skapa och förändra värderingar, attityder och medvetenhet</li> <li>• Överföra kunskap och förståelse</li> <li>• Utvärdering</li> <li>• Erkänna och analysera problem med hållbar utveckling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Långsiktighet</li> <li>• Hållbarhetsmedvetenhet</li> <li>• Uppmuntra samarbete</li> <li>• Föregå med gott exempel</li> <li>• Ärlighet och pålitlighet</li> </ul>
<b>Referens</b>	Dellve & Eriksson (2016)	Redekop (2010) Rieckmann (2012)	Mattsson (2020) Visser & Courtice (2011)

Enligt Visser & Courtice (2011) kan fler egenskaper tillskrivas som anses vara generella för hållbart ledarskap. Exempel på sådana förmågor är att kunna kommunicera ut sin vision tydligt till sina medarbetare, vara inkluderande samt att som ledare vara kreativ för att lösa alla problem företaget ställs inför. Vidare nämns att för att bli en framgångsrik ledare inom hållbarhet gäller det att ha god kunskap inom hållbar utveckling och globala utmaningar.

## Metod

För att få en så tydlig bild som möjligt över vilken inverkan individers erfarenheter och tidigare upplevelser har haft på deras ledarskap är studien utformad som en kvalitativ studie. En kvalitativ studie är att föredra när undersökningen gäller hur individer uppfattar saker och ting samt hur de ser på verkligheten. När studien syftar till att förklara, tolka och beskriva en företeelse används kvalitativa metoder (Arhne, 2011). Detta innebär att studien utgår ifrån att det inte endast finns en sanning utan varje individ har rätt till sin egen uppfattning och det kommer därmed präglade utgången av studien. Därför kan det inte finnas några förutbestämda svarsalternativ på frågorna, utan både frågeställningarna och intervjuaren måste gå in med ett öppet sinne i intervjun (Malterud, 2009). Vidare används den kvalitativa metoden ofta när kunskapen om frågeställningen är liten och frågorna berör områden snarare än specifika frågeställningar eftersom utgången på intervjun kan te sig väldigt olika beroende på vem som intervjuas och det den har att berätta. Studien riktar sig även till ett fåtal personer men i gengäld dyker intervjuaren djupare ner i frågeställningen för att bilda sig en så bred uppfattning som möjligt om problemet. Resultatet av intervjuerna och enkäterna blir således ord och berättelser vilka ska tolkas ner och sammanfattas för att sedan ge en så tydlig bild som möjligt av utgången av studien (Hedin, 1996). Dock ska även nämnas att mina egna uppfattningar, mitt eget sätt att se på verkligheten baserat på mina tidigare erfarenheter med mera skulle kunna påverka formuleringen av frågorna som ställs i studien (se bilaga 2), samt eventuellt komma att påverka analysen av svaren (Burakoff, u.å.).

Studien byggs upp genom semistrukturerade intervjuer där en respondent får relativt fria tyglar att prata fritt inom området för att på så sätt inte låsa lantbrukaren till att hålla sig inom ramen för den specifika frågan. På detta vis får jag fram en trovärdig och tydlig bild om frågeställningen när det är lantbrukaren som styr samtalen snarare än jag (Hedin, 1996). Frågeformuläret mejlades till berörda lantbrukare innan intervjun så att de i lugn och ro kunde läsa igenom frågorna och därmed ge respondenterna större chans att lämna genuina svar. Frågorna (se bilaga 2) var utformade på ett generellt sätt för att undvika att peka ut en förutbestämd riktning på svaret (Ryen, 2004).

*”En fråga får aldrig ge orden till det svar den ber om”.*

(McCracken, 1988: 35)

## Urval

I studien kom ledare inom lantbruket att intervjuas och studien riktar sig till ledare med fler än två anställda. Valet föll på företag som hade minst två anställda på grund av att lantbruken blir färre och färre men större. Dessa företag konkurrerar med varandra om att få behålla duktig personal, ledarskapet kan därmed bli en avgörande faktor för hur personalen trivs (Granberg, 2016). Därför ansågs det i denna studie vara intressant att undersöka hur de lite större lantbruksföretagen jobbar med ledarskap. Studien riktade sig till både mjölkproducenter, nötköttproducenter,

grisproducenter, lammproducent, äggproducenter samt spannmålsproducenter över hela landet för att på så sätt få en så stor variation och trovärdighet som möjligt i resultatet. Vid intervju av lantbrukare i samma region finns risken att de alla har liknande erfarenheter och sätt att se på saker och ting vilket hade kunnat färga resultatet, därför riktar denna studie sig till lantbrukare över hela landet med olika produktionsgrenar (Alvehus, 2019).

### Datainsamling

En första kontakt med respondenterna togs via mejl (se bilaga 1). I det förklarades syftet med studien samt hur intervjun skulle gå till. Mejlet skickades till LRF:s regionkontor runt om i Sverige, till Scan, Svenska ägg och Sveriges nötköttproducenter för att vidarebefordra informationen om studien, alternativt tipsa om gårdar. Intervjuobjekt söktes även i två facebook grupper, "Lantbrukaren" och "Spannmålsbönder", samt till olika primärproducenter i landet. Genom att söka intervjuobjekt i flera olika kanaler ökade jag trovärdigheten på svaren genom att inte bara intervjua lantbrukare som har facebook, inte bara lantbrukare som är utvalda av mig, eller inte bara lantbrukare som är medlemmar i LRF (Alvehus, 2019). När lantbrukarna tackat ja till att delta i studien skickades även frågeformuläret ut i god tid innan intervjun.

### Telefonintervju

Att intervjua genom telefonsamtal blev ett självklart val i Covid-19 tider samtidigt som det ger mig större möjlighet att komma i kontakt med lantbrukare över hela landet vilket ökar trovärdigheten på resultatet (Alvehus, 2019). För bästa möjliga resultat och för att undvika att jag missar väsentliga fakta bandades intervjuerna för att sedan kunna transkriberas i lugn och ro.

Innan intervjun startade förklarades förutsättningarna, syftet med studien förklarades ytterligare en gång, jag gav även en redogörelse för hur intervju svaren skulle användas. Det belystes även att svaren redovisas anonymt i studien samt att det bara är jag som vet vem som har medverkat. Frågan ställdes gällande respondentens medgivande till att spela in intervjun i enlighet med GDPR lagen. Jag informerade även om deltagarnas möjlighet att avbryta intervjun när som helst om de skulle ångra sig under intervjuns gång, eller senare efter intervjun, samt att de hade rätt till att återkalla sina svar. Slutligen uppmanades deltagarna att kontakta mig med ytterligare frågor om sådana uppkom efter intervjun.

### Analys av data

Vid kvalitativa studier får intervjuaren ett överflöd av information som behöver granskas. Data från intervjuerna transkriberas för att sedan koda och samlas i olika teman. Detta gör att materialet blir mer lättöverskådligt och organiserat vilket hjälper till att finna mönster i respondenternas svar samt hjälper till att skilja ut det väsentliga mot det triviala. Forskningsprocessen som användes i denna studie är en analys som syftar till att fokusera på innehåll men är tematisk, vilket innebär att gemensamma grundtankar och liknande information från de olika intervjuerna sammanställs i olika teman (Fejes & Thornberg, 2019). Vad som anses väsentligt skiljer sig från olika studier beroende på vad syftet med studien är. Detta innebär att det som anses väsentligt i denna studie styrs av mitt teoretiska ramverk, vilket gör att analysen kommer vara vinklad åt mitt teoretiska ramverk för att knyta an till mitt syfte (Alvehus, 2019).

Studien omfattade tio lantbrukare i olika åldrar, fyra kvinnliga & sex manliga (Tabell 2). Producenterna utgår ifrån olika delar av landet. Personalstorleken var allt från tre till 80 anställda. Sex av de intervjuade var både ägare utav gården och ledare för medarbetarna, de tre andra var anställda med ledaransvar.

Tabell 2. Respondenternas verkningsområde, inriktning, anställda, kön och ålder

Region	Produktionsinriktning	Antal anställda heltid	Kön
Halland	Lamm	8 st.	Kvinna
Halland	Gris	6 st.	Kvinna
Västra Götaland	Spannmål	3 st.	Man
Värmland	Nöt	2 st.	Man
Östergötland	Gris	4,5 st.	Kvinna
Skåne	Mjölk	3 st.	Man
Gotland	Mjölk	15 st.	Man
Skåne	Gris	8 st.	Kvinna
Småland	Ägg (bland annat)	20 st.	Man
Kalmar	Ägg	80 st.	Man

Direkt efter intervjuerna har jag lyssnat igenom inspelningen och transkriberat samtalet. Därefter har jag kodat informationen och efter kodning sorterat in ämnena i teman. Följande teman har bildat underrubriker i resultatdelen: Utbildning, kunskaper, värderingar, färdigheter, hållbarhet. Dessa teman var något som var återkommande i svaren respondenterna gav vilket kan härledas till mina forskningsfrågor som berörde dessa ämnen. Efter att alla intervjuer genomförts har jag sedan försökt upptäcka mönster hos deltagarnas svar som sedan ska bygga min analys. Citat från respondenterna finns att hitta i resultatdelen och synliggörs genom kursiv stil samtidigt som de är markerade med citattecken. Citaten används för att förstärka bilden av respondenternas synsätt.

## Metodkritik

Eftersom semistrukturerade intervjuer sker som ett möte mellan två personer är det svårt att undvika personliga tolkningar av svaren på frågorna, av konstpauser och av andra läten som utspelar sig under intervjun. Kritiken som riktas till de kvalitativa intervjumetoderna är därför att metoden tycks stå för subjektivitet. Kritikerna anser att eftersom personer noga väljs ut till en kvalitativ studie samtidigt som intervjuarens tidigare erfarenheter och intressen speglar frågeställningar samt hur intervjun styrs och tolkas är inte resultatet användbart på en population. Vidare menar kritikerna att vid kvalitativa intervjuer är det intervjuaren som är det största verktyget vid insamling av information vilket innebär att intervjuaren formar intervjun och dess utgång och den blir därmed svår att replikera ett kvalitativt forskningsresultat eftersom den bygger mycket på intervjuarens intressen och tolkningar. Vidare menar kritikerna att de kvalitativa metoderna är svåra att applicera på en större population då studien endast syftade till en begränsad samt utvald grupp (Byrman & Nilsson, 2018).

## Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två begrepp som används flitigt när det gäller forskningsstudier. Validitet innebär att studien verkligen undersöker det den har till syfte att undersöka. Reliabilitet står för att

studien genomförs på ett tillförlitligt sätt, exempelvis genom att intervjufrågorna var utformade på ett sådant vis att de inte var svåra att förstå. När dessa två förutsättningar är uppfyllda anses studien ha hög trovärdighet. Viktigt att betona är ändå att kvalitativa intervjuer syftar till att förstå abstrakta fenomen vilket alltid ger ett visst utrymme för egen tolkning av intervjuaren (Patel & Davidson, 2019).

### Etiska aspekter

För att skydda deltagarnas integritet finns det regler för hur forskningsprojekt ska genomföras på ett etiskt korrekt sätt. Det finns fyra grundkrav som ska uppfyllas av genomförandet.

Informationskravet – forskaren ska informera deltagarna om studiens syfte och vad som förväntas av deras deltagande.

Samtyckeskravet – innebär att deltagaren är fri att avbryta sitt deltagande samt fri att välja själv om hen vill medverka eller inte.

Konfidentialitetskravet – svaren ska kunna vara anonyma och uppgifterna som lämnats från deltagarna ska förvaras på ett sådant vis att inga utomstående kommer åt informationen.

Nyttjandekravet – de uppgifter som samlas in i samband med studien får endast användas till studiens ändamål (Patel & Davidson, 2019).

Genom att jag informerat deltagarna om studiens syfte, mål och upplägg samt upplyste dem om hur informationen kommer hanteras före, under och efter studien blev de därmed medvetna om vad en medverkan i denna studie innebär och har fått information om dess förutsättningar. Innan varje intervju fick deltagaren ge sitt godkännande till inspelning av intervjun (SLU, 2021).

## Resultat

### Utbildning

De flesta respondenter hade en utbildning inom lantbruk, naturbruksgymnasium, lantmästare eller agronom, förutom en som i stället hade en bakgrund inom klädindustribranschen. Samtliga hade gått någon form av ledarskapsutbildning av varierande omfattning. Militärtjänstgöring, McDonalds ledarskapsutbildning, ledarpraktikan<sup>1</sup> samt olika förmansutbildningar var de utbildningar som nämndes. De genomgående svaren är att de formella ledarskapsutbildningarna har gett en ökad förståelse för människors olikheter. Den grundläggande teorin gällande hur en ledare bör uppträda tyckte samtliga respondenter var en viktig del av utbildningen, men att applicera teorin i praktiken verkade saknas på de olika utbildningarna. Den samlade bilden från respondenterna är att utbildningarna gav nya vinklar och bra idéer att ta med sig in i verksamheten och i det dagliga arbetet med personalen. En deltagare förklarade fördelen med utbildningen på följande sätt:

*”Man lärde sig att tänka lite annorlunda, hur man ska bemöta sina medarbetare och få bättre förståelse för att alla är olika.”*

En annan belyste hur utbildningen gav kunskap i olika personlighetstyper vilket senare kunde komma till användning i ledarrollen:

*”Man kanske lär sig mer om sig själv än själva ledarskapet, men det är en rätt viktig del det också att man får förståelse för vem man själv är”*

---

<sup>1</sup> Ett nationellt utvecklingskoncept i samarbete med Växa Sverige

Enligt respondenterna är formella utbildningar oväsentliga sett till att utveckla sin ledarskapsförmåga. Respondenterna menar på att en ledare ändå är helt novis inom området. Det krävs några år med tuffa beslut som ska fattas, ledaren ska lära sig hur hen funderar i pressade situationer och främst lära känna sig själv. Respondenterna beskrev det som att teorin som lärs ut på de formella utbildningarna, exempelvis konflikthantering, personlighetstyper och hur man ger feedback ändå var viktiga som grund för att kunna bygga och utveckla sitt ledarskap.

Trots teorin deltagarna fick med sig från utbildningen ansåg samtliga respondenter ändå att det är först i verkligheten som kunskapen kan befästas:

*”Det är egentligen först när man får möjlighet att ha anställda som man kan konkretisera det hela, innan dess är det ju mest bara teori.”*

Det är främst genom erfarenhet, att göra fel några gånger för att bli tvungen att utvecklas och komma på nya sätt som funkar bättre som ledarskap lärs ut:

*”Man kan ju få lite tips om hur man ska hantera saker och ting men ändå tycker jag att det mesta är learning by doing.”*

Hur ledarskapet ska utformas och vilken approach ledaren bör använda sig av är beroende av grupp och situation. Detta är något som är svårt att få med sig från formella utbildningar menar en respondent:

*”Man har mest lärt sig själv hur man ska hantera det hela.”*

## Kunskap

Förutom praktisk kunskap som att lägga ett hållbart schema och kunskap i hur produktionen fungerar ansåg de flesta av de intervjuade att den viktigaste kunskap att ha med sig in i sin ledarroll var att förstå att människor är olika samt kunskap om sin egen förmåga, sina styrkor och svagheter. Att förstå hur ledarskapet bör anpassas beroende på vilken medarbetare som ska ledas. Många nämnde personlighetstester som ett verktyg för att ta reda på ens egna styrkor och svagheter. Fördelen att även låta personalen göra personlighetstest nämndes, för att sedan tillsammans sitta ner i arbetsgruppen och gå igenom resultatet. På så sätt skulle förståelsen öka för medarbetarnas olikheter och hur organisationen bäst skulle arbeta utifrån det. En deltagare förklarar vilken som är den viktigaste kunskap som hen har tagit med sig in i sin ledarroll:

*”Framför allt kunskaper om mig själv, du måste själv veta vem du är, vad är dina styrkor och svagheter. Kunskap om min egen personlighet ihop med kännedomen om de anställdas kunskaper, behov och personlighet.”*

En annan ger relativt liknande svar men belyser även vikten av att kunna förstå individen och anpassa sig efter den:

*”Hur man ska ta människor, känna till sina egna styrkor och svagheter. Man blir säkrare i sig själv och kan erkänna att det där kunde jag gjort bättre, eller kunna be om ursäkt. En sorts självinsikt.”*

En tredje anser det vara viktigt med ett hållbart schema, på det viset ges personalen en rättvis chans till ett privatliv:

*”Förståelse för andra, förmågan att kunna sätta sig in i andras situation. Lägga scheman – dels i vikten av att kunna visa för personalen långt i förväg hur de ska jobba, dels hur man kan optimera schemat så att man har extra mycket folk på måndagar när veckan startar och mycket ska göras och lite mindre folk på helgen. Kunskap i olika personlighetstyper för att förstå att det finns olika personlighetstyper och att människor är olika.”*

En fjärde utmärkte sig från de andra när hen ansåg det vara viktigt att ha förståelse för sin personal och det arbete de utför:

*”Det är viktigt att ledaren har förståelse för vad det innebär att vara i den rollen som den som varje dag skrapar ner skit och vet med sig att imorgon är det likadant. Det är en utmaning i sig i ett arbetsliv att göra ett bra jobb varje dag och det ska man ha stor respekt för när det gäller lantbruk för det är väldigt mycket sådana sysslor.”*

Enligt respondenterna krävs det att verkligen vara i hetluften för att lära känna sig själv och hur en medarbetare bör bemötas beroende på dess förutsättningar och beroende på situation. På frågan hur de har fått sina kunskaper kom bland annat följande svar:

*”Mycket av kunskapen har kommit genom erfarenhet. Man lär sig själv efter hand, det är erfarenheten som är väldigt viktig.”*

Alla respondenter var överens om att det utan tvekan var erfarenhet som var källan till hur de har fått sina kunskaper:

*” Man lär sig av erfarenhet!” ”Situation och dagsform avgör hur man hanterar situationerna och sånt är svårt att lära sig – erfarenhet är väldigt viktig där. Det är svårt att veta hur man reagerar i vissa situationer. Vissa saker lär man sig inte förens man har varit med om det.”*

En av de intervjuade förklarade erfarenhet med andra ord:

*”Personalen fostrade mig.”*

En av respondenterna tydliggjorde hur tidigare arbetsplatser hade påverkat hens syn på ledarskap och hur hen ville driva sitt eget företag:

*”Dels har man varit på olika arbetsplatser både i Sverige och utomlands och jobbat själv och sett vad arbetsledare har gjort bra och mindre bra, dels har man sett hur pappa har jobbat med sin personal. Sen har man en tanke om hur man vill göra.”*

Det är tydligt att erfarenheter har varit avgörande för hur kunskapen har befästs hos respondenterna. Erfarenhet som inte är möjlig att få på en kurs utan den behöver praktiseras för att kunna appliceras och därmed befästs. Det sista citatet är mycket talande för alla intervjuade, genom interaktionen med de anställda formas ledaren som person och blir därmed tvungen att utveckla sina

kompetenser för att möta utmaningarna som finns i arbetsgruppen. Det gäller att vara formbar som ledare, lyhörd för vad gruppen vill och behöver för att uppnå målen och få en personal som trivs.

## Värderingar

Över lag svarade de flesta respondenter att jämlikhet och allas lika värde var en viktig värdering i deras ledarskap, samt respekt för varandras olikheter. Det var mycket mjuka värden som lyftes som värderingar:

*"Jämlik arbetsplats, här tillåts ingen könsdiskriminering eller att man betar sig illa mot varandra."*

En respondent med arbetskraft med olika etnisk bakgrund hade en annan synvinkel:

*"Tolererar ingen rasism."*

En av de intervjuade lyfte lite hårdare värden. Denna person fokuserade inte bara på relationer och personal. I stället var det för respondenten även viktigt att det var ordning och reda på arbetsplatsen så att arbetet kunde utföras med hög kvalitet:

*"Ambition, förståelse hur andra upplever saker och ting, ansvar, noggrannhet."*

För vissa var värderingar kring hög arbetsmoral och att produktionen fortsatt höll hög kvalitet det viktigaste medan det för andra var viktigare att personalen skulle trivas och utvecklas. Nedan redovisas ett svar som hade både relation och produktion i fokus.

*"Acceptera var och ens egenskaper och kapacitet – det gör också att man kan använda personalen på bästa sätt."*

En annan var noga med att låta medarbetarna vara delaktiga och kreativa. Hen ansåg det berikande att få personalens input och tankar i olika beslut i företaget.

*"Får aldrig någonsin säga "så här har vi alltid gjort här", då dödar man all form av initiativförmåga som finns."*

En lyfte djuromsorgen som sin viktigaste värdering:

*"Djuromsorgen är a och o, att vi har en god och sund djuromsorg."*

Värderingarna var väldigt varierade men genomgående för alla intervjuade var vikten av att ta hänsyn till allas lika värde.



## Färdigheter

På frågan gällande vilka färdigheter som har varit viktiga i rollen som ledare var svaren relativt spridda men över lag återkom människokännedom, lyhördhet och kommunikation. Vikten av att kommunicera var ofta återkommande i intervjuerna men extra viktigt blev det för de ledare som hade utländsk arbetskraft. Respondenten menade på att det krävs både vilja att kommunicera med sin personal och ett visst mått av kreativitet för att lösa språksvårigheterna och göra sig förstådd. Att kunna planera, organisera, vara noggrann och kunna ta ansvar var andra färdigheter som belystes som viktiga. Kunna ge och ta emot feedback var även det viktiga färdigheter för att vara en bra ledare. Genom att ge och ta emot feedback menade respondenten att ledarskapet kunde utvecklas. Och genom att ge feedback kunde även medarbetarna utvecklas. Feedback blir således ett sätt att utveckla hela företaget till det bättre. För vissa kom sig ledarrollen inte naturligt, det har krävts uppföringar och hårt slit för att vinna respekt och få en fungerande arbetsmiljö. Vissa egenskaper föds man med eller utvecklar tidigt i livet och det blir därmed en stor del av individens personlighet, färdigheter kan man däremot lära sig genom träning (Jacobsen & Thorsvik, 2013). En av respondenterna hade troligtvis svårt att avgöra vilka delar hen kunde påverka och utveckla och vilka som var medfödda:

*"Jag tror det är lite hur man är som person, vissa saker kan man inte riktigt lära sig, man bara är sådan."*

En annan hade uppfattat att ledarskap går att lära sig med rätt förutsättningar:

*"Vissa har mer fallenhet för det än andra, det är ingen tvekan. Men det hindrar inte andra utan fallenhet, det är bara att vissa får träna mer, om de vill."*

Erfarenhet att leda en grupp, att lära sig konflikthantering och att lära sig hantera olika svåra situationer lyftes som färdigheter som var svåra att lära sig på en kurs eller utbildning. Livet var enligt en av deltagarna den viktigaste läraren till att utveckla sina egenskaper:

*"Jag har fått jobba hårt med mina egenskaper, jag är inte en naturlig ledare, jag är inte auktoritär – ödmjukhet är nog en av de viktigast läxorna i livet."*

Vissa ledare fokuserade på färdigheter utifrån att maximera produktionen medan andra fokuserade på färdigheter som gynnade dem i relationen till sin personal. Samtidigt som vissa belyste svårigheten med att inte ha vissa färdigheter naturligt utan att det krävs personlig mognad och erfarenhet för att utveckla vissa färdigheter. På frågan hur dessa färdigheter har uppstått svarade alla liknande men ett citat var extra talande:

*"Learning by doing, det är inte någonting man kan läsa sig till, man lär sig när man umgås med sina medarbetare varje dag."*

## Hållbarhet

På frågan hur företaget jobbar för att hållbarhetsmålen var svaren varierande. Gällande den sociala biten av hållbarhet lyftes främst vikten av att få personalen att trivas. Miljömässigt handlade det främst om att minska spill och vårda djur och mark efter bästa förmåga. Gällande den ekonomiska hållbarheten nämnde många att det gällde att vara effektiv.

### Social hållbarhet

Kontinuitet ansågs viktigt för hållbarheten i företaget. Att få personalen att stanna länge i företaget ger en kontinuitet och därmed också en hållbarhet då det lättare går att få en stabil grund att bygga företaget på. Att personalen stannar så länge att vidareutbildning är ett alternativ, t.ex. seminutbildning. Att ledaren hela tiden bygger på med ansvar, mer yrkesstolthet och mer kunskap. På det viset växer de som människor och det påverkar hela företaget i en positiv riktning:

*”Det är viktigt att personalen trivs för att vara socialt hållbar, och att de säsonganställda är återkommande och att de fasta anställda blir kvar.”*

Uppskattning var en annan viktig del i det sociala hållbarhetsarbetet, genom att visa uppskattning och få dem att trivas vill de anställda gärna komma med egna idéer för att förbättra produktionen ytterligare. Respondenten menade att om en medarbetares idéer testas kommer de göra sitt yttersta för att det ska bli lyckat, antagligen kommer de ge ännu mer än om idén kom från någon annan. Andra ansåg att den sociala hållbarheten endast är ett medel för att skapa den ekonomiska hållbarheten. Genom att få personal som stannar länge, som kan arbetsuppgifterna utan och innan, spar företaget pengar som annars hade gått åt till nyanställningar och utbildning:

*”Om inte personalen trivs så kommer man inte framåt i produktionen. Det är a och o att personalen ska tycka det är kul och vilja jobba här.”*

Personalvård tog stor tid av samtliga intervjuer då respondenterna tyckte det var självklart att visa medarbetarna uppskattning. En av deltagarna skildrade det på följande sätt:

*”När vi avvänjer en viss mängd så bjuder vi på lunch. Det är jättebillig personalvård. De hundralapparna som går i väg på sådant får man igen väldigt snabbt. Även när det går dåligt och det inte är deras fel, då åker vi och tröstäter.”*

Det var endast en respondent som nämnde omgivningens uppfattning som en del av den sociala hållbarheten. Detta som ett led till att nå ekonomisk hållbarhet.

*”Om jag missköter mig så att grannarna inte vill sälja mark till mig så kommer jag sitta torsk. Samtidigt som jag inte får förstöra odlingsjorden så att den i sin tur inte ger hållbarhet.”*

## Miljömässig hållbarhet

Ett av de intervjuade företagen går en hållbarhetsutbildning där även de anställda utbildas. På det viset får de medarbetarna insatta i hur företaget kan jobba med miljömässig hållbarhet. Att inte slösa var något som lyftes som viktigt i det dagliga arbetet. Dels då det inte är försvarbart ekonomiskt att köpa nya arbetsbyxor så fort det kommer en ny byxmodell, dels för att spara på naturens resurser. En annan respondent hade ställt om till att plasta in rundbalar i långa korvar i stället för styck inplastning och därmed halvera plastförbrukningen. Även detta är både miljömässigt och ekonomiskt hållbart. Svårigheten med att vara miljömässigt hållbar förklarar en deltagare som att den merkostnad som byte till fossilfria drivmedel medför är oattraktiv, vilket gör att byte från diesel till HVO inte är lönsam.

Intervjuerna gav många tankar om hur företagen kunde påverka produktionen till att minska miljöpåverkan:

*”Vi ska föda upp fina grisar och ett bra livsmedel utan att ha en alltför stor miljöpåverkan. Vi ska inte slösa för mycket, slänger inte i onödan. Arbetet flyter på bättre när medarbetarna har varit där länge, det blir inte mycket spill, varken tid eller arbete. Och att djuren håller längre.”*

Djurvälstånd och djurskötsel lyftes som viktiga aspekter för en miljömässig hållbarhet:

*”Vi gör allt för att djuren ska hålla sig friska, för då minskar antibiotikaanvändningen. Vi är noga med att titta på varje djur varje dag för att upptäcka sjukdomar i tid.”*

En förklarade hur en åtgärd var mer ekonomisk att bygga med än utan samtidigt som den var miljömässigt hållbar:

*”Vi har återvinningsvärme i utgödslingen – det är sådant som är mer ekonomiskt att bygga med än att bygga utan.”*

## Ekonomisk hållbarhet

En respondent stack ut från övriga när det gäller sättet att se på hållbarhet. Hen menade att det endast finns en hållbarhet som gäller för ett företag. Alla företag är till för att gå med vinst vilket innebär att företagets enda målbild är att tjäna så mycket pengar som möjligt. För att få hållbarhet i ett företag gäller det att tjäna så mycket pengar som möjligt, allt annat är medel för att tjäna pengar. Det är bara den som har pengar på kontot eller i tillgångar som har hållbarhet över tid, allt annat syftar till att ge pengar på kontot:

*”Både den sociala och miljömässiga hållbarheten syftar bara till att ge ekonomisk hållbarhet så det är ett överordnat mål.”*

En annan deltagare förklarade vikten av långsiktiga investeringar på följande sätt:

*”När vi bygger ett nytt stall då snålar vi inte med isolering i väggar och tak. Utan vi bygger med rejält med isolering för att få ett bra värde så att vi kan ha ett gott klimat i stallet och ventiler hårt utan att stallet kyls ner för mycket. Stallet ska vara i ett sådant skick och i en sådan standard så att vi har*

*mycket att slita på många år och då fungerar det bra produktionsmässigt och resultatmässigt samtidigt som stallskötarna trivs.”*

Genom att jobba långsiktigt på detta vis behöver företagaren varken kompromissa med social, miljömässig eller ekonomisk hållbarhet.

En annan deltagare beskrev ekonomisk hållbarhet med följande ord:

*”En envishet och hitta lösningar är viktigt för att bli effektivare och därmed ge ett bra resultat. Vi pratar väldigt mycket med de anställda om hur vi kan effektivisera och minska på spill och svinn i produktionen, både vad gäller ekonomiskt och miljömässigt.”*

Effektivitet var däremot något som de flesta respondenter lyfte som viktigt i arbetet mot ekonomisk hållbarhet. Att hitta lösningar för att bli effektivare och därmed nå ett bättre resultat. För att bli effektivare krävs att företaget är öppet för förändringar och är innovativa.

Låg personalomsättning var också ett sätt att nå ekonomisk hållbarhet, respondenterna beskrev hur det slösades mer när arbetsstyrkan är ovan arbetsuppgifterna, men med en inarbetad personalstyrka minskade slöserierna betydligt vilket ledde till bättre ekonomi:

*”Effektivisera arbetet, ta bort enkla arbeten som inte ger något mervärde. T.ex. skrapa skit för hand tillför inget mervärde.”*

En såg kopplingen i social och ekonomisk hållbarhet och förklarade det på följande vis:

*”Ekonomisk hållbarhet hänger ihop med social – har jag personal som inte tycker det är kul att komma hit och inte gör sitt bästa så blir det slarvat och då blir det inte bra.”*

En annan såg djurens och produktionens del som viktig:

*”Det hänger ihop med hur djuren mår, mår dem bra så producerar dem bra och då tjänar vi mer pengar. Mår djuren bra så behöver vi inte köpa in lika mycket mediciner och då sparar vi pengar på det.”*

En respondent berättade hur markskötseln var viktig för att markens ska kunna fortsätta ge en hög avkastning och därmed en stor skörd:

*”Vi jobbar med att få en ökad skörd, det i sig är hållbart.”*

## Diskussion

Liknande studier som denna har gjorts på studenter som läser på lantbrukshögskolan på Iowa University där studenterna svarat på en enkät gällande vilka erfarenheter de har från ledarskap utanför läroplanen (Foreman & Retallick, 2012). **Forskarna erfor att engagemang i olika idrottsklubbar påverkade ledarskapsutvecklingen eftersom de från klubbarna fick erfarenhet av att vara ledare för andra ungdomar. Tiden som studenterna engagerade sig i idrottsklubbarna på fritiden ansågs ha betydelse på hur väl de utvecklade ledarskapet.** Ett tecken på att övning ger färdighet (Stech, 2008). **En annan studie syftade till att kartlägga hur den personliga resan och personliga erfarenheter har påverkat individens ledarroll.** Studien riktade sig till sex kvinnliga ledare inom lantbrukssektorn i USA (Kleihauer, Stephens, Hart & Stripling, 2013). Här fann forskarna att kvinnorna kunde bli duktiga ledare oavsett vilken utbildning de hade. Erfarenheterna och livets hårda skola hade haft en större inverkan på ledarrollen än vad den formella utbildningen hade.

Likt Rowe & Guerrero (2018) som ser ledarskap som en process ansåg respondenterna att de formades av sina medarbetare. Utefter vad medarbetarna behövde, beroende på kunskapsnivå inom ämnet, erfarenhet och bransch behövdes olika sätt att leda. Respondenterna menade att en viss formbarhet är avgörande för att bli framgångsrik som ledare in en grupp. Att kunna läsa av personerna och stämningen i gruppen för att avgöra vad för approach som är lämplig. Flera av respondenterna betonade även att ledarskapet behövde anpassas utefter vad situationen krävde. När ledarskapet ses som en process blir det samtidigt möjligt för varje person att lära sig ledarskapets konst. Respondenterna nämner likt Stech (2008) hur teorin har varit en viktig del att ha med sig in i ledarskapsrollen. Dock tyckte samtliga respondenter att det är i vardagen, i samspelet med personalen, som ledarskapsfärdigheterna befästs och utvecklas. Självisikt och ens egna påverkan på medarbetare lärs ut på arbetsplatsen, genom erfarenhet och misslyckanden. Genom att prova, misslyckas och prova igen. En annan viktig del att ta med sig in i ledarskapsrollen som många respondenter nämnde var ödmjukhet. Även det en svår egenskap att lära sig på en kurs (Stech, 2008).

## Utbildning

Samtliga respondenter belyste vikten av att bära med sig teori om bland annat konflikthantering och personlighetstyper in i ledarskapsrollen. Vikten av att ha en bas att bygga sitt ledarskap på. Många nämnde hur nyttigt det hade varit för dem att göra personlighetstester för att få ökad förståelse för personalen. Detta går hand i hand med Stech (2008) som förklarar att det både behövs teori och praktik för att utveckla en god ledarroll. Genom att utsättas för prövningar och olika svåra situationer växer ett ledarskap fram som inte kan uppstå i ett klassrum. Empati och förmågan att möta människor kan endast fås genom praktisk erfarenhet. Stech (2008) förklarar hur det krävs en självisikt för att utvecklas som ledare vilket många av de intervjuade belyste. De intervjuade menade att det krävs en form av personlig mognad för att bli en bra ledare. Gå på några nitar för att sedan lära sig av det och agera annorlunda nästa gång i en liknande situation.

## Kunskap

Den viktigaste kunskap respondenterna betonade i deras ledarskapsroll var kunskapen om att människor och människors förutsättningar är olika, samt kunskap om sina egna styrkor och svagheter, vilket ger god människokännedom och självinsikt (Stech, 2008). Kunskap om personers olika förutsättningar blir extra viktig när ledaren syftar till att verksamheten ska vara socialt hållbar. Genom att vara mån om de anställda och möta dem på individnivå skapas tillfredställelse hos personalen vilket gör att de sjukskrivningar kan minska samtidigt som det även kan påverka att de anställda stannar kvar i företaget en längre tid (Dellve & Eriksson, 2016). Kunskap om hur mitt agerande påverkar andra samt kunskap i hur företaget arbetar mot en hållbar arbetsmiljö var något som samtliga respondenter betonade som viktiga kunskaper (Dellve & Eriksson, 2016). Alla var måna om sina anställda och att de skulle trivas. Lantbruksbranschen har hamnat i ett läge där en hög personalomsättning är vanligt och därmed blir företagsledare extra måna om att behålla sina anställda så länge det bara går. Genom att företagsledarna bemöter personalen på individnivå ökar trivseln och chansen att företaget får behålla duktig personal blir större (Törnquist & Hakelius, 2006).

## Värderingar

Värderingarna hos de intervjuade varierade men handlade främst om mjuka värden. Genom att respektera allas lika värde skapas en trivsam arbetsmiljö där personalen får möjlighet att växa och utvecklas vilket även det leder till social hållbarhet (Dellve & Eriksson, 2016). En orsak till att individer har olika värderingar kan vara det att vi föds med vissa grundläggande värderingar, samtidigt som värderingarna ändras av saker som vi utsätts för i våra liv. Genom uppfostran och erfarenheter har vi byggt upp våra värderingar vilket skulle kunna vara förklaringen till att deltagarna i studien hade olika saker som de ansåg var viktiga värderingar i sitt ledarskap (Values Academy, u.å). Exempelvis respondenten som hade erfarenhet av en ledare på ett tidigare arbete som lurade nyanställda genom att säga att de skulle köra traktor i annonsen men när anställningen väl började handlade arbetsuppgifterna snarare om djurskötsel. Denna respondent hade efter denna erfarenhet blivit noga med att vara ärlig mot sin personal. Tidigare erfarenheter hade format respondentens värderingar.

Samtliga respondenter jobbade utefter etik och moral samt ett socialt stöd. Två respondenter hade inställningen att "de gör sina arbetsuppgifter och frågar inte om varför". Respondenterna menade på att det inte var någon idé att involvera personalen i det hållbara åtgärder som vidtogs på gården. Dessa respondenter hade utländsk arbetskraft och uppfattningen var att svårigheten att göra sig förstådd påverkade beslutet att inte hålla personalen delaktig i hållbarhetsarbetet. De andra företagen försökte få personalen delaktig i både social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet i det vardagliga arbetet.

Några respondenter nämnde att det var viktigt att värna om marken till nästa generation och några nämnde att djurvälståndet var viktigt samt belyste vikten av att inte slösa på olika resurser. Men över lag nämndes djurvälståndet och värnandet om marken relativt lite i samtalet vilket skulle kunna tyda på att ledarna var så fokuserade på ämnet på studien att alla svar härleddes till deras ledarskapsfärdighet (Patel & Davidson, 2019). Exempelvis fick värderingar kring den sociala hållbarheten och mjuka värden stor plats medan djurvälståndet och hur marken sköts mindre uppmärksamhet. Det kan även tyda på att djurvälståndet och att värna om marken är en given plats i lantbrukarnas vardag dels genom lagstiftning, vilket gör att de konstant arbetar utifrån de aspekterna och därmed knappt tänker på det som en form av värdering (Lantmännen, 2019).

## Färdigheter

Människokännedom, lyhördhet och kommunikation var några av nyckelorden jag fann från de intervjuades svar, men svaren var spridda och varierade stort beroende på om respondenten fokuserade på produktion eller på relation. En ledare bör genom sitt agerande främja en god relation på arbetsplatsen för att genom det åstadkomma en trivsel i företaget vilket gör att personalen presterar den kvantitet och kvalitet som är uppsatt som mål (Rowe & Guerrero, 2018; Dellve & Eriksson, 2016). En del av de intervjuade hade denna uppfattning och hela intervjun genomsyrades av personens relationer och hur hen jobbade med att förbättra eller utveckla dem. En skillnad märktes i personer som såg sina medarbetare som jämlika medan det fanns andra som snarare såg dem som ett verktyg för att nå målen. Granberg (2016) beskriver hur ledare behöver se sina medarbetare på båda sätt och genom att leda personalstyrkan med ett transformativt ledarskap, autentiskt, situations anpassat eller relationsinriktat ledarskap beroende på medarbetare och situation skapas en motivation och vilja från medarbetarna att följa ledaren. Detta uppstår endast om ledaren är lyhörd för vad gruppen behöver. Att köra en och samma ledarskapsstil oavsett situation eller medarbetare blir snart ogynnsamt och det kommer märkas på personalomsättningen. Det gäller att situationsanpassa ledarskapet beroende på vad situationen kräver (Granberg, 2016). Följande färdigheter är viktiga för framgång i ett hållbart arbete: konflikthantering, ömsint, relationsbyggande, motiverande, anpassningsförmåga, resurseffektiv med mera. Allt detta genomsyrade mer eller mindre samtliga intervjuer vilket enligt Dellve & Eriksson (2016) kan tyda på att ett stort fokus ligger på att få personalen att fungera efter bästa förmåga.

## Hållbarhet

Under intervjuernas gång har många olika synsätt redovisats angående vad hållbarhet är och hur företaget jobbar med det. De flesta respondenter tyckte ämnet var svårt, möjliga orsaker till det skulle kunna vara okunskap, samtidigt som det är ett brett ämne som lämnar utrymme för egna tolkningar (Svensson Smith, 2016). De flesta svar som gavs i intervjuerna var att värna om personalen, minska på spill och att försöka se över arbetsrutinerna för att bli mer effektiva. Dock var det en respondent som utmärkte sig i svaret ifrån de andra intervjuade. Lantbrukaren förklarade hur hen såg på att alla insatser och arbetsuppgifter som görs i ett företag är till för att nå ekonomisk hållbarhet. Social och miljömässig hållbarhet är bara en väg till att nå ekonomisk hållbarhet. Genom att värna om miljön och vårda marken på bästa sätt ökar skörden vilket skapar mer pengar på kontot. Och genom att sköta personalen på ett sådant sätt att de trivs genom mer ansvar och utveckling slipper företagaren en hög personalomsättning som kostar pengar och tar mycket tid och energi. Samtidigt lyftes vikten av att hålla en god relation med grannar för att på så sätt öka möjligheten att få köpa ytterligare mark i området när tillfälle ges. Även detta är ett medel för att nå ekonomisk hållbarhet enligt respondenten. Alla företag är till för att gå med vinst, vilket gör hens tes ännu tydligare, eftersom lantbrukare som bransch lever på hållbarhet blir det uppenbart att social och miljömässig hållbarhet syftar till att ge mer pengar på kontot och därmed en ekonomisk hållbarhet. Övriga deltagare pratade mest om social hållbarhet och nämnde då hur motivation och trivsel är a och o, motivera genom ansvar, delaktighet samt ökat inflytande och öka trivseln genom att visa uppskattning. På det viset kan social hållbarhet uppnås (Dellve & Eriksson). Det ekonomiska perspektivet är utan tvekan det mest styrande i samtliga respondenters företag. Inte speciellt förvånande då lantbruksbranschen är en tuff bransch som hotas av många substitut som drar ner priserna (Porter, 2012) vilket gör det svårt med lönsamheten. Dock var många deltagare tydliga med att de för den sakens skull inte är dumsnåla. De förklarade hur det kan straffa sig i längden att dra in på någonting för att försöka hushålla med de ekonomiska resurserna. Ibland var det mer lönsamt att lägga extra tid och pengar på personal för att visa sin uppskattning, eller för att skicka dem på

vidareutbildning och därmed öka motivationen och engagemanget i företaget. Sådana insatser är svåra att mäta i pengar men ger en kontinuitet och hållbarhet i företaget.

Över lag hade de flesta respondenter lärt sig konflikthantering, vara motiverande, relationsbyggande, anpassningsbar, resurseffektiv, innovativ, öppensinnad, rättvis behandling samt vara ett stöd till sina anställda (Dellve & Eriksson, 2016; Redekop, 2010; Rieckmann, 2012; Visser & Courtice, 2011). Svaren var spridda när det gällde vilka kanaler de använde för att ta till sig ny kunskap gällande hållbarhetsarbete, både tidningar, hemsidor och poddar användes flitigt som källa till kunskap.

## Metoddiskussion

Den begränsade tiden som har stått till förfogande har varit att betrakta som en svaghet. Vid ytterligare tid till förfogande hade fler lantbrukare kunnat medverka och därmed gett möjlighet att undersöka hur ledarskapet skiljer sig beroende på om företaget endast har en eller två anställda. Svagheten med en kvalitativ studie är att den ställer stor vikt vid intervjuarens förmåga att tolka vad som sägs i intervjun. Det är därför av yttersta vikt att jag vid varje telefonintervju har varit en duktig lyssnare och ställt följdfrågor för att inte missa väsentliga detaljer. Styrkan har varit att lantbrukare från många olika regioner har medverkat, med många olika produktionsinriktningar samt både kvinnliga och manliga deltagare. En annan styrka har varit att jag som intervjuare inte har varit bekant med någon av deltagarna vilket annars hade kunnat påverka både mitt sätt att ställa frågorna och respondentens sätt att svara på frågorna (Patel & Davidson, 2019).

En annan brist har varit att studien syftar till att förstå abstrakta fenomen där en del av studiens svaghet ligger i att det krävs en begreppsförklaring av hur denna studie definierar kunskap, färdigheter och värderingar. Detta innebär att jag har valt en sorts definition som stämmer överens med vad jag känner till sedan tidigare. Detta innebär att mina tidigare erfarenheter och värderingar sätter sin prägel på studien. Hade jag valt att definiera dessa ämnen på annat sätt utifrån annan litteratur hade resultatet kunnat bli annorlunda (Patel & Davidson, 2019).

## Förslag till fortsatt forskning

Vidare forskning inom hur ledarskapet skiljer sig på små respektive stora företag hade varit intressant gällande aspekten att lantbruksproducenterna blir färre och färre men större och större. Är det ett tecken på att företag som växer har varit duktiga på ledarskapet för att kunnat utvecklat produktionen och behålla medarbetare eller har det bara varit en slump? Har de små lantbrukarna med endast ett fåtal anställda varit mindre framgångsrika i sitt ledarskap och därför tappat personal och produktion och lägger till slut ner? Detta är viktiga frågor för att förstå hur och vad som påverkar ett framgångsrikt lantbruksföretag samtidigt som ett gott ledarskap kommer behövas för att möta framtidens utmaningar gällande hållbar utveckling (Visser & Courtice, 2011; Redekop, 2010).

På frågan angående vart de finner kunskap om hållbarhet var svaren spridda, både från lantbrukstidningar, olika hemsidor samt poddar. Endast ett av företagen fick kunskap genom att gå en hållbarhetsutbildning. Ett intressant ämne för fortsatt forskning hade därför kunnat vara hur lantbrukarna får sin kunskap inom hållbarhetsfrågorna för att kunna möta hållbarhetsmålen.



## Slutsats

Studiens syfte har varit att undersöka hur individer med ledande positioner inom lantbruket har fått sina ledarskapsförmågor, samt få en uppfattning om vad de lärt sig. Detta för att ge ytterligare kunskap om vilka lärdomar som är viktiga att ta med sig in i en ledande befattning inom lantbruket. Detta ställdes sedan mot vad litteraturen säger angående hur ledarskap lärs ut. Metoden som användes var en kvalitativ undersökningsmetod som bestod av semistrukturerade intervjuer. Tack vare respondenternas medverkan och delgivning av sina synsätt på ledarskap har studiens syfte uppnåtts.

Slutsatsen som kan dras av denna studie är att ledarskapet i lantbruket till största del lärs ut genom tidigare erfarenhet, personlig mognad och framför allt "learning by doing". Konflikthantering, människokännedom och självinsikt är svåra bitar att lära sig på en formell utbildning utan det görs enklast ute i arbetslivet. En utbildning är dock att föredra för att få teoridelen som bas, vilket gör ledarskapet lättare att sedan applicera i arbetsgruppen (Stech, 2008). Den kunskap lantbrukarna fått från formella utbildningar har varit en bas för individens fortsatta ledarskapsutveckling. Kunskaper som utvecklats från formella utbildningar har varit kunskaper inom bland annat olika personlighetstyper, ge feedback, samtal och gruppdynamik. Finkänsligheten och spetskompetensen att leda en grupp har däremot uppstått utifrån träning i vardagen samt uppkommit från personlig mognad. För att driva en grupp mot gemensamma mål krävs både kunskap inom gruppdynamik och kommunikation, men för att få medarbetare motiverade krävs ödmjukhet, finkänslighet och individanpassning. För att leda medarbetare mot ett hållbart arbetssätt krävs allt av det föregående vilket ledarna i studien hade med sig i sin ledarroll. Viktigt kan dock vara att prata om hållbarhet med nyanställda så att de fort kommer in i den självklarhet som kåren har levt med i flera år nu (Lantmännen, 2019). Ledaren lär sig personlighetstyper och konflikthantering men inte hur företaget bäst kan arbeta med hållbarhetsbitarna. Detta skulle eventuellt kunna förebyggas genom att undervisa lantbrukarna genom formella utbildningar som lyfter ämnena ekonomisk, miljömässig och social hållbarhet där konkreta tips ges på hur ledaren kan jobba utifrån detta med personalen (Ramboll, u.å.). Med en ökad kunskap inom hållbarhetsarbete kan lantbruket klara framtidens hållbarhetskrav samtidigt som de är en attraktiv arbetsgivare inom de gröna näringarna.

## Referenser

Adair, E.J. (2007). *Develop your leadership skills*. No. 2, London & Philadelphia: Kogan page. [Develop Your Leadership Skills - John Eric Adair - Google Böcker](#)

Allio, R.J. (2005). *Leadership development: teaching versus learning*. Management decision. Volume 43. No. 7/8, pp 1071-1077. Emerald Group Publishing Limited. [75757 1071..1077 \(emerald.com\)](#)

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod – En handbok*. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Burakoff, K. (u.å.). *Sinnenas betydelse i samspel*. [Sinnenas betydelse i samspel | Papunet](#) [2021-04-14]

Bussi re, P. Cartwright, F. Knighton, T. (2004). Measuring up: Canadian results of the OECD PISA study. The performance of Canada’s youth in mathematics, reading, science and problem solving. [Measuring up: Canadian Results of the OECD PISA Study \(cmec.ca\)](#)

Byrman, A. & Nilsson, B. (2018). *Samh llsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber AB

Connolly, T.M. Boyle, E.A. MacArthur, E. Hainey, T. Boyle, J.M. (2012). *A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games*. Computers and education. Volume 59, pp 661-686. [A systematic literature review of empirical evidence on computer games and serious games - ScienceDirect](#)

Cronin, T.E. (1984). *Thinking and learning about leadership*. Presidential studies quarterly. Volume 12, No. 1. [Thinking and Learning about Leadership on JSTOR](#)

Dellve, L. Eriksson, A. (2016). *Hållbart och hälsofrämjande ledarskap i vardag och förändring*. [hallbart-och-halsoframjande-ledarskap-dellve-eriksson-2016-..pdf \(hv.se\)](#)

Delmotte et al. (2019) Climate change and land. An IPCC Special Report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems. [SRCCL-Full-Report-Compiled-191128.pdf \(ipcc.ch\)](#)

Doh, J.P. (2003). *Can leadership be taught? Perspectives from management educators*. Academy of Management Learning and Education, Volume. 2 No. 1, pp 54-62. [Can Leadership Be Taught? Perspectives From Management Educators | Academy of Management Learning & Education \(aom.org\)](#)

Elmuti, D. Minnis, W. Abebe, M. (2005). *Does education have a role in developing leadership skills*. Management decision. Volume 43. No. 7/8, pp 1018-1031. Emerald Group Publishing Limited. [75751 1018..1031 \(emerald.com\)](#)

Fejes, A. Thornberg, R. (2019). *Handbok I kvalitativ analys*. Upplaga 3, Stockholm: Liber AB.

Foreman, E.A. Retallick, M.S. (2012). *Undergraduate involvement in extracurricular activities and leadership development in college of agriculture and life sciences students*. Iowa state university.

Agricultural education and studies publications. [Undergraduate involvement in extracurricular activities and leadership development in College of Agriculture and Life Sciences Students \(iastate.edu\)](#)

Granberg, O. (2016). *Ledarskap och organisation – I en föränderlig värld*. Upplaga 3:1, Lund: Studentlitteratur AB.

Gustavsson, B. (2002). *Vad är kunskap. En diskussion om praktisk och teoretisk kunskap*. Skolverket. [Gustavsson 2002 Vad är kunskap.pdf](#)

Hargreaves, A. Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. Wiley: Jossey-Bass Inc, U.S. [Sustainable Leadership - Andy Hargreaves, Dean Fink - Google Böcker](#)

Hedin, A. & Martin, C. (1996). En liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju. Högskolan Kristianstad. [Liten lathund om kvalitativ metod med tonvikt på intervju 11-08-25.pdf](#)

Joan, M. (2012). *I huvudet på Michael Porter*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB.

Jönsson, S. & Strannegård, L. (2014). *Ledarskapsboken*. Upplaga 2. Stockholm: Liber AB.

Kleihauer, S. Stephens, C.A. Hart, W.E. Stripling, C.T. (2013). *How six women deans of agriculture have attained their leadership role: A qualitative study*. Journal of agricultural education. Volume 54. No. 3, pp 15-27. [EJ1122308.pdf \(ed.gov\)](#)

Lantmännen (2019). *Framtidens jordbruk – vägen mot ett klimatneutralt jordbruk 2050*. [framtidens jordbruk webb ny.pdf \(lantmannen.se\)](#)

Macklean (u.å.). *Insikter – 2030: framtiden är grön*. Nr7. Stockholm: Macklean. [Insikter nr7- Framtiden-är-grön.pdf \(grontkompetenscentrum.se\)](#)

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

Mattsson, C. (2020). *EU:s handlingsplan för cirkulär ekonomi*. [EU:s handlingsplan för cirkulär ekonomi - Naturvårdsverket \(naturvardsverket.se\)](#) [2021-04-16]

McCracken, G. (1988). *The long interview*. Volume 13. Newbury Park: Sage. [The Long Interview - Grant McCracken - Google Böcker](#)

Oyserman, D. (2002). *Values: Psychological Perspectives*. Elsevier Science Ltd. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. [c:/u tmp/sbsa924 \(umich.edu\)](#)

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Upplaga 5. Lund: Studentlitteratur AB.

Ramboll, (u.å.). *Praktiskt hållbarhetsarbete för små och medelstora företag*. [Utbildning - Praktiskt hållbarhetsarbete för små och medelstora företag \(ramboll.se\)](#) [2021-05-26]

Redekop, B.W. (2010). *Leadership for environmental sustainability*. New York: Routledge. [Leadership](#)

[for Environmental Sustainability - Google Böcker](#)

Rieckmann, M. (2012). *Future – oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning*. Futures. Volume 44, pp 117-194. [Future-oriented higher education: Which key competencies should be fostered through university teaching and learning? - ScienceDirect](#)

Rowe, W.G. Guerrero, L. (2018). *Cases in leadership*. Upplaga 5. Thousand Oaks: Sage publications inc. [01-Kyle-4706.qxd \(umt.edu.pk\)](#)

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju – från vetenskapsteori till fältstudier*. Upplaga 1:1. Malmö: Liber AB.

Sanchez, J. Olivares, R. (2011). *Problem solving and collaboration using mobile serious games*. Computers and education. Volume 57, pp 1943-1952. [Problem solving and collaboration using mobile serious games - ScienceDirect](#)

SLU (2021). *Behandling av personuppgifter vid slu*. [Behandling av personuppgifter vid SLU | Externwebben](#) [2021-05-11]

Svensson Smith, K. (2016). *Definition av begreppet hållbar utveckling*. Regeringens proposition 2016/17:1803. Stockholm: Sveriges Riksdag. [F5B70DC7-E6AE-45F6-AC98-8567347CA57B \(riksdagen.se\)](#)

Sousa, M.J. Rocha, A. (2019). *Leadership styles and skills developed through game-based learning*. Journal of business research. Volume 94, pp 360-366. [Leadership styles and skills developed through game-based learning \(sciencedirectassets.com\)](#)

Stech, E. (2008). *Leadership education, training, and development: What should we be doing and what can we be doing*. Journal of leadership education. Volume 7, pp 43-46. [Microsoft Word - JOLE 7 1 Summer 2008 \(journalofleadershiped.org\)](#)

Törnquist, M. Hakelius, K. (2006). *Skapa en arbetsplats där personalen trivs*. Fakta jordbruk, sammanfattar aktuell forskning. Nr 1. Uppsala: SLU. [Jo06-01 arbetskraft1031 \(slu.se\)](#)

(1987). *Vår gemensamma framtid: [rapport från] Världskommissionen för miljö och utveckling under ordförandeskap av Gro Harlem Brundtland*. Stockholm: Prisma.

Values Academy (u.å). *Vad är värderingar – och varför är de så viktiga*. [Värderingar \(valuesacademy.se\)](#) [2021-05-21]

van de Sande, E. Segers, E. Verhoeven, L. (2015). *The role of executive control in young children's serious gaming behavior*. Computers and education. Volume 82, pp 432-441. [The role of executive control in young children's serious gaming behavior - ScienceDirect](#)

Visser, W. Courtice, P. (2011). *Sustainability leadership: Linking theory and practice*. University of Cambridge. [delivery.php \(ssrn.com\)](#)

Yang, Y-T.C. (2015). *Virtual CEOs: A blended approach to digital gaming for enhancing higher order thinking and academic achievement among vocational high school students*. Computers and education. Volume 81, pp 281-295. [Virtual CEOs: A blended approach to digital gaming for enhancing higher order thinking and academic achievement among vocational high school students - ScienceDirect](#)

## Bilagor

### Bilaga 1

Hej.

Jag heter Amanda Lindberg och studerar tredje och sista året på lantmästarprogrammet. Jag är nu mitt uppe i mitt examensarbete där jag ska undersöka hur ledare inom lantbruket har fått sina ledarskapsfärdigheter. Därför söker jag nu kandidater som har minst tre anställda inom mjölkproduktion, grisproduktion, nötköttsproduktion, äggproduktion, lammproduktion samt spannmålsproduktion.

Det går till så att ni kommer få ett slags frågeformulär utskickat i god tid innan så att ni har fått möjlighet att läsa igenom frågorna i lugn och ro. Sedan bokar vi en telefonintervju där vi utifrån frågorna för ett samtal så att jag får en bra och rättvis bild över hur ni har förvärvat er ledarskapsförmåga.

Jag är medveten om att det kommer att ske mitt i vårbruket och jag är därför noggrann med att vara så effektiv som möjligt under intervjun för att spara er tid.

Om detta låter intressant så hoppas jag att vi hörs för vidare information.

Ni når mig på [amlg0002@stud.slu.se](mailto:amlg0002@stud.slu.se)

Med vänlig hälsning/ Amanda Lindberg

## Bilaga 2

### Intervjuguide

Har du någon utbildning inom ledarskap? Vilken/Vilka?

Vilka kunskaper har varit viktiga för dig i din ledarroll?

Vilka färdigheter har varit viktiga för dig i din ledarroll?

Vilka värderingar har varit viktiga för dig i din ledarroll?

Hur har du fått de kunskaperna som varit viktig i din roll som ledare?

Hur har du fått de färdigheter som du anser varit viktiga i din roll som ledare?

Hur har du fått de värderingar som du anser varit viktiga i din roll som ledare?

Underhåller och utvecklar du ditt ledarskap? I så fall hur?

Vad handlar hållbarhet om enligt dig?

Jobbar företaget med hållbar utveckling? I så fall hur?

Jobbar du som ledare med hållbart ledarskap? I så fall hur?

Hur lär du dig det du behöver kunna för att arbeta med hållbarhet i ditt ledarskap?

Vilken kunskap, vilka färdigheter och vilka värderingar anser du vara viktiga för att leda företaget mot social/miljömässig/ekonomisk hållbarhet?