



Tillämpning av Herzbergs tvåfaktorteori på det svenska lantbruket

Applying Herzberg's two-factor theory on Swedish agriculture

Sophie Andersson

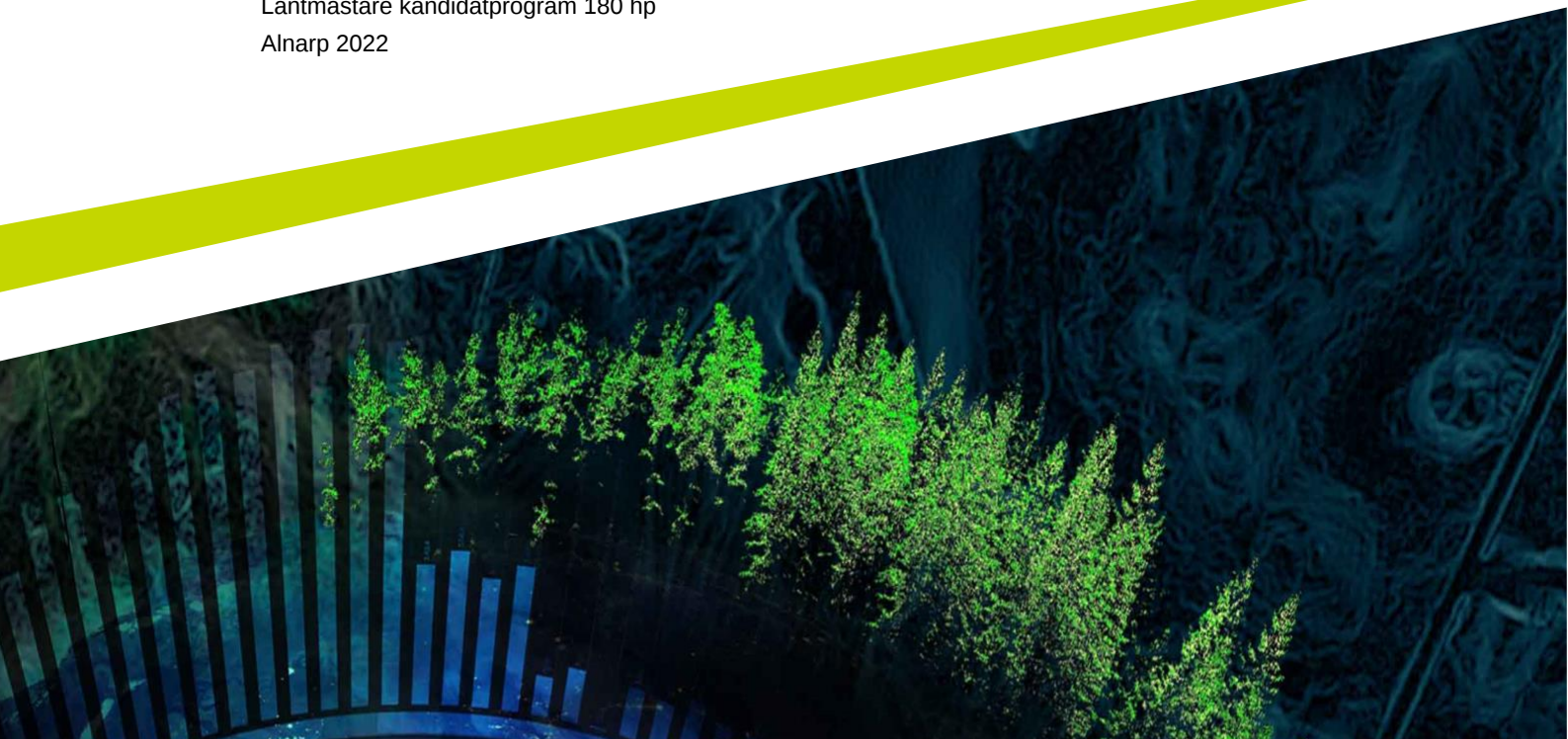
Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp • Grundnivå

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

Lantmästare kandidatprogram 180 hp

Alnarp 2022



Tillämpning av Herzbergs tvåfaktorteori på det svenska lantbruket

Sophie Andersson

Handledare: Torbjörn Jonasson, Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för människa och samhälle

Examinator: Erik Hunter, Sveriges Lantbruksuniversitet, institutionen för människa och samhälle

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi, G2E- Lantmästare-Kandidatprogram

Kurskod: EX0883

Program/utbildning: Lantmästare, kandidatprogram

Kursansvarig inst.: Sveriges lantbruksuniversitet

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2022

Nyckelord: tvåfaktorteori, lantbruk, ledarskap

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

Sveriges Lantbruksuniversitet, Alnarp

Institutionen för människa och samhälle

Sammanfattning

Under 2020 så har de svenska lantbruksföretagen sysselsatt cirka 166 300 personer, mestadels från familjen, men allt eftersom företagen växer så ökar även behovet av personal (Jordbruksverket 2020). Detta ställer nya krav på lantbrukarna som ledare för att minimera risken för en onödigt hög personalomsättning. En allt för hög grad av personalomsättning kan leda till att man förutom förlust av arbetskraft även går miste om värdefull kompetens. Med tanke på att företagen blir allt mer beroende av personal så blir det allt viktigare att utveckla sitt ledarskap så arbetsplatsen upplevs trivsamt. Det finns enligt Fredrick Herzberg två olika kategorier som påverkar antingen trivsel eller motivation och dessa är sammanställda i tvåfaktorteorin (Laitinen de Canevaro 2010).

Denna studie syftar till att undersöka om det går att applicera tvåfaktorteorin på svenskt lantbruk. Studien kommer också att undersöka om teorin rörande för vilka faktorer som påverkar trivsel och motivation stämmer och påverkar vad Herzberg menar. Studien har genomförts som en kvalitativ studie med en semistrukturerad intervju som genomförts med åtta respondenter. Frågorna berör olika faktorer och dessa har sedan jämförts med teorin för att se om det finns något samband. Sambanden har även jämförts med tidigare studier.

Resultatet av studien visar att de faktorer som enligt Herzberg skulle påverka motivation även påverkade hur väl respondenterna trivdes och ville arbeta kvar på arbetsplatsen. Den faktor som var påverkade respondenterna allra mest var möjligheten till utveckling. Enligt Herzberg ska denna faktor påverka främst motivationen, men detta var uteslutande den faktor som nämndes flest gånger för varför man valt att lämna en arbetsplats. Beröm var också en faktor som berördes många gånger och kanske den brist av det som framkom.

Tvåfaktorteori: lantbruk, ledarskap

Abstract

During 2020 Swedish agricultural companies employed 166 300 people, with family members as most of them. But since the companies are growing, they get more dependent on employees. This places new demands on the employer and the leadership to reduce the risk of excessive staff turnover. An excessive staff turnover could lead to loss in labor and loss in skills at the companies. Given that the companies are becoming increasingly dependent on employees, it is becoming increasingly important to develop their leadership so that the workplace is perceived as pleasant. According to Fredrick Herzberg there is a theory called the two- factor theory that says that there is different categories regarding job- satisfaction and motivation.

This thesis aims to study if you can apply the two-factor theory on Swedish agriculture. The thesis will also examine if the different factors of the categories affects what Herzberg said that they would, regarding job-satisfaction and motivation. The study has been performed as a qualitative, semi structured interview with eight respondents. The questions of the interviews concern different factors and has been compared with the theory to see if there is any connection. These connections has also been compared to other studies.

The result of the study shows that some of the factors that Herzberg said would affect the motivation with the employees also affected the job- satisfaction and the willingness to stay at the workplace. The factor that affected the respondents the most were the possibility to develop at the workplace. According to Herzberg this factor would mostly affect the motivation, but this was by far the factor that most of the respondents said lead them to leave a workplace. To be praised by your leader was also something that the respondents said was lacking.

Two-factor theory: agriculture, leadership

Innehållsförteckning

Inledning	7
1.1 Forskning som inspirerat till studien	7
1.2 Bakgrund.....	8
1.3 Syfte och problemdiskussion	10
1.4 Avgränsning	10
2. Teoretisk referensram	11
2.1.1 Teoretiskt ramverk.....	11
2.1.2 Herzbergs motivation- och hygiensteori.....	11
2.1.3 Ledarskap	13
2.1.4 Destruktivt ledarskap	13
2.1.5 Belöning av anställda	14
2.2 Inre och yttre motivation	15
2.2.1 Relations-, lösnings- och förändringsorienterat ledarskap.....	15
3. Metod och genomförande.....	16
3.1.1 Kvantitativ eller kvalitativ metod	16
3.1.2 Utformning av intervju	16
3.1.3 Urval	17
3.1.4 Etik.....	17
3.1.5 Genomförande.....	18
4. Resultat och analys	20
4.1 Analys	20
4.2 Resultat.....	20
4.3 Hygienfaktorer.....	20
4.3.1 Arbetsmiljö.....	20
4.3.2 Lön.....	21
4.3.3 Relationer, chef och ledning.....	21
4.4 Motivationsfaktorer	22
4.4.1 Bekräftelse och utveckling.....	22
4.4.2 Ansvar.....	23
4.4.3 Arbetet i sig själv	23
5. Diskussion.....	25
5.1 Slutsats	28

5.2	Förslag på vidare forskning och begränsningar i studien.....	29
Referenser		31
Bilaga 1		36

Inledning

Det har tidigare gjorts studier på omsättning av personalomsättning, motivationsfaktorer samt hur man rekryterar personal, men det finns relativt lite forskning som berör lantbruket. Andra branscher skiljer sig delvis från lantbruksbranschen då det förekommer mer säsongsbetonat arbete med långa dagar, vilket kan skilja sig från andra branscher som därmed har en annan arbetssituation. Lantbruksbranschen är också ofta styrd av yttre faktorer så som regelverk och väder, vilket är faktorer som kanske inte är lika styrande i andra branscher (Lunner Kolstorp, 2014). Även om ledarskapet kanske inte ägnas så mycket tid av alla företagsledare så kan det finnas tydliga kopplingar mellan arbetstillfredsställelse och den anställdes vilja att ta ansvar i företaget (Hershem et al., 2012). Företagsledare som vill utveckla sina företag tjänar på att engagera sig i personalen då de är en stor del av företaget. Utvecklas deras kompetens så kan det förutom att gynna företaget även leda till ökad arbetstillfredsställelse (Gyllenstierna 2016).

Fredrick Herzberg tog fram tvåfaktorteorin under 1950-talet och efter detta så har den teorin tillämpats på många områden. Teorin menar att det finns två olika kategorier som påverkar motivation eller arbetstillfredsställelse. De olika kategorierna är motivationsfaktorer och hygienfaktorer. Hygienfaktorerna är relaterade till de saker som kan skapa minskad arbetstillfredsställelse och motivationsfaktorerna är de som leder till arbetstillfredsställelse (Alshmemri et al., 2017).

1.1 Forskning som inspirerat till studien

Det finns ganska mycket forskning om Herzbergs tvåfaktorteori och det har därmed varit lätt att hitta inspiration från andra studier. En studie som inspirerat till studien har varit Arendt och Nymans (2019) studie om prestation och trivsel på arbetsplatsen. Även här har man använt sig av tvåfaktorteorin men utfört den på personal som varit anställd inom Human Resource, men fått annorlunda frågor. Holmberg, Caro och Sobis (2017) utförde även de en liknande studie på vårdpersonal. De använde sig också av en intervjustudie och kom även de fram till att relationer var mer motiverande för personalen än Herzberg menat. Denna studie gjorde att jag ansåg att det även kunde vara intressant att utföra en semistrukturerad intervjustudie på anställda på svenska lantbruksföretag.

1.2 Bakgrund

Det svenska jordbruket har genomgått en stor förändring och utveckling de senaste decennierna. Gårdarna har blivit färre men större och en rationalisering har skett i många arbetsmoment. Jordbruken har många gånger varit familjeföretag men är idag mer som affärsverksamheter. Detta har lett till att det finns en hög kompetens inom produktion, men det affärsmässiga har inte hunnit ikapp. Detta gör att många lantbruksföretag ibland kan sakna mål och uppföljning. Att svenska lantbruk till viss del kan sakna den kompetens som är nödvändig för ett affärsmässigt företag gör även att faktorer som ledarskap kan falla inom dessa ramar. (Macklean, 2015).

Inom det svenska lantbruket fanns det 2020 cirka 166 300 sysselsatta personer och av dessa så arbetar 54 800 personer med detta på heltid. (Jordbruksverket 2020). Det svenska lantbruket har gått mot färre men större gårdar, vilka kräver mer personal. Det finns dock en historia i att lantbrukare ser sig mer som producenter än ledare och entreprenörer, vilket gör att färdigheten att hantera personal kan saknas (Ulvenblad & Cederholm, 2018). Dock ska inte ansvaret hos den anställda bortses då det enligt arbetsmiljölagen ligger ansvar även där, ”arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att åstadkomma en god arbetsmiljö” (3 kap 1§ Arbetsmiljölagen, SFS 1977:1160).

Det finns många olika definitioner av vad ledarskap är men det brukar beskrivas som en process där en individ influerar en grupp av individer att nå ett gemensamt mål (Northouse 2010). Ledarskap är en viktig del för huruvida trivseln på arbetsplatsen upplevs eller inte och enligt Hertzberg är karaktär på arbetsuppgifter, ansvar och utveckling några av de motivationsfaktorer som påverkar människor (Jacobsen, D.I., & Thorsvik, J., 2019). Herzberg har tagit fram Motivations och hygien teorin där dessa egenskaper utgår från. Motivation och hygien kan delas upp i två olika kategorier där hygienfaktorer är saker som lön, relationer på arbetsplatsen, ledning och arbetsförhållanden bland annat. Dessa faktorer är grundläggande men är inte de största faktorerna till att man vantrivs på en arbetsplats. Den andra kategorin är motivationsfaktorer och dessa kan avgöra hur tillfredsställd man känner sig på arbetsplatsen. Prestation, ansvar, arbetet i sig själv och avancemang är faktorer som kan påverka hur väl man trivs på arbetsplatsen (Alshmemri et al., 2017).

Arbetsstillfredsställelse innefattar många element och några av dessa är: arbetet självt, förhållande till överordnade, tilltro till ledningen, framtida möjligheter, arbetsplatsens miljö, lön och relationer till medarbetare (Emery et al., 2007).

Om personalen inte trivs på sin arbetsplats finns det risk att detta kan leda till en ökad personalomsättning. Detta är en faktor som kan påverka ett företag negativt då det tillkommer kostnader för att utbilda ny personal, samt förlorad kompetens (Örskov Praetorius & Langhard,, 2019).

Att personalen trivs på sin arbetsplats är viktigt. Hög trivsel på arbetsplatsen kan leda till en ökad prestation och detta är en fördel då många företagsledare vill sträva efter en effektiv arbetsplats. Fördelarna med ökad trivsel och en ökad prestation kan också löna sig ekonomiskt (Arendt & Nyman, 2019). Dessa parametrar kan falla under den psykosociala arbetsmiljön på företaget. Intresset för detta har ökat markant på senare år. Den psykosociala arbetsmiljön kan beskrivas som hur den anställda samspelar med arbetssituationen och alla människor i den (Abrahamsson & Johansson, 2013).

Det finns studier som pekar på att relationen mellan arbetsgivare och anställd är otroligt viktigt, dels för att en anställd som upplever god kommunikation och ett respekterande av dess åsikter och värderingar anser att företagets mål är mer viktiga. En annan faktor är att en anställd som upplever en god relation med en arbetsgivare är mer villig att utvecklas och lära sig på arbetsplatsen, för att kunna nå de mål som arbetsplatsen har (Keeling et al., 2006). Beteenden kan till stor del påverka relationen mellan arbetsgivare och anställd och det blir därför viktigt att upprätthålla en god relation för att ha en vilja att sträva mot samma mål.

Studier gjorda på lösningsorienterade, relationsorienterade och förändringsorienterade ledarstilar har visat på att alla stilarna skulle kunna leda till en effektivitet i ledningen, men alla påverkar inte arbetstillfredsställelsen. Den tydligaste kopplingen till arbetstillfredsställelse hade en relationsorienterad ledarstil, även om denna kanske inte ledde till den ledarstil som var mest effektiv ur ledarsynpunkt (Yukl et al., 2019).

Det finns en del forskning av Avolio som studerar tre olika ledarskapsstilar. De tre olika stilarna är Laissez-Faire, eller låt gå ledarskap, transaktionellt ledarskap och transformativt ledarskap. Laissez- Faire ledarskap kan beskrivas som avsaknaden av ledarskap och kännetecknar en ledare som inte engagerar sig. Transaktionellt ledarskap jobbar med tydliga mål, behandlar problem och belönar sina anställda. Den sista stilen är transformativt ledarskap och denna typ kännetecknas av en ledare som vill motivera och utveckla sin omgivning (Avolio, B., J., 2011).

1.3 Syfte och problemdiskussion

Syftet med denna studie är att få en ökad förståelse för de olika ledarskap faktorer som påverkar trivsel och motivation i de anställda. Detta för att det enligt Herzberg är olika faktorer som påverkar trivsel och andra som påverkar motivation. Resultatet från denna studie skulle även kunna ge en ökad förståelse för hur arbetsgivare kan påverka sina anställda.

Med tanke på den bakgrund som beskrivits och de indikationer man får av att lyssna på anställda i branschen så är detta ett viktigt ämne att ta upp. Det finns relativt mycket forskning på ledarskap över lag, men det har varit desto svårare att hitta forskning som relaterar till lantbruksbranschen. Det är viktigt att undersöka detta för att det är en bransch som skiljer sig mycket från andra med tanke på arbetsmiljö, arbetstider, regelverk med mera. Denna studie skulle kunna hjälpa både anställda och arbetsgivare inom branschen att lättare förstå de faktorer som påverkar anställda och på så sätt kanske kunna skapa en bättre arbetsplats. Förutom att själv få reda på mer om hur anställda upplever sin arbetsplats och hur väl motivations- och hygienfaktorerna stämmer, kan frågan också vara intressant för de arbetsgivare som finns i branschen, detta för att arbetsgivare kanske får en inblick i de faktorer som motiverar och skapar trivsel hos anställda.

Den problemställning som ligger till grund för studien kommer alltså att vara:

- Vilka faktorer i Herzbergs tvåfaktorteori kan tillämpas på svenskt lantbruk?
- Hur kommer de olika motivations-och hygienfaktorerna fungera och skulle exempelvis en hygienfaktor kunna verka motiverande eller vice versa?

1.4 Avgränsning

En avgränsning som kommer göras är att den anställda inte ska vara familjemedlem med arbetsgivaren, detta eftersom det blir en helt annan relation. Det skulle exempelvis kunna vara så att en anställd som även är en familjemedlem till sin arbetsgivare kanske har andra förmåner än en utomstående anställd, vilket gör att resultatet skulle kunna avvika. En annan avgränsning som gjorts är att det inte kommer krävas att den intervjuade är anställd just nu, utan personen kan ha varit anställd tidigare. Denna avgränsningen har gjorts för att respondenterna kanske skulle kunna känna sig obekväma att kommentera en anställning de har nu, men det är även okej att göra det om de anser att de är bekväma med det. Respondenterna kommer även att vara anonyma i studien.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer den teori som ska sammankopplas med studien att redovisas. Teorin som redovisas kommer röra den tvåfaktorteori av Herzberg som studien bygger på, samt även annan teori som anses relevant.

2.1.1 Teoretiskt ramverk

För att kunna utföra denna studies å krävdes ett teoretiskt ramverk. Insamlandet av detta inleddes med att söka artiklar och tidigare studier på Google Scholar och genom tidigare examensarbeten. Sökorden som användes var Herzbergs tvåfaktorteori, beteende, ledarskap och arbetstillfredsställelse. Även litteratur från biblioteket på Sveriges lantbruksuniversitet på Alnarp och vetenskapliga artiklar har använts. Resultatet från denna litteraturstudie har sammanställts i ett eget kapitel.

2.1.2 Herzbergs motivation- och hygiensteori

Fredrick Herzbergs motivationsteori används för att beskriva de faktorer som motiverar en anställd (Herzberg, 1959). Teorin menar att det finns hygienfaktorer och motivationsfaktorer, där motivationsfaktorerna är grundläggande för motivationen och hygienfaktorerna bidrar mer till om man är missnöjd än nöjd. När Herzberg genomförde studier för att reda på vad som motiverar folk så kom han fram till att de flesta faktorerna för arbetstillfredsställelse var förmågan att utvecklas på arbetsplatsen, beröm, om arbetet upplevs intressant, ansvar, samt lärande och avancemang. De faktorer som däremot gjorde så att anställda kände att de inte var tillfredsställda var bland annat arbetsförhållanden, dåliga förhållande med kollegor, orättvisa ledare och osäkerhet till arbetet. Intressant att notera är att saker som personal upplevde gjorde dem tillfredsställda behövde inte nödvändigtvis innebära att de kände sig otillfredsställda om de inte finns. Det finns därför en skillnad i teman mellan de olika faktorerna. (Sachau, 2007). Som exempel kan motivationsfaktorer leda till arbetstillfredsställelse men om de saknas leder de till ingen arbetstillfredsställelse. Om en anställd upplever dåliga hygienfaktorer så kan den känna sig missnöjd med sin arbetstillfredsställelse och om dessa faktorer

skulle vara bättre så kan de minska känslan av missnöje, men det kan inte upplevas som arbetstillfredsställelse (Alshmemri, 2017).

Det finns kopplingar mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning, vilket gör det viktigt att som arbetsgivare veta om vilka faktorer som kan spela in i att få sina anställda att trivas och känna sig tillfreds med sitt arbete (E. Malik & Naeem, 2013).

De hygienfaktorer som finns kommer nedan är följande:

- Organisationens administration: Denna faktor kan beskrivas som hur företaget drivs samt hur man behandlar sina anställda.
- Lön: De som arbetar får en lön och denna kan användas för att verka positivt på den anställda.
- Relationer: De relationer som berörs är de mellan anställda och även de mellan ledare och anställd.
- Chef och ledning: Chefen har ofta en administrativ roll medan ledaren är den som de anställda har en relation till. I denna faktor tar man hänsyn till hur chefen/ledaren behandlar de anställda.
- Arbetsmiljö: Denna faktor innefattar allt som har med miljön på arbetsplatsen att göra, exempelvis kontorsmiljö eller lunchrum med mera.
- Privatliv: Trots att arbetet inte är hela den anställdes liv kan det ibland påverka denne privat. Detta skulle kunna röra hur arbetet påverkar den anställda gällande exempelvis arbetstider.
- Arbetsstrygghet: Med arbetsstrygghet menar man hur säker den anställda kan vara på sin anställning.
- Status: Vilken status man har på jobbet kan påverka ens tillfredsställelse, exempelvis skulle en titel med annat ansvar kunna påverka.

Det finns även motivationsfaktorer och dessa kommer att beskrivas nedan:

- Bekräftelse: Denna faktor berör de belöningar eller den upprättelse man får för ett väl utfört arbete, både av ledare men också av kollegor. Beröm och bekräftelse är en sådan sak som kan göra att man upplever en ökad motivation till att utföra sitt arbete.
- Karriärutveckling: Det kan verka motiverande att kunna utvecklas och klättra på sin arbetsplats.
- Ansvar: Eget ansvar är otroligt viktigt för att en anställd ska känna att den utför ett viktigt arbete och få en känsla av att man har tillit.
- Personlig utveckling: Den personliga utvecklingen kan beskrivas som om man lär sig något nytt eller kan klättra inom företaget och bli mer kompetent.
- Arbetet i sig själv: arbetstillfredsställelsen hos den anställda kan många gånger påverkas beroende på om den anställda upplever att det finns en variation i arbetsuppgifter eller om man upplever själva arbetet som intressant. (Ekström & Melas, 2017).

2.1.3 Ledarskap

Ofta kopplar man ihop ordet chef med ledare, men detta är ett något förlegat förhållningssätt då man kan leda utan att vara chef och vice versa. En ledare är den som vägleder och influerar de anställda till att jobba för att nå företagets mål. Som ledare har man alltså stor kontakt med de människor som arbetar på företaget, relationer mellan dessa och ledaren och kommunikationen här. Till skillnad från ledaren så har chefen en mer administrativ roll i företaget. Chefer ska företräda arbetsgivaren, ha ansvar för strukturer och leva upp till arbetsrättsliga lagar (Döös & Wilhelmson, 2003).

Forskning för huruvida ledarskapet kan påverka den psykiska och fysiska hälsan har gjorts och där blev resultatet att det finns en viss koppling emellan dessa. Studien visade att ledarens beteende är sammankopplat med de anställdas mentala hälsa och det visade att efter 2-4 år kunde en anställd som upplevt sig ha en "dålig" ledare uppleva depressiva symptom. En ledare som upplevdes som illasinnad gjorde så att de anställda upplevde att de var mer utmattade. Likaså upplevde de anställda som hade en självcentrerad ledare att de var mer utmattade, men det fanns också ett samband mellan deras psykiska mående och högre stress.

Den fysiska hälsan påverkades och i undersökningar kunde man se att de anställda som betygsatt sin ledare lägre på en AML- skala (Attentive Managerial Leadership) hade ett högre antal sjukdagar än de som upplevde bättre ledare. AML-skalan är ett ledarskapsmått som togs fram under en tvärsnittsstudie med Stora-Enzo-koncernen- Ett dåligt betyg på denna skala visar att medarbetarna visar större indikation på stress och enligt dem sämre hälsa. Studien visade att ett ledarskap som upplevdes inspirerande hade lägst korttidsfrånvaro, det transaktionella eller auktoritära ledarskapet hade en hög sjukfrånvaro hos män, men inte lika hög hos kvinnor. Kvinnorna hade däremot desto högre sjukfrånvaro om de hade en ledare vars integritet man kunde lita på då och då (Theorell et al., 2013).

2.1.4 Destruktivt ledarskap

Tvåfaktorteorin kan inte direkt kopplas till ett destruktivt ledarskap, men det blir intressant att redogöra för att det är skillnad mellan Herzbergs teori och destruktivt ledarskap. Destruktivt ledarskap beskrivs som en process där det under en längre tid pågått aktiviteter, upplevelser och/eller relationer mellan enskilda personer eller medlemmar i en grupp och ledaren som kan uppfattas fientligt eller besvärande. Oavsett om beteendet är avsett som destruktivt eller bara oavsiktligt destruktivt så är det upp till betraktaren att avgöra vad som egentligen är ett destruktivt beteende. Detta gör att det är svårt att avgöra om ledaren har för avsikt att utföra ett destruktivt ledarbeteende eller inte. Om ledaren skulle ha för avsikt att straffa en medarbetare genom att dra in resurser, så är det inte säkert att medarbetaren anser att detta är destruktivt om den inte är i behov av just dessa resurser exempelvis.

Det man kunnat konstatera är att en ledare som använder sig av destruktiva ledarbeteenden ofta tappar sin tillit hos de anställda. Detta gör att det ofta blir en minskad effektivitet på arbetsplatsen, samt att arbetstillfredsställelsen sjunker. Detta gör att ledarens handlingar påverkar hela företaget negativt prestationsmässigt, men kan även leda till att medarbetare slutar. Uppfattningen om att en ledare är destruktiv kan många gånger hänga kvar hos de anställda, trots att ledaren kanske slutar. Detta gör att en ny ledare får svårt att bygga upp en tillit hos sina medarbetare, som redan anser att de kanske inte kan lita på en person i samma position (Sandgren & Jonsson, 2018).

Uppgifter från Vision (2015) så kan personalomsättning leda till så stora kostnader som cirka 500 000 kronor varenda gång en anställd slutar och en ny tar vid. Dessa uppgifter är såklart beroende av inskolningslängd och andra faktorer som exempelvis annonsering av ny tjänst eller om man anställer en konsult vid rekryteringen. Detta är faktorer som gör att summan kan dra iväg ännu mer. Det bör dock tas i beaktning att alla företag inte har samma struktur som Visions exempel och då kan det bli en annan summa, men denna är ungefärlig. Vid redovisning av resultatet kan det komma att bli relevant att diskutera huruvida destruktivt ledarskap förekommit upplevas hos någon av respondenterna.

2.1.5 Belöning av anställda

Belöningar är ett effektivt styrinstrument företag kan använda sig av för att ta vara på de resurser och kompetenser som finns hos de anställda. Syftet med belöningar är att motivera sina anställda och få ett ökat engagemang för företagets prestation. Belöningar kan även få de anställda att uppfatta vad företaget värderar och fastställa var det bör läggas fokus. De anställda kan lockas att stanna kvar och det kan även locka nya medarbetare om de vet att det förekommer belöningar för ett väl utfört arbete. Detta gör att företaget kan behålla och skaffa sig nya resurser och kompetenser.

Något som är av yttersta vikt vid användandet av belöningar är att systemet för dessa samspelar med företagets mål annars kan man få minskad effekt av systemet. Det är också av relevans att se hur belöningar och motivation korrelerar. Om ett arbete utförs i grupp och en arbetsgivare ämnar ge en ekonomisk belöning så är det viktigt att veta om alla i gruppen anser att pengar motiverar dem, annars kommer belöningen och motivationen inte upplevas av alla.

Det finns olika kriterier för hur ett bra belöningssystem ska utformas och det innehåller bland annat att de anställda är medvetna om vad som krävs av dem för att de ska belönas. Det bör också kännas meningsfullt för den anställde. Vilket innebär att de upplever att deras insats är av värde för företaget. Det är också viktigt att det ska gå att nå upp till de mål som företaget satt, vara tillförlitligt, samt att

belöningen ska ske i rätt tid. Rätt tid för en belöning är oftast snarast efter en bra arbetsinsats utförts. (Fredén & Samuelsson, 2005).

2.2 Inre och yttre motivation

För att kunna förstå denna studie behöver det redas ut med vad som innebär motivation. Motivation är en psykologisk term och den innefattar att individen antingen medvetet eller omedvetet vill utföra vissa handlingar. Dessa strävar ofta mot ett specifikt mål (Nationalencyklopedin, u.å).

Två typer av motivation är inre och yttre motivation. Den inre motivationen kan beskrivas som det som får en individ att utföra en aktivitet eller handling av egen fri vilja. Denna motivation påverkar individens eget intresse, utveckling och ökade glädje. Den yttre motivationen kommer som hörs från namnet från yttre faktorer som driver individen. Detta kan vara exempelvis mål, belöning eller undvika ett straff. Den belöning som kan driva individen kan vara exempelvis lön, vilket är helt annorlunda från den inre motivationen (Grant, 2008).

2.2.1 Relations-, lösnings- och förändringsorienterat ledarskap

Enligt Yukl (2019) finns det olika sorters ledarskapsstilar och dessa har benämnts som relations-, lösnings- och förändringsorienterat ledarskap. Det förändringsorienterade ledarskapet kan beskrivas som en stil där ledaren fokuserar på att skapa bättre strategier, använder sig av innovation, gör sig mer flexibel samt anpassar sig till hur miljön skulle kunna komma att förändras.

En relationsorienterad ledare lägger stor vikt vid hur medarbetarna mår på arbetsplatsen och tar hänsyn till deras behov. När det kommer till beslut som ska tas i organisationen är denna typ av ledare ofta väldigt inkluderande mot sina medarbetare.

En uppgiftsorienterad ledare jobbar systematiskt och med fokus på målsättning. Denna typen av ledare vill ofta ha tydliga roller och fördela arbetet. Ofta använder en ledare sig av flera av dessa stilar men kan tendera att dra mot en av stilarna mer, vilket gör att man kan kategorisera stilen (Pavlovic, 2021).

3. Metod och genomförande

I detta kapitel beskrivs det genomförande och den metod som använts i studien.

3.1.1 Kvantitativ eller kvalitativ metod

Det finns två olika typer av metoder för att samla in information från personer och det är kvantitativ eller kvalitativ metod. Skillnaden på dessa två är att en kvalitativ studie ger en stor mängd information om varje enhet man analyserar, den är flexibel, samt att man försöker få en djupare förståelse för specifika frågor. Den kvantitativa analysen ger mindre information om varje fråga, den gör varje fråga mätbar och vill bevisa samband (Svensson, 2015).

Eftersom jag vill gå djupare in på svaren har en kvalitativ studie valts för att få reda på vad respondenten tycker är viktigt och hur deras åsikter ser ut på ett mer djupgående plan (Bryman, 2018). Denna studie kommer även bestå av en semistrukturerad intervju för att få möjlighet att kunna få bredare svar på frågor och en uppfattning om hur respondenterna upplevt sin arbetsplats även känslomässigt (Jalal, 2019). Intervjufrågorna kommer att ta stöd från teorin för att förankra att det finns ett samband mellan teori och praktik. I detta fall så kommer frågorna utgå ifrån de olika motivations- och hygienfaktorer som finns.

Intervjuerna kommer omfatta åtta personer. De intervjuade har valts ut med hänsyn till att de inte ska ha någon familjerelation till ledaren, för att detta inte ska ha en egen påverkan på ledarens beteenden.

3.1.2 Utformning av intervju

Studien kommer att göras som en kvalitativ intervju med semistrukturerade frågor. Dessa frågor kommer att ta stöd från teorin för att kunna diskuteras senare. Syftet blir då att se om den teori som finns kan korrelera med de svar som fås av intervjuerna. Den semistrukturerade varianten har valts med tanke på att det är önskvärt med bredare svar. Det är också positivt om den intervjuade känner frihet att tillägga något i sina svar som inte redan var påtänkt. Den kvalitativa formen är en metod som innefattar djup och ett mer detaljerat svar, än den kvantitativa som

är mer mätbar och brukar användas i exempelvis en enkätundersökning (Åsberg, 2001).

Frågorna har tagits fram så att de ska vara neutralt ställda och det ska inte uppfattas ligga några värderingar bakom dessa. Det ska också vara lätt för den tillfrågade att tolka frågan. Frågorna kommer att undersöka sambandet mellan Herzbergs tvåfaktorteori och vad anställda upplever på svenska lantbruksföretag.

Den teori som har inspirerat frågorna är framför allt Herzbergs motivationsteori.

Alla respondenter kommer att bli ställda samma frågor men utrymme kommer att ges för följdfrågor om det anses lämpligt.

Intervjun har även tagits fram med stöd från en tidigare undersökning som gjort av Holmberg et al. (2017) där de undersökt hur tvåfaktorteorin kunnat appliceras på vårdpersonal inom psykiatri. I denna studie kom man bland annat fram till att relationer med kollegor, som Herzberg räknat som en hygienfaktor, var mer motiverande hos personalen än man trott. Efter att lämplig information från det teoretiska ramverket samlats in så sattes intervjufrågorna ihop. Frågorna berör både hygien- och motivationsfaktorer och alla respondenter fick samma frågor ställda till sig.

3.1.3 Urval

De intervjuer som kommer utföras kommer innefatta yngre personer under 40 som är eller har varit anställda i ett lantbruksföretag i Sverige. Detta för att det är en målgrupp som anses som intressant. Respondenterna är eller har varit anställda på företag med växtodling, djurproduktion eller annan relevant produktionsform för ett lantbruksföretag. Urvalet har gjorts så att inga familjemedlemmar till ledarna kommer att vara med i studien, detta eftersom detta kan bli en annan relation än till en anställd som är helt utomstående. En anställd som har en familjerelation till arbetsgivaren skulle kunna ha andra förmåner än en utomstående person och detta skulle kunna göra att studien får ett avvikande svar som påverkar trovärdigheten.

Respondenterna kommer även att vara anonyma, vilket förklarades innan intervjuerna.

Från början var tanken att ha med 10 personer i studien, men redan vid åtta respondenter upplevdes en mättnad i studien och det framkom inte så mycket nya svar.

3.1.4 Etik

Eftersom intervjuerna kommer att vara kvalitativa och mycket personlig information kan komma fram så är det viktigt att ta med sig den etiska aspekten av detta. Samtycke från respondenterna kommer att krävas och det kan beskrivas som tillåtelse till något, i detta fall till intervjuer och svar (Svenska Akademiens

Ordböcker 2021). Vid intervjuerna informerades respondenterna om samtycke, samt även att det är helt frivilligt att hoppa av sitt deltagande utan påföljd.

Alla respondenter kommer att vara anonyma för att ingen ska känna att de inte kan svara fritt på frågorna i intervjuerna. Däremot kommer information som kön och ålder tas med i intervjun för att undersöka om dessa kan ha någon relevans för studien. Även detta kommer respondenterna informeras om innan intervjuerna börjar.

3.1.5 Genomförande

Eftersom studien riktade in sig till personer som arbetat på svenska lantbruksföretag så letades det upp lämpliga kandidater som tillfrågades om dessa var intresserade av att medverka.

De medverkande fick sedan innan intervjun startade höra en del bakgrundsinformation till studien och vilken innebörd den har. Frågorna ställdes i samma ordning till samtliga respondenter men till vissa intervjuer följde även någon enstaka följdfråga för att kunna få ett mer utvecklat svar. Efter att frågorna ställts och svarats på så lämnades ordet till respondenterna ifall de hade något annat att tillägga. Många av de tillfrågade hade inte så mycket tillägga och fick då ofta frågan om det fanns något som de tyckte att företaget de jobbat på gjort annorlunda i form av arbetet eller personalhantering. Det framkom då vissa tillägg som lätt kan tillämpas på de teorier som finns. Respondenterna fick även utrymme att tillägga om det tyckte att det fanns något som glömts bort i intervjun. Om inget nytt framkom under detta tillägg så ansågs intervjuerna som avslutade. Många av respondenterna var nyfikna på om det framkommit något intressant av studien och detta ledde även till en del intressanta diskussioner om ämnet som ansågs hjälpsamma till studien. Intervjuerna hade varierande längd då en del respondenter hade fler tillägg till frågorna och andra mindre. De kortaste intervjuerna varade cirka 15 till 20 minuter, medans de längsta varade upp till 50 minuter. Medellängden på intervjuerna låg på cirka 25 minuter.

Den analysform som användes i studien är en tematisk analys. Detta innebär att man letar efter mönster i svaren hos intervjuerna för att se om man kan hitta sammanhängande mönster (Braun & Clarke 2006).

Efter insamling av allt material från intervjuerna så gjordes flera genomläsningar av de olika intervjuerna individuellt för att se om det gick att utläsa några teman och se hur materialet ställde sig mot frågeställningarna. Under denna process plockades även en del citat ut för att kunna styrka resultatet.

4. Resultat och analys

I detta kapitel kommer tillvägagångssätt för analys och resultat av studien att presenteras. Kapitlet kommer också att knyta studiens resultat till den teori som använts.

4.1 Analys

Intervjuerna hade totalt åtta respondenter och det var jämnt fördelat mellan män och kvinnor. Det var varierande åldrar på respondenterna men de var alla mellan intervallet 24–31 år gamla. 7 av 8 respondenter pratade om arbetsplatser de inte jobbade kvar på. Under intervjuerna så skrevs alla svar ned direkt eftersom detta sparade ett steg i analysen i form av transkribering. Att svaren skrevs ner meddetsamma gjorde att det som sades direkt i intervjun fanns nerskrivet medans man ännu hade intervjun framför sig. Intervjun var även utformad på ett sådant sätt som gjorde det möjligt att hinna med att skriva ner svaren korrekt.

4.2 Resultat

Resultatet från studien kommer att delas upp för om det berör hygien-, eller motivationsfaktorer.

4.3 Hygienfaktorer

Under denna rubrik kommer Herzbergs hygienfaktorer från tvåfaktorteorin att presenteras. Dessa faktorer behöver inte nödvändigtvis skapa trivsel om de finns, men om de saknas kan en känsla av vantrivsel infinna sig. De kategorier som berörts mest av frågorna är arbetsmiljö, lön, relationer och hur chef och ledning upplevs.

4.3.1 Arbetsmiljö

Lantbruket är en bransch där det under perioder som exempelvis skörd förekommer en del stress hos lantbrukare (Lunner Kolstrup & Lundqvist, 2013). Stress är därför något som även upplevs hos de anställda inom branschen, vilket

även respondenterna höll med om. Fem personer ansåg att arbetet var stressigt under perioder och en av dessa upplevde att det var mindre kul att gå till jobbet under dessa perioder, medans en person tyckte det var okej så länge det inte varade under en allt för lång period och inte gick ut över en.

”Periodvis är det stressigt men det är klart när det är säsong är det alltid stressigare eller när det är kort om folk”.

Tre av respondenterna var även fria att planera sin egen tid och hur de lade upp arbetsuppgifter, vilket de verkade trivas med. Utöver stressen som upplevdes stundvis så var det även en person som tyckte att det även kunde vara jobbigt om det var en dålig struktur eller att man inte visste när man slutade för dagen när man kom till jobbet.

Möjligheten att påverka sitt arbete var något som sju av respondenterna ansåg att de hade på något vis, medan en person ansåg att den inte hade något alls att säga till om. En av de personerna som ansåg att de kunde påverka sitt arbete nämnde även att de anställda på arbetsplatsen ofta blev involverade i råd gällande nya investeringar vilket man tyckte var positivt. Tre personer hade som rutin att lägga upp arbetet med övriga på arbetsplatsen en gång i veckan eller varje morgon och fick på så vis påverka.

4.3.2 Lön

Respondenterna ställdes inför frågan om en höjd lön kunde få dem att stanna kvar på en arbetsplats de inte helt trivdes med och fem personer svarade direkt nej på denna fråga. En av dessa personer la dock till att vid de tillfällen man funderade på att sluta så brukade personen fråga om de kunde tänka sig att höja lönen för att få personen att stanna kvar. Det var oklart om detta var en strategi som fungerade, men det var intressant att personen i fråga ansåg att det kunde få den att tänka annorlunda om att stanna kvar på arbetsplatsen. För tre personer blev svaret att de kunnat tänka sig jobba kvar för en höjd lön, men bara i en kort period innan de inte orkade mer.

”Jag skulle kanske stå ut ett tag extra om jag fått en höjd lön men inte en längre tid. Lön får man ju bara en gång i månaden men chef och kollegor träffar man ju varje dag”.

4.3.3 Relationer, chef och ledning

En faktor som är viktig för att kunna ha en väl fungerande kommunikation är att de anställda vågar säga vad de vill utan att välja sina ord. Fem personer upplevde att de kunde säga vad de ville på arbetsplatsen när de kommunicerade med sin ledare, medans tre personer ansåg att detta inte alltid fungerade. En av

respondenterna nämnde att arbetsgivaren ville sänka lönen om de hörde att man även jobbade hemma och fick lön där.

Relationen till kollegor var viktig för många av respondenterna och samtliga tyckte att de kom bra överens med de kollegor de haft. Tre av dessa tyckte även att relationerna hade en positiv inverkan på hur man upplevde sin arbetsplats. Personalaktiviteter var en sak som många av respondenterna nämnde att de uppskattade. Huruvida ledaren var rättvis mellan kollegorna var varierande. Bland annat upplevde två personer att ledaren inte alltid var rättvis mellan den och övriga på arbetsplatsen. En av dessa personer berättade även att den kunde uppleva en särbehandling i fråga om att den alltid blev utringd till jour om någon av övriga kollegor inte orkade åka ut. Detta skulle kunna anses som drag av destruktivt ledarskap som diskuterats i kapitlet om teori. Detta med tanke på Schyn och Schillings teori om att destruktivt ledarskap är en rad av upplevelser eller relationer mellan personen och ledaren som i detta fall upplevts som besvärande (Sandgren & Jonsson, 2018). Den andra av dessa två personer som upplevde orättvisa tyckte att denne fick jobba hårdare och fråga snällare om saker än den upplevde att andra kollegor fick göra. Resterande sex personer upplevde att de blev rättvist behandlade av ledaren.

4.4 Motivationsfaktorer

Under denna rubrik presenteras frågor som kan relateras till Herzbergs motivationsfaktorer. Motivationsfaktorerna är de faktorer som kan påverka motivationen hos den anställde. De faktorer som studien berört är bekräftelse och utveckling, ansvar och arbetet i sig själv.

4.4.1 Bekräftelse och utveckling

Den första frågan respondenterna ställdes för var huruvida de ansåg att de kunde utvecklas på sin arbetsplats. Fem av de åtta tillfrågade ansåg att de till en början kunde utvecklas men att detta avtog ju längre de arbetade kvar. Dessa fem upplevde att de inte fick så mycket nya arbetsuppgifter och ansåg därför att utvecklingspotentialen var avtagande. Dessa fem ansåg också att det inte gick att klättra mer inom företaget än de redan gjort. Två av de tillfrågade tyckte att det fanns möjlighet för dem att utvecklas inom företaget medan en person redan från början ansåg att det inte fanns någon som helst möjlighet att utvecklas.

Faktorer för motivation var enligt fem personer att man såg resultat av det arbete man utfört. Detta kunde vara i form av exempelvis ökad skörd eller ökad produktion hos djur på arbetsplatsen. Fyra personer svarade även att det var viktigt för deras motivation att de fick beröm ibland och lönen var också viktigt för att motivera en

tre av de tillfrågade. Relationen mellan de anställda och ledare tyckte två personer verkade motiverande.

Uppskattning från ledaren var en faktor som sex av respondenterna kände att de upplevde, men tillade att det i perioder uteblev med uppskattning och beröm. 1 person sa att denne kände sig mer uppskattad i efterhand än den gjorde vid anställningen och en person kände sig inte allt uppskattad. Tre av respondenterna nämnde att de tyckte att ledarna var förhållandevis dåliga på att visa uppskattning eller ge beröm till de anställda, vilket man saknade. Förutom beröm eller uppskattning i form av ord så var det en del respondenter som nämnde att de tyckte det var lika bra att få detta i form av exempelvis middag i fält under skörd.

4.4.2 Ansvar

Det viktigaste för att trivseln på en arbetsplats ansåg man vara att det fanns chans att utvecklas och att man fick ansvar. Det var också önskvärt att man fick uppskattning, beröm och hur arbetet i sig själv var. Majoriteten värdesatte att man hade en bra relation till sina kollegor. Andra faktorer som respondenterna ansåg var viktigt för trivseln var en bra lön, hyfsade arbetstider och att man fick utlopp för sin kreativitet.

Hur mycket ansvar man fick av sin ledare tenderade att vara relativt viktigt för respondenterna och samtliga tyckte att de kände att ledaren kunde lita på dem. En person ansåg däremot att ledaren inte litade på denne så mycket som respondenten ansåg att den kunde. Två personer ansåg antingen att de som jobbat längre fick mer ansvar och status på arbetsplatsen, medan en ansåg att ledarens kontrollbehov på visst sätt begränsade hur mycket tillit man fick.

4.4.3 Arbetet i sig själv

Huruvida respondenterna ansåg att arbetet var intressant påverkade också deras engagemang. Hela fem personer ansåg att om man upplever arbetet intressant så leder det till att man känner mer engagemang gällande arbetet. En del av dessa ansåg dock att ju mer det avtog med intressanta arbetsuppgifter desto mindre engagerad kände man sig också. Om arbetsuppgifterna ansågs vara stimulerande kunde också påverka de anställda och alla respondenter upplevde att de haft stimulerande arbetsuppgifter, medan fem av dessa tyckte att detta avtog ju längre in i arbetet man kom.

” Jag tyckte att arbetet var intressant och då kände jag mig mer engagerad, får man ansvar så känner man att man gör nytta och utvecklas. Den helheten kände jag saknades på slutet och därför sökte jag mig därifrån”.

Något som enligt Herzberg kan verka motiverande på anställda är att jobba mot tydliga mål. Fem av respondenterna höll med om att det var motiverande att jobba mot uppsatta mål, medans två personer tyckte att mål som var orealistiska var omotiverande att jobba mot. Att målen är nedskrivna och tydliga var något som var viktigt för respondenterna. Fem personer var osäkra på om det fanns mål på arbetsplatsen och tre av dessa upplevde ändå att det fanns mål men de var inte uttalade. Det fanns även indikationer som pekade mot att det var direkt omotiverande att inte veta vilka mål personalen jobbade mot och en person upplevde även att om den förstått vad det var för mål man ville nå så skulle man förstå nyttan med vissa uppgifter på ett annat sätt.

”Jag tror att det finns mål men det är inget som är medskrivet, jag tror absolut att jag varit mer motiverad av mål och det hade varit roligare. Hade jag vetat något mer om mjölkkor och om dom haft mål så hade jag kanske förstått nyttan med att sopa foderbordet hela tiden”.

5. Diskussion

I detta kapitel kommer resultatet från studien att diskuteras för att se om teorin går att knyta till den verklighet som respondenterna upplever, samt om det går att få något svar på frågeställningarna.

Syftet med denna studie var att tillämpa tvåfaktorteorin av Fredrick Herzberg på det svenska lantbruket för att kunna få en ökad förståelse för de faktorer som påverkar de anställda. Det fanns även frågeställningar tillhörande arbetet och dessa var följande:

- Hur kan Herzbergs tvåfaktorteori tillämpas på svenskt lantbruk?
- Kommer de olika motivations-och hygienfaktorerna stämma eller skulle exempelvis en hygienfaktor kunna verka motiverande eller vice versa?

Tvåfaktorteorin är en teori som kunnat hittas i ganska många studier, men jag har hittat relativt få som tillämpats på svenskt lantbruk.

De hygienfaktorer som Herzberg menar finns är organisationens administration, lön, relationer, chef och ledning, arbetsmiljö, privatliv och arbetstrygghet. Dessa faktorer skall alltså i sin frånvaro kunna göra så att den anställda upplever att man inte trivs lika väl, men det innebär inte att man kommer trivas bara för att de finns. Alla dessa faktorer togs inte upp i studien utan organisationens administration, privatliv och arbetstrygghet omfattades inte av studien. Dessa togs inte med då studien fokuserade mer på relationer mellan anställd och arbetsgivare.

Enligt de resultat som gavs av studien så kunde det utläsas att relationer till kollegor och chef/ledare kunde tillämpas som en hygienfaktor, men det verkade också som att relationer verkade mer motiverande än vad som trots. De allra flesta respondenterna nämnde att det var viktigt för deras trivsel att man hade en bra relation med sina kollegor. Det fanns vissa respondenter som vantrivts på sina arbetsplatser och de fick frågan om det blev "roligare" att gå till jobbet om man visste om att man hade goda relationer till sina kollegor. Dessa svarade då att det visst blev roligare att gå till jobbet om man visste om att man hade bra kollegor, men i dessa fall så hade den uteblivna trivseln på arbetsplatsen gått så långt att man ändå ville sluta.

Arbetsmiljö var ännu en faktor som stämde med att vara en hygienfaktor. De flesta respondenterna svarade med att de för en kort period kunde leva med en sämre eller stressigare arbetsmiljö så länge det fanns ett slut på den. Det var däremot flera som poängterade att denna period inte får gå ut över en själv. Det kan dock tilläggas att lantbruksbranschen är en bransch där det är mer accepterat att det är sämre

arbetsmiljö-förhållanden under perioder som exempelvis stress eller att det är ont om personal. Detta kan göra att personer som jobbar i branschen har en högre tröskel för en sämre arbetsmiljö.

Den sista hygienfaktorn som berördes var lön. Det stämmer att denna var viktig för många, men det var inte alltid den upplevdes som motiverande. Det var dock en respondent som tyckte att bonusar kunde vara motiverande, vilket får tas i beaktning. Alla respondenter ställdes frågan om de hade kunnat tänka sig att jobba kvar på en arbetsplats där de inte trivdes så bra om de skulle få en högre lön. Drygt hälften svarade meddetsamma nej på denna frågan, men det fanns några personer som hade kunnat tänka sig att jobba kvar ett litet tag med höjd lön. Detta innebär dock inte att de accepterat en höjd lön och sämre trivsel, utan att de kunnat tänka sig att stå ut lite längre bara. En av respondenterna svarade att denne hade som system att varje gång den funderat på att sluta så frågade denne om arbetsgivaren kunnat tänka sig att erbjuda en högre lön om personen skulle stanna kvar. Hur god effekt detta hade haft fick jag dock inget svar på och det skulle därför kunna vara så att personen aldrig fått igenom en högre lön och därför slutat.

Nästa del i studien omfattar motivationsfaktorerna av Herzberg. Dessa är de faktorer som gör att en anställd upplever sig motiverad av om de finns, men gör inte nödvändigtvis att den anställda känner att den vantrivs om de inte finns tillgängliga. Dessa faktorer är bekräftelse, utveckling- både i sig själv och karriärmässigt, ansvar och arbetet i sig själv. Samtliga av dessa faktorer berördes på ett eller annat sätt i studien. Mål är en annan faktor som togs upp i studien för att undersöka hur det påverkar anställda.

Den första av motivationsfaktorerna är bekräftelse, något som många av respondenterna saknade av sina ledare eller arbetsgivare. De indikationer man fick av studien var att arbetsgivare och ledare över lag i branschen är väldigt dåliga på att ge beröm. En del respondenter nämnde att det inte behöver vara så att man ska få beröm hela tiden, men att det då och då hade varit trevligt att bli uppmärksammas för sitt arbete. Det kom även fram att det inte alltid var nödvändigt med muntligt beröm utan många uppskattade även att bli bjudna på mat eller fika i skörd när det var stressigt, eller att hela personalstyrkan firade när man uppnått ett mål.

Något som många respondenter nämnde under intervjuerna var att de tyckte att det var väldigt viktigt att man kunde utvecklas på arbetsplatsen. De nämnde både personlig utveckling och karriärmässig utveckling, där båda sorterna var en faktor som ledde till att man inte trivdes på arbetsplatsen. Nästan alla respondenter tyckte att de hade upplevt att de kunde utvecklas i början av sin anställning, men att ju mer de lärde sig och ju längre de jobbade kvar så fanns det inte längre något nytt att uppnå. Man fick inte mer eller nya uppgifter utan man kände att man var fast i samma position på arbetsplatsen man befann sig på. Just utveckling är enligt Herzberg (1959) inte något som ska göra att den anställda upplever vantrivsel, men i denna studien visade det sig att detta var den största anledningen till att de anställda ville byta jobb och sa upp sig. Det är väldigt intressant då man som

arbetsgivare kanske hade kunnat komma fram till fler arbetsuppgifter eller liknande för att få den anställda att känna att den fortfarande kan utvecklas på arbetsplatsen.

Ansvar berördes i studien både som något som många av respondenterna upplevde som något de önskade för trivsel, men alla nämnde också att de tyckte att de upplevt att arbetsgivaren kunnat lita på dem. En av respondenterna tyckte att den haft en arbetsgivare som kanske haft ett för stort kontrollbehov, vilket hade kunnat upplevas som kvävande om man uppskattar ansvar, men la till att arbetsgivaren skött det på ett subtilt sätt som gjort att man ändå känt ansvar. Tillsammans med ansvar ställdes även frågor om hur de anställda upplevde arbetet i sig självt. Här berördes om de anställda tyckte att de kunde påverka sitt arbete, upplevde arbetsuppgifterna som stimulerande och om de fann arbetet intressant. De allra flesta upplevde att de kunde påverka sitt arbete och många nämnde att alla i arbetslaget planerade upp uppgifter varje morgon eller en gång i veckan och fick då chans att påverka. Det var också många respondenter som nämnde att det förekom mycket rutinarbete och vissa av dessa var svåra att påverka, men om det bara blev gjort så spelade det ingen roll hur man gjorde. Det fanns dock vissa indikationer på att just dessa arbetsuppgifter inte var så stimulerande. Detta vägdes dock upp av andra arbeten. Det framkom dock ganska många svar på att man upplevde uppgifter som stimulerande i början men att detta avtog när ingen förändring gjordes och det inte tillkom nya arbetsuppgifter.

Hur intressant man upplever arbetet kan påverka den anställdes engagemang, vilket respondenterna kunde hålla med om. Många nämnde att de var väldigt intresserade av sitt arbete och detta gjorde så att de blev mer engagerade i både själva arbetet och arbetsplatsen.

Den sista frågan som respondenterna ställdes inför var om de hade tydliga mål på sin arbetsplats och om de isåfall kände sig mer motiverade av detta. I de fall där det inte fanns några mål så ställdes frågan om de blivit mer motiverade ändå. Det framkom att det på många av arbetsplatserna antingen inte fanns några mål, eller så fanns det inga uttalade mål. Detta gjorde att en del av respondenterna tyckte att flera anställda på arbetsplatsen strävade mot olika saker, vilket gjorde att arbetet inte kändes helt enhetligt eller att alla inte gjorde samma saker. En person sa att om denne förstätt meningen med vissa arbetsuppgifter och om man haft mål så hade man kunnat förstå varför man gjorde vissa saker. Detta är något som arbetsgivare bör ha i beaktning eftersom det kan finnas flera små uppgifter som kan kännas irrelevanta, men i själva verket så kan de göra en stor nytta. De allra flesta respondenterna svarade att de tyckt att det varit motiverande med mål även om de inte hade några uttalade i nuläget. Den sista frågan som kunde knytas till målsättning var om man ansåg att de mål som fanns var realistiska. Bland de få som svarade att man hade tydliga mål på arbetsplatsen så svarade två att de upplevde att de hade orealistiska mål och att dessa gjorde att de blev mindre motiverade. Detta innebär att man med små medel hade kunnat sätta upp en målsättning för att göra

sina anställda mer motiverade, men att man bör akta sig för att sätta upp allt för orealistiska mål.

En annan synvinkel att ta med i diskussionen är varför resultatet skiljer sig en del från vad Herzberg (1959) kommit fram till. En faktor skulle kunna vara tidsskillnaden och att man kanske såg olika på ett arbete på 50-talet mot hur man ser på arbete idag. Det skulle också kunna vara så att man kanske inte gjort så många undersökningar på lantbruksbranschen tidigare och det skulle kanske vara ett annorlunda resultat om man kunde jämföra liknande studier från 50-talet inom lantbruk med studier från idag. Det skulle kunna vara så att synen på arbete alltid sett likadan ut inom branschen, även fast detta känns lite osannolikt. Det känns mer sannolikt att bilden på hur ett arbete ska vara har förändrats sedan 50-talet. Intervjuerna pekade mot att anställda på lantbruksföretag har börjat önska mer av en arbetsplats än vad man tidigare kanske gjort.

En annan vinkling är att lantbruksbranschen ofta präglas av säsongsbetonat arbete där det blir väldiga arbetstoppar med mycket jobb som ska klämmas in på lite tid. Det finns även en utbredd acceptans för att det är stressiga perioder med kanske sämre arbetsförhållanden under vissa perioder. Detta kan ha gjort att man accepterar sämre förhållanden bland hygienfaktorer, men kanske istället lägger större vikt vid uppskattning, ansvar och utveckling. Det skulle alltså kunna vara skillnader mellan olika branscher som gör att denna studien får ett lite annorlunda resultat jämfört med Herzbergs studie.

5.1 Slutsats

Som slutsats kan nämnas att de flesta trots att Herzbergs studie gjordes för över 60 år sedan så är resultatet från den fortfarande relevant. De flesta hygienfaktorerna påverkar faktiskt hur väl man trivs om de inte finns och motivationsfaktorerna motiverar även. Det finns dock saker som sticker ut i studien som är värt att ta i beaktning. Det första är att relationer kollegor emellan är av större betydelse för motivationen än vad Herzberg fann. Cirka hälften av respondenterna nämnde att relationen med kollegorna kan vara motiverande för att prestera på arbetet. En annan intressant vinkel som dök upp var att motivationsfaktorn utveckling, men även ansvar var av betydligt större relevans för trivseln än Herzberg menat. Detta för att många av respondenterna menat att det var någon av dessa två faktorerna som gjort att man till slut valt att sluta arbeta på arbetsplatsen. Enligt Herzbergs studie skulle dessa två faktorer främst verka motiverande och inte påverka hur väl man trivdes. Det fanns endast någon enstaka respondent i studien som inte nämnde att de i början tyckt att de kunnat utvecklas men att detta avtagit och då gjort att man inte velat vara kvar på arbetsplatsen. Detta är en faktor som skulle kunna tas större hänsyn till av arbetsgivare som med mindre medel kunnat göra en

intressantare arbetsplats. Exempelvis skulle man kunna ge den anställde ett nytt ansvarsområde eller liknande för att få den att känna att det går att ta sig längre inom företaget.

Det framkom även i studien att många saknar att få beröm eller erkännande för det arbete de utfört. Det verkar som att det överlag är något som saknas i branschen. Det nämndes även många gånger att flera personer även uppskattade saker som en måltid under skörd eller fika när det gick bra, vilket gör att det finns flera alternativ för beröm för de arbetsgivare som inte känner sig bekväma med muntligt beröm. Det fanns även en avsaknad av beröm eller uppskattning under stressiga perioder.

Målsättning är även en sak som många av respondenterna saknade. De upplevde att alla anställda inte strävade mot samma sak när det inte fanns några mål och även att man saknade innebörden av vissa arbetsuppgifter när det inte fanns någon målsättning. De allra flesta nämnde också att de hade känt sig mer motiverade om de visste om att det fanns mål och att det var dessa man jobbade emot.

Dessa resultat betyder att man kan konstatera att det går att tillämpa Herzbergs tvåfaktorteorin på det svenska lantbruket, men att de olika faktorerna inte stämt i alla fall i denna studie. Som slutsats kan man också konstatera att det skulle kunna gå att påverka de anställdas situation och trivsel med relativt små medel som arbetsgivare.

Vad som gör att resultatet skiljer sig från Herzbergs studie är svårt att spekulera i, men det skulle kunna vara så att skillnader mellan olika branscher gör att man värdesätter olika faktorer. Exempelvis är det vanligare med perioder av långa arbetsdagar och stress inom lantbruket, något som kanske inte är lika förekommande i andra branscher. Detta skulle kunna påverka hur man ser på arbetsförhållande mellan olika branscher. Det skulle också kunna vara så att resultatet skiljer sig för att tvåfaktorteorin kommer från 1950- talet och synen på arbete kan ha ändrats från den tiden till nutid.

5.2 Förslag på vidare forskning och begränsningar i studien

Det hade varit intressant att se ytterligare forskning för hur mycket utveckling påverkar trivseln hos de anställda. I denna studie var det klart utstående att det var oförmågan att kunna utvecklas mer på arbetsplatsen som gjorde att många helt enkelt valt att avsluta sin anställning på arbetsplatsen. Det hade också varit intressant att se denna forskning appliceras ännu mer på svenskt lantbruk, då man ofta får höra att det är så svårt att hitta folk och de vill inte stanna kvar så länge etcetera. Om man på något sätt hade kunnat knyta det till utveckling eller liknande så hade det kanske funnits konkreta saker för arbetsgivare att jobba med.

Något som begränsar studien något är att 7 av 8 respondenter valde att prata om en arbetsplats de inte längre jobbade på, vilket skulle kunna göra att de har en mer negativ inställning till arbetsplatsen då de redan valt att sluta.

Man skulle även kunna hävda att det hade kunnat ge ett mer trovärdigt svar med fler respondenter till studien. På grund av att ny information avtog efter cirka sex till sju intervjuer så togs dock beslutet att hålla respondenterna till åtta personer.

Referenser

- Abrahamsson, L. & Johansson, J. (2013). Hundra år av långsamhet: Exposé över begreppet psykosocial arbetsmiljö. *Nordic Journal of Working Life Studies*. 3(1). Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:668802/FULLTEXT01.pdf> [2022-03-29]
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*. 14(5), 12-16. Tillgänglig: https://www.lifesciencesite.com/lmj/life140517/03_32120lmj140517_12_16.pdf [2022-03-29]
- Arendt, J. & Nyman, A. (2019) *Prestation och trivsel på arbetsplatsen- Ur ett Human Resource perspektiv*. (Kandidatuppsats). Linneuniversitetet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1394468/FULLTEXT01.pdf> [2022-03-29]
- Avolio, B., J. (2011). *Full Range Leadership Development*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications. Second edition.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*. 3(2), 77-101. ISSN 1478-0887. Tillgänglig: <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa> [2022-04-14]
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Solna: Liber. Tillgänglig: http://www.kursplaneringen.se/files/Bryman_kvalitativ_intervju.pdf [2022-04-05]
- Döös, M. & Wilhelmson, L. (2003). Delat ledarskap- en trend i vardande? *Ute och inne i svenskt arbetsliv- Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete*. 8. 323-344. Tillgänglig: http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003_08.pdf#page=329 [2022-04-05]
- E. Malik, M. & Naeem, B. (2013). Towards Understanding Controversy on Herzberg Theory of Motivation. *World Applied Science Journal*, 24(8), 1031-1036. Tillgänglig:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.438.9005&rep=rep1&type=pdf> [2022-03-31]

Ekström, E. & Melas, S. (2017). *Motivationsfaktorer på arbetsplatsen*. (Kandidatuppsats). Stockholms universitet. Sociologiska institutionen. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1170331/FULLTEXT02.pdf> [2022-04-14]

Emery, R. C. & Barker, J. K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*. 11(1), 77. Tillgänglig: <https://umesorld.files.wordpress.com/2011/02/the-effect-of-transactional-and-transformational-leadership-styles-of-org-commitment-2007-emery-barker.pdf> [2022-03-28]

Fredén, L. & Samuelsson, E. (2005). *Belöning av anställda- en studie av forsknings- och utvecklingsprojekt*. (D-uppsats). Linköpings universitet. Ekonomiska institutionen. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:20044/FULLTEXT01.pdf> [2022-04-05]

Grant, A., M. (2008). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*. 93(1), 48-58. Tillgänglig: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_Grant_JAP_Prosocial_Motivation.pdf [2022-04-08]

Gyllenstierna, L. (2016). *Framtidens kompetensförsörjning till jordbruksföretag- Tillgång och efterfrågan på framtida ledare mot svenska jordbruksföretag*. (Examensarbete 2010:173). Sveriges lantbruksuniversitet. Fakulteten för skogsvetenskap. Tillgänglig: https://stud.epsilon.slu.se/9248/7/gyllenstierna_1_160707.pdf [2022-03-29]

Hashemi, S., Nadi, H., Hosseini, S. & Rezvanfar, A. (2012). Explaining Agricultural Personnel's Intrapreneurial Behavior: The Mediating Effects of Job Satisfaction and Organizational Commitment. *University of Tehran, Iran. International Journal of Business and Social Science*. Tillgänglig: http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_3_No_6_Special_Issue_March_2012/37.pdf [2022-03-29]

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New Brunswick, N.J. Transaction, cop. 1993.

- Holmberg, C., Caro, J. & Sobis, I. (2017). Job Satisfaction Among Swedish mental health nursing personnel: Revisiting the two-factor theory. *International Journal of Mental Health Nursing*. doi: 10.1111/inm.12339. 1-12.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur. 4:e utgåvan.
- Jalal, A. (2019). *Hur chefer motiverar sina anställda*. (Kandidatuppsats) Högskolan i Borås. Offentlig förvaltning. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1452406/FULLTEXT01.pdf> [2022-04-05]
- Jordbruksverket (2020). *Sysselsättning i jordbruket 2020*. Tillgänglig: <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2021-06-15-sysselsattning-i-jordbruket-2020> [2022-03-28]
- Keeling, D., Jones, E., Botterill, D. & Gray, C. (2006). Work based learning, Motivation and Employer-Employee Interaction: Implications for Lifelong Learning. *Innovations in Education and Training International*. 35(4), 282-291, DOI: 10.1080/1355800980350403. Tillgänglig: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1355800980350403?needAccess=true> [2022-03-30]
- Laitinen de Canevaro, M. (2010). *Personalansvarigas syn på arbetsmotivation utifrån Herzbergs tvåfaktorteori*. (Kandidatuppsats) Stockholms universitet. Samhällsvetenskapliga fakulteten. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:304953/FULLTEXT01.pdf> [2022-05-06]
- Lunner Kolstrup, C. (2014). *Lantbrukares psykosociala arbetsvillkor, psykiska hälsa och stress i ett svenskt och internationellt perspektiv*. Alnarp: (LTJ, LTV) Department of Work Science, Business Economics and Environmental Psychology, Sveriges Lantbruksuniversitet. Landskapsarkitektur, trädgård, växtproduktionsvetenskap: rapportserie; 2014:28. Tillgänglig: https://pub.epsilon.slu.se/11725/1/lunner_c_141218.pdf [2022-05-29]
- Lunner Kolstrup, C. & Lundqvist, P. (2013). *Lantbrukets & landsbygdens psykosociala puls*. (Rapport 2013:20). Alnarp: Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap, Sveriges lantbruksuniversitet. Tillgänglig: https://pub.epsilon.slu.se/10578/7/lunner_kolstrup_c_%20lundqvist_p_130625.pdf [2022-04-17]
- Macklean (2015). *Insikter; 2030: Framtiden är grön*. (2015:7). Stockholm: Maclean strategiutveckling. Tillgänglig:

https://static1.squarespace.com/static/5d78e1040fcfe81e978a7dec/t/5e96de68d2c16745eb3143ff/1586945736626/Macklean-insikter-nr7_Framtiden-ar-gron-.pdf
[2022-03-29]

Nationalencyklopedin (u.å.). *Motivation*. Tillgänglig:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/motivation> [2022-04-08]

Northouse, P., G. (2010). *Leadership- Theory and practice*. London: Sage Publications.
Ninth edition.

Pavlovic, D. (2021). *Ledare utan plan- Uppgift- och relationsorienterat ledarskap inom restaurangbranschen under coronapandemin*. (Examensarbete) Högskolan i Skövde. Institutionen för handel och företagande. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1576749/FULLTEXT01.pdf> [2022-05-06]

Sachau, D., A. (2007). Ressurecting the Motivation- Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393. Tillgänglig: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1534484307307546> [2022-03-31]

Sandgren, L. & Jonsson, S. (2018). *Vardagsdestruktivt ledarskap- En kvalitativ studie om UGLs påverkan på ledarskap*. (C-uppsats) Handelshögskolan vid Karlstads universitet. Tillgänglig: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1214946/FULLTEXT01.pdf> [2022-04-03]

SFS 1977:1160: *Arbetsmiljölagen*. Stockholm. Justitiedepartementet.

Svenska Akademiens Ordböcker. (2021). *Samtycke*. Tillgänglig:
<https://svenska.se/so/?sok=samtycke&pz=1> [2022-04-06]

Svensson, P. (2015) *Kvalitativ och kvantitativ undersökningsmetodik*. [PowerPoint presentation] Göteborg: Chalmers Universitet.
<https://student.portal.chalmers.se/sv/chalmersstudier/programinformation/maskinteknik/kandidatarbete/Documents/20150225%20Vetenskapsmetodik%20förel%202%20PS.pdf> [2022-04-04]

Theorell, T., Nyberg, A. & Romanowska, J. (2013). Om ledarskap och de anställdas hälsa. *Socialmedicinsk tidskrift*. 6, 780-792.

Ulvenblad, P. & Cederholm Björklund, J. (2018). A leadership development programme for agricultural entrepreneurs in Sweden. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 24(4). 327-343. Tillgänglig: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1389224X.2018.1473260> [2022-03-28]

- Vision (2015). *Kostnader för personalomsättning*. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://mb.cision.com/Public/1167/9715558/818a0de1379e80ff.pdf> [2022-04-03]
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviours. *Personnel Review*. 48(3). 774-783. Tillgänglig: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-03-2018-0100/full/html?casa_token=Ktk2zTfkplYAAAAA:xnWXsKap8CpLxR7q8FCr3mSo02ZIWfNybdHRYhB1vqp9XRxIX_wybQ_MmtOsh3OC00vXBfVPjAhUd7tK2iuj8lWHstULwcv1x4Eevn29SWnBgbAOZtYp [2022-03-30]
- Åsberg, R. (2001). Det finns inga kvalitativa metoder- och inga kvantitativa heller för den delen, det kvalitativa-kvantitativa argumentets missvisande retorik. *Pedagogisk forskning i Sverige*. 6(4). 270-292. Tillgänglig: <https://open.lnu.se/index.php/PFS/article/view/1131/982> [2022-04-05]
- Örskov Praetorius, O. & Langhard, V. (2019). *Behålla personal- En kvalitativ fallstudie om hur ett stort svenskt företag arbetar för att minska personalomsättning bland tjänstemän*. (Kandidatuppsats HT19). Göteborgs Universitet. Handelshögskolan.

Bilaga 1

Intervjufrågor till studien

- Ålder?
- Kön?
- Befattning på arbetsplatsen?
- Hur länge har du varit anställd?
- Hur många anställda finns på arbetsplatsen?
- Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Känner du att det finns möjligheter för dig att utvecklas på din arbetsplats och isåfall varför/varför inte?
- Vad är viktigt för att du ska trivas på en arbetsplats?
- Vad motiverar dig att prestera på arbetet?
- Tycker du att ditt arbete är intressant och får det dig att känna ett ökat engagemang?
- Känner du att din arbetsgivare kan lita på dig och ge dig ansvar?
- Skulle du säga att du har goda arbetsförhållanden på din arbetsplats?
- Kan du säga vad du vill på din arbetsplats eller känner du att du måste välja dina ord?
- Är dina arbetsuppgifter stimulerande?
- Kommer du bra överens med dina kollegor?
- Är ledaren rättvis när det kommer till dig och dina kollegor?
- Känner du dig uppskattad på din arbetsplats och som att du tillför något?
- Skulle du säga att en höjd lön skulle kunna få dig att stanna kvar på en arbetsplats du inte trivs så bra på?
- Vet du om din arbetsplats har några mål ni jobbar mot?
- Vet du om dessa mål och hur känns de för dig?
- Blir du mer motiverad om du jobbar mot ett mål?
- Känns målen realistiska för dig?
- Andra tillägg?

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. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. 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.