



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

Motivation i praktiken

– En studie om mjölkföretagares motivation av medarbetare

Motivation in practice

– A study of dairy farmers motivational ability of employees

Martin Karlsson

Motivation i praktiken

Motivation in practice

Martin Karlsson

Handledare: Catharina Alwall Svennefelt, AEM, SLU

Examinator: Peter Lundqvist, AEM, SLU

Omfattning: 10 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå, G1E

Kurstitel: Examensarbete för lantmästarprogrammet inom lantbruksvetenskap.

Kurskod: EX0619

Program/utbildning: Lantmästarsprogrammet

Område: Arbetsvetenskap, Ekonomi & Miljöpsykologi

Utgivningsort: Alnarp

Utgivningsår: 2011

Serietitel: nr: Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: Motivation, kommunikation, kompetensutveckling, medarbetare, utvecklingssamtal, mjölkföretag



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för landskapsplanering, trädgårds- och jordbruksvetenskap

FÖRORD

Lantmästarprogrammet är en tvåårig universitetsutbildning vilken omfattar 120 högskolepoäng (hp). En av de obligatoriska delarna i denna är att genomföra ett eget arbete som ska presenteras med en skriftlig rapport och ett seminarium. Detta arbete kan t.ex. ha formen av ett mindre försök som utvärderas eller en sammanställning av litteratur vilken analyseras. Arbetsinsatsen ska motsvara minst 6,7 veckors heltidsstudier (10 hp).

Jag har själv varit intresserad av ämnet motivation på arbetsplatsen och ville därför undersöka detta mera. Jag har jobbat på arbetsplatser där det fungerat både bra och dåligt, vilket väckte mitt intresse för detta ämne.

Ett varmt tack riktas till Eva-Maria Lidström på Skåne Semin, Catharina Alwall AEM, SLU Alnarp samt alla mjölkföretagare jag intervjuade. Utan er samarbetsvilja hade det här arbetet aldrig gått att genomföra.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	3
SUMMARY	4
INLEDNING	5
BAKGRUND	5
MÅL	5
SYFTE	6
AVGRÄNSNING	6
LITTERATURSTUDIE	7
MOTIVATION	7
<i>Inflytande och delaktighet</i>	8
KOMMUNIKATION	8
<i>Formell och informell kommunikation</i>	9
<i>Återkoppling</i>	10
KOMPETENSUTVECKLING	10
UTVECKLINGSSAMTAL	11
MATERIAL OCH METOD	12
KVALITATIV METOD	12
URVAL OCH BEGRÄNSNING	12
FÖRBEREDELSE AV INTERVJUN	12
GENOMFÖRANDET AV INTERVJUERNA	13
ANALYS AV INTERVJUERNA	14
RESULTAT	15
SYN PÅ MOTIVATION	15
SYN PÅ KOMMUNIKATION	17
SYN PÅ KOMPETENSUTVECKLING	19
SYN PÅ UTVECKLINGSSAMTAL	21
DISKUSSION	22
MOTIVATION	22
KOMMUNIKATION	23
KOMPETENSUTVECKLING	24
UTVECKLINGSSAMTAL	25
Slutsatser	26
MOTIVATION	26
KOMMUNIKATION	26
KOMPETENSUTVECKLING	26
UTVECKLINGSSAMTAL	27
Övriga Slutsatser	27
REFERENSER	28
SKRIFTLIGA	28
BILAGOR	30
Intervju underlag till x-jobbet	30

SAMMANFATTNING

Dagens mjölkföretag växer och blir större då fler mjölkföretag slutar med sin produktion. När ett mjölkföretag expanderar så behöver de anställa fler medarbetare. Det jag har koncentrerat mig på är det som börjar när man väl har anställt nya medarbetare. Hur får man medarbetaren att känna sig motiverad på arbetsplatsen?

Med detta arbete vill jag få en bild av hur mjölkföretag arbetar för att motivera sin personal. Resultatet visar att alla lantbrukarna var väl medvetna om vikten att motivera sina medarbetare. De sätt som främst användes var att göra medarbetarna mer delaktiga i företaget genom information om produktionsdata m.m. Samt att lantbrukarna släppte mer ansvar i det dagliga arbetet till medarbetarna så de fick större frihet att planera och utföra sitt arbete.

Samtliga lantbrukare tycker att det är viktigt med en klar vision/mål dit man vill ta företaget. Utan tydliga mål finns inget att arbeta mot. Tror lantbrukaren själv på framtiden kommer detta att smitta av sig på medarbetarna. De kommer känna sig trygga på arbetet och motivation till att prestera bättre kommer att öka.

För att ta reda på hur lantbrukarna genomförde detta användes den kvalitativa forskningsmetoden. Intervjuunderlaget bygger på intervjuer med fem stycken mjölkföretagare i Skåne, om deras syn på motivationsfaktorer. Tre av lantbruken hade två till fyra stycken medarbetare och två hade 7-10 stycken. Denna fördelning valde jag för att jag ville se om det var skillnad på hur man arbetade med motivationsfaktorer beroende på stoleken utav gården.

Resultatet har visat att de intervjuade mjölkföretagarna är väl medvetna om vikten av att motivera sina medarbetare. De arbetar mest med att göra sina medarbetare delaktiga i sina företag, genom att deligera ut mera arbetsuppgifter till dem samt delge så mycket information om företaget som medarbetarna vill ha. Det mjölkföretagen behöver bli bättre på så är det att utföra utvecklingssamtal, detta var de större mjölkgårdarna duktigare på än de mindre men jag anser att utvecklingssamtal är mycket viktigt för att motivera sina medarbetare och därmed behöver alla bli bättre på det.

SUMMARY

A dairy farm today has to grow all the time and with growth comes the need to employ more personnel. I have concentrated on what comes after you employ someone. How do you motivate your employees on the job?

The goal with my paper is to get an indication on how well dairy farmers motivate their personnel. My result shows that all the dairy farmers had a good understanding of the importance of motivating your employees. The most common way to motivate was to inform the employees about the company to make them more involved in the company. They also put more responsibility on the employees thereby giving them more freedom to plan their daily work.

All the dairy farmers believed that having visions and goals for the company is extremely important. Without a goal you have nothing to work towards and nothing to motivate your employees with. The dairy farmers believed that if they believe in the future and show this to the employees through actions the employees will believe it to. This behavior makes the employees feel safe about their job and makes them more motivated to do a good job.

To get an indication about dairy farmer's motivational skills I used a qualitative research method. This method gave me the possibility to interview the dairy farmers either in their homes or at their office. I interviewed five dairy farmers. Three of them had 2-3 employees and two had 7-10 employees. The variation in farm size is because I wanted to see if the farms worked in different ways depending on the size of the farm.

The result showed that the interviewed dairy farmers were well aware of the importance of motivational abilities. The most common way to motivate among this group was including the employees in the company by delegating responsibilities and sharing as much information about the company as the employees want or need. The one thing I believe the milk farmers need to improve is having development discussions. The larger farms were generally better at this than the smaller ones, but I believe that this is such an important aspect of motivation that all of the farmers need to improve in this area.

INLEDNING

Bakgrund

Landets mjölkföretag växer och blir allt större och blir då mer beroende av medarbetare än de varit tidigare för att kunna driva gården. Att anställa en medarbetare är enkelt men hur gör man sen för att behålla denna medarbetare? Hur motiverar man sina medarbetare att varje dag kliva upp mycket tidigt och åka till jobbet för att mjölka korna? Hur motiverar man sina medarbetare till att hela tiden vilja utvecklas och känna att det är roligt att gå till jobbet varje dag?

Detta är en enorm utmaning som jag tror är mycket svårt för mjölkföretagare som traditionellt sett inte är vana att ha medarbetare men samtidigt mycket roligt. Det har på senare år blivit allt viktigare att involvera sina medarbetare mera i sitt företag och ge dem mera ansvar (Wolvén 2000). Under de senaste åren har det visat sig att den viktigaste motivationsfaktorn på arbetsplatsen inte är lönen. Det är istället att kunna påverka sin arbetsplats och att man känner sig delaktig som är det viktigaste för dem. Därför har jag valt att undersöka hur vissa mjölkföretagare arbetar för att behålla och motivera sina medarbetare.

Sveriges Lantbruksuniversitet i Alnarp genomförde under 2008-2009 en enkätstudie med syftet att identifiera vilka attraktions- och motivationsfaktorer som naturbrukselever, anställda djurskötare samt arbetsgivare ansåg som betydelsefulla för att vilja arbeta och stanna kvar inom svensk mjölkproduktion. Dessutom var syftet också att undersöka om det fanns överensstämmelse mellan deras uppfattningar.

Generellt hade elever, djurskötare och arbetsgivare likvärdiga uppfattningar av vad som attraherar och motiverar en djurskötare i sitt arbete. Även om prioritetsordningen av faktorerna var olika, så de var överens om att roligt på arbetet, bra arbetsledare, stolthet över yrket, anställningstrygghet, bra laganda, bo på landet, meningsfulla arbetsuppgifter, säker och hälsosamarbetsplats, omväxlande arbetsuppgifter, att företaget hade ett bra rykte som arbetsplats samt feedback var bland de viktigaste attraktions- och motivationsfaktorer. (Kolstrup, 2010)

Mål

Målet med min undersökning är att ta reda på hur några mjölkföretagare jobbar med motivation inom deras företag. Tycker de det är viktigt med motivation eller spelar det ingen roll? Tycker lantbrukarna att det är viktigt med medarbetare som känner sig delaktiga i företaget och tycker om sitt arbete och sin arbetsplats? Hur arbetar de dagligen med att få medarbetarna att känna sig delaktig i företaget?

Syfte

Syftet med min undersökning är att få en bild av hur mjölkföretagare arbetar och tänker kring följande motivationsfaktorer.

Hur de aktivt jobbar med att motivera sin personal?
Är de ens medvetna om det?
Är det viktigt för dem?

Med dessa frågor hoppas jag få en bild över hur en liten grupp mjölkproducenter i Skåne jobbar för att motivera anställda i mjölkproduktionen.

Avgränsning

Jag har valt att avgränsa mitt arbete till 5 stycken mjölkföretag i Skåne. Intresset är därmed bara riktat mot själva företagarna och inte de anställda. Antalet mjölkföretagare kändes skäligt att intervjua med tanke på tidsramen för arbetet.

LITTERATURSTUDIE

Motivation

Motivation kommer ursprungligen från det latinska ordet *movere* och betyder ”att sätta i rörelse”. Bonniers svenska ordbok definerar ordet motivation som ”drivkraft bakom ett beteende eller handling”. Den drivkraft som driver oss till en viss handling är således motivation. Hertzber var en forskare inom arbetsmotivation och han definerade motivation som, ”den process som aktiverar och dirigerar människors beteende gentemot vissa mål” (Wolvén, 2000).

Abraham Maslow forskade 1954 om människors grundläggande behov ur denna forskning kom en behovshierarkimodell som i stort sett är grunden för alla teorier kring motivation och motivationsforskning (Wolvén, 2000). Enligt Maslow har människan fem stycken behovsnivåer som är graderade från ”lägre” till ”högre” behov.

Fysiologiska behov t.ex. hunger, törst, sömn, värme och sex.

Trygghetsbehov t.ex. säkerhet, stabilitet, trygghet, struktur samt skydd från rädsla och oro.

Sociala behov t.ex. kärlek, vänskap och tillhörighet.

Behov av uppskattning t.ex. självkänsla, självrespekt, styrka, prestation, lämplighet, prestige, status, berömmelse, dominans, erkännande, uppmärksamhet, betydelsefullhet, värdighet och uppskattning.

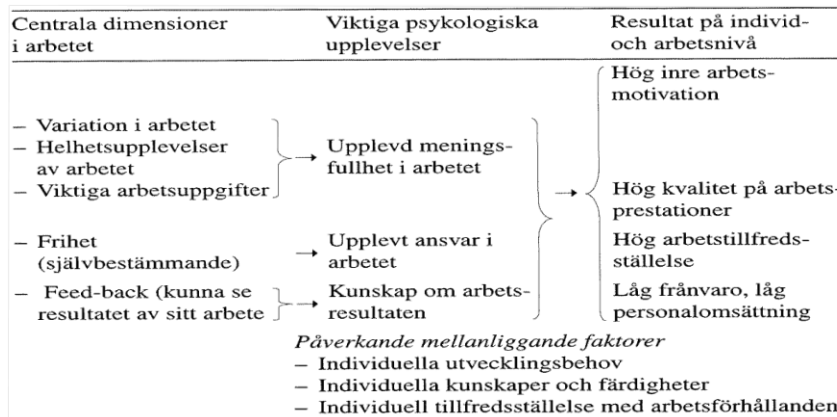
Behov av självförverkligande. Att hela tiden utveckla sig själv och sina egna förmågor.

Oftast är det så att de lägre nivåerna måste tillfredställas helt eller delvis för att man ska kunna förverkliga de högre nivåerna (Luscher, 2005).

Herzbergs arbetsmotivationsteori är baserad på Maslows tankar men applicerade i arbetslivet (Wolvén, 2000). Herzberg har i sin analys skiljt på två faktorer, den yttre och det inre. Dessa faktorer påverkar arbetstillfredsställelse och arbetsprestation. Där man genom att minska på vantrivsel och låg arbetstillfredsställelse ökar de inre motivationsfaktorerna genom klart ledarskap, sociala relationer, klara företagsmål samt arbets- och miljöbetingelser. Poängen i Herzbergs teori för att motivera personalen är att sätta arbetsuppgifterna i centrum. Vilket innebär att arbetsuppgifterna ska anpassas efter medarbetarnas intressen, ambitioner och kapacitet, samt ge möjligheter till ansvarstagande och tillhörighet (Wolvén, 2000).

Hackmans och Oldhams modell för arbetsutformning är baserad på Herzbergs teorier. Skillnaden är att Hackman och Oldham tar med personlighetsfaktorer och menar att teorin passar bäst för praktiskt arbete för de som vill utveckla sig. Hackmans och Oldhams modell är uppbyggd av fem dimensioner *Variation, Helhet, Betydelse, Frihet*, och *Feed-Back* som skall bidra till hög motivationspotential (Wolvén, 2000). Dessa faktorer ger upphov till psykologiska tillstånd och upplevelser där variationen, helheten och viktiga arbetsuppgifter påverkar arbetets meningsfullhet. Friheten påverkar det ansvar som ges och feed-back möjliggör större kunskap om arbetsresultaten. Alla dessa

faktorer påverkar medarbetarnas arbetsprestationer, arbetsmotivation, arbetstillfredsställelse, personalomsättning och frånvaro från arbetsplatsen. Modellen illustreras på följande sätt av (Wolvén, 2000).



Figur 1.2 Hackmans och Oldhams modell för arbetsutformning (Wolvén, 2000).

Inflytande och delaktighet

När man ger medarbetarna delaktighet och inflytande i företagen ökar man deras förmåga att påverka sin arbetssituation. Detta fungerar som en buffert mot negativ stress som hårt arbete och långa arbetsdagar kan ge. Införandet av detta i företaget kan göras på många olika sätt som t.ex. demokratiska beslutsprocesser, stärkt personalinflytande över hela verksamheten, självstyrande grupper samt att man kan styra över sin egen arbetstid. För att skapa bättre delaktighet i företaget kan man sätta upp tydliga mål och visioner. Med tydliga mål möjliggör man att medarbetarna kan få friheten att välja arbetssätt för att uppnå målen. Detta kräver ledarskap som stödjer och utvecklar medarbetarna. Samtidig som det är viktigt med tydliga mål är det lika viktigt att målen går att uppnå. Är målen för högt satta ökar det den negativa stressen som leder till försämrad hälsa (Angelöw, 2002).

Kommunikation

Kommunikation är ett viktigt ledningsverktyg. Finns inte en väl fungerande kommunikation på företaget blir ledningsuppgiften svår (Jacobsen, 2008). Det kan uppstå dåligt samarbete, medarbetare blir frustrerade på varandra samt minskar motivationen. Väl fungerande information i en organisation är ett måste. Med detta verktyg får man människor att lösa uppgifter genom att samarbeta. Information om vad företaget står för, vilka mål som finns och hur man ska arbeta för att förverkliga dem, anställdas arbetsuppgifter samt vilka förväntningar och medel de har till förfogande för att lösa problem. Kommunikation är hjärtat i varje form av ledarskap (Jacobsen, 2008).

Kommunikationsproblem i organisationer inte ovanligt. Det uppstår om ledaren inte lyssnar på sina medarbetare eller inte informerar om vad som sker på företaget.

Kommunikationsproblem innebär att ledaren eller medarbetarna inte får den information de tycker de ska ha, vilket skapar osäkerhet i det dagliga arbetet (Jacobsen, 2008).

Mossboda mfl, (2007) tar upp vikten av att vara tydlig i sitt ledarskap i boken *Att vara chef och ledare*.

Att vara tydlig som ledare menar Mossboda (2007) innebär att:

Du står för en tydlig idé som du tydligt kommunicerar med både känsla och tanke.

Du tar in andras idéer, är mottalig och lyhörd.

Du lägger därefter ihop allt till en helhet, du har ett helikopterperspektiv på hela verksamheten.

Utifrån detta gör ledaren medvetna val om hur de skall agera och besluta i olika situationer.

För att företag ska kunna utveckla företagets vision och nå sina mål är det viktigt att informationen till medarbetarna är bra, så de kan fatta bra beslut å företagets vägnar. Vid brist på kommunikation kan det bli så att medarbetarna fattar fel beslut som inte passar företaget. Detta förutsätter att ledaren lyckas kommunicera det företaget vill uppnå till medarbetarna på ett sådant sätt att det blir förstått och accepterat. (Jacobsen, 2008). Mossboda (2007) menar att genom en medveten satsning på kommunikation och motiverande arbetsformer utvecklas även kompetensen i företaget.

Formell och informell kommunikation

Den formella kommunikationen är ett verktyg för att uppnå specifika mål som att ge stöd, hantera problem, skapa delaktighet, fördela ansvar, utvärdera och tillrättavisa. Vid formella samtal är det viktigt att alla har klart för sig vilken målsättning och riktlinje man har med samtalet. Detta kan vara ett mycket enkelt mål som t.ex. att man ska diskutera ett problem som råder på arbetsplatsen. Med målsättningar blir det mycket enklare att styra samtalen så att man inte glider över på irrelevanta ämnen. Dessa ämnen kan vara mycket viktiga men kanske inte hör hemma i just denna diskussion. Med en tydlig målsättning blir det lättare att hålla sig till ämnet (Nilsson, 2005).

Informella samtal pågår hela tiden där medarbetare möter varandra. Det pratas vid frukosten över en kaffekopp, i korridoren innan ett möte, eller efter mötet samt medan man genomför arbetsuppgifter gemensamt. Här kommuniceras det om saker som medarbetarna har gemensamt som arbetsuppgifter, förhållandet på arbetsplatsen, kollegor och ledare. Samtalen blir livliga när medarbetarna talar om något som hänt t.ex. efter en firmafest. Chefen samtalas det mycket om, eftersom det chefer gör och säger påverkar alla på arbetsplatsen. Genom informell kommunikation kan det skapas rykten om osäkerhet på arbetsplatsen. Det är därför viktigt med formell kommunikation där chefen är tydlig med sitt budskap. Informella samtal är viktiga i en grupp för att de utvecklar sociala relationer, tillit och misstro mellan medarbetare, avgör vem som är ”en av oss”, kompletterar den formella informationen, främjar lärande samt avgör vem som får leda medarbetarna (Jacobsen, 2008).

Återkoppling

Återkoppling är det man skickar tillbaka till en person när man kommunicerar. Detta görs alltid eftersom det inte går att ”inte” kommunicera, så går det inte att ”inte” återkoppla till personen man samtalar med. Beroende på vilken återkoppling man gör under ett samtal så anpassar man sig olika för att säkerställa att kommunikationen blir så effektiv och tydlig om möjligt. Vid brist på återkoppling bli relationer osäkra och sätts då på prov. Fås ingen återkoppling blir vi osäkra på om mottagaren uppfattat oss på rätt sätt, detta kan i sin tur leda till upprepningar och irritation hos både avsändare och mottagare. Hur vi sen reagerar på återkopplingar skiljer sig givetvis beroende på vad samtalen handlat om. Har de handlat om känslor eller om arbetsuppgifter. För att kunna förbättra sig måste man ta till sig återkopplingen samt att man måste ha tillit till personen som ger den. Detta är inte lätt men nödvändigt för att man ska förbättra sig och utveckla sin kommunikationsförmåga (Nilsson, 2007).

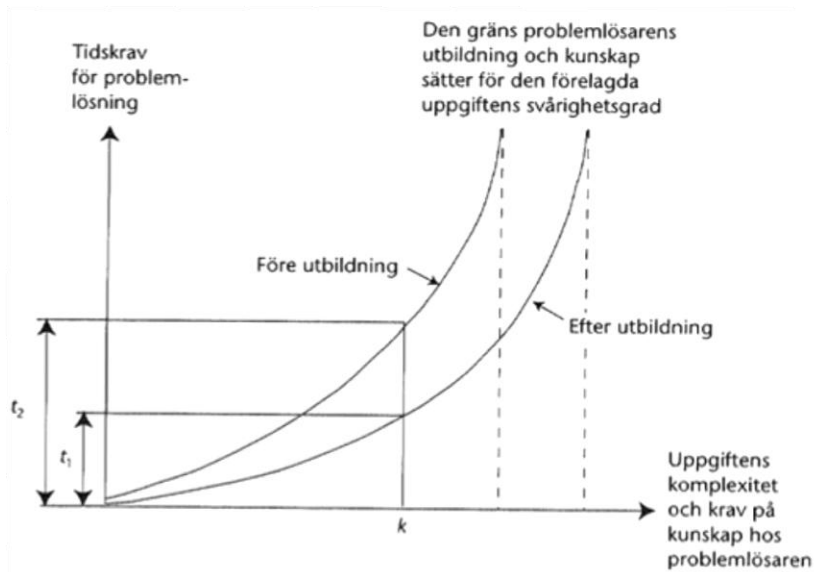
Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är den allra viktigaste grunden för att tillvarata, utveckla och mobilisera mänskliga resurser i företaget (Wolvén, 2000).

Att satsa på kompetensutveckling av medarbetarna är nödvändigt för att skapa attraktiva arbetsplatser. Det gäller att investera i olika former av lärande och uppmuntra medarbetarna att använda sin kompetens. Viktigast är att se medarbetarna som en nödvändig resurs för företagets utveckling. Kompetensutveckling är inte bara kurser och utbildning. Det kan även vara att överlåta mera ansvar på en medarbetare. En förståelse för att individer är olika är en förutsättning. Med den insikten kan man sedan skapa olika utvecklingsmöjligheter för både chefer och medarbetare (Angelöw, 2002).

Det finns två olika sätt att utbilda sin personal, det ena är genom utbildning. Antingen arrangeras nätbaserade kurser eller föreläsningar på företaget, eller så erbjuds man utbildningar av t.ex. intresseorganisationer, konsulter, universitet eller andra skolor. Det andra är praktik i yrkeslivet som t.ex. att förändra arbetsuppgifterna, studiebesök samt genom samarbete med andra medarbetare. Dessa aktiviteter kallar man ”on-the-job-training” (Wolvén, 2000).

Ofta kan tron på att en utbildning och dess positiva påverkan på medarbetarna vara överdriven. Det kan manövreras av bra säljare eller fina kataloger som lockar till att skicka medarbetare på kurser. Det är viktigare att man ser till sina medarbetare och vad deras brister är eller vad man vill att de ska bli bättre på. När man gjort detta hittar man en kurs som passar just de behoven man har på sitt företag (Rubenowitz, 2008). Hittar man rätt utbildning kommer det gå fortare för medarbetarna att utföra sina nuvarande uppgifter samt att lösa nya uppgifter. Detta har Rubenowitz (2008) illustrerat på följande sätt:



Figur 1,1 Schematisk översikt över erforderlig tid för problemlösning under olika kunskapsförutsättningar och med hänsyn till uppgiftens komplexitet (Rubenowitz, 2008).

Utvecklingssamtal

Enligt Jönsson (2004) skiljer sig ett utvecklingssamtal från andra samtal. Det är planerat, förberett och följer en mall som är samma för alla medarbetare. Det är långt ifrån alla företag som genomför utvecklingssamtal och några argument för att inte ha dem kan vara:

Vi tar det löpande
Vi är så få så vi pratar med varandra varje dag
Min dörr står alltid öppen.

De dagliga samtalen handlar oftast om dagliga problem, det som måste lösas nu eller imorgon. Inte så mycket om medarbetarnas framtid, privat och i företaget. Just att ett utvecklingssamtal följer en bestämd mall och är planerat i förväg ger både chef och medarbetare möjligheten att förbereda sig väl innan utvecklingssamtalet. Det blir sällan någon bra kvalitet på samtalet om inte båda parter förberett sig utifrån samma riktlinjer.

Utvecklingssamtal ska genomföras med samtliga medarbetare och de ska vara konsekventa för att hålla en god kvalitet. Gör man detta blir utvecklingssamtalen ett värdefullt ledningsinstrument som t.ex. kan användas till grund för vilka utbildningar man behöver skicka sina medarbetare på. Samtalet bör ingå som en naturlig del i verksamheten. Samtidigt är det jätteviktigt att följa upp det man har bestämt med medarbetarna under samtalet. Gör chefen inte uppföljningen riskerar han att förlora tillit och trovärdighet gentemot medarbetarna (Jönsson, 2004).

MATERIAL OCH METOD

Kvalitativ metod

Metoden som används i detta arbete är den kvalitativa metoden. Som forskare ställs man inför frågan vilken metod som passar bäst för det ämne som ska undersökas. Metodvalet skall grunda sig på studiens syfte och vilka frågor som planeras att ställa (Kvale, 2009).

Enligt Kvale (2009) har den kvalitativa metoden större förutsättningar att ge en mer detaljerad beskrivning av intervjupersonens erfarenheter än kvantitativa metoder då till exempel möjligheten till att ställa följdfrågor finns. Den kvalitativa metoden tar sin utgångspunkt i att insamlad data presenteras i form av ord medan den kvantitativa metoden Denscombe (2009) presenterar siffror och diagram.

I detta arbete har datainsamlingen skett i form av intervjuer och ägt rum hemma hos lantbrukarna eller på deras kontor. Den kvalitativa metoden har gjort det möjligt för mig att ställa följdfrågor för att bättre förstå sig på deras vardag samt deras tankar kring ämnet motivation. Möjligheten att kunna ställa följdfrågor är kärnan i den kvalitativa metoden, den ger en möjlighet att verkligen förstå vad den man intervjuar menar (Kvale, 2009).

Jag arbetade induktivt innan intervjuerna gjordes. Detta innebär att jag inte aktivt sökte upp några fakta om ämnet innan jag genomförde intervjuerna. Det enda jag hade att jobba med var mina egna erfarenheter från arbetslivet, samt mina tankar om hur jag vill ha det på en arbetsplats (Denscombe, 2009).

Urval och begränsning

Arbetet begränsades till att intervju fem stycken mjölkföretagare. Denna begränsning kom till då det inte fanns tid att intervju och analysera fler gårdar på den angivna tiden. Jag tog kontakt med Eva-Maria Lidström på Skånesemin och fick med hennes hjälp tag på lämpliga gårdar att besöka. Det är fem stycken gårdar som är verksamma i Skåne. Två av gårdarna har ca tio stycken anställda, de tre resterande gårdarna har två till tre stycken anställda. Tanken med att ha olika stora gårdar var att kunna få en indikation på om det fanns några skillnader mellan gårdar av olika storlek.

Förberedelse av intervjun

I förberedelserna till intervjuerna med lantbrukarna upprättades en semistrukturerad intervjuguide. Semistrukturerade intervjuer innebär att man har en färdig intervjuplan som ska behandlas under samtalet (se bilaga 1). Detta innebär att intervjuaren är flexibel när det gäller frågornas ordningsföljd och låta den intervjuade utveckla sina idéer

(Denscombe, 2009). Här delades intervjun upp i tre olika teman: kommunikation, kompetensutveckling och motivation. De olika temaområdena hade även underrubriker. Exempelvis kommunikation: ”Hur arbetar ni med kommunikation på företaget”? Av denna fråga ville jag få ut om de har månadsmöten veckomöten eller båda två. Även exempel på följdfrågor som: ”Varför tänker du så?, Vad tänkte du då?” fanns nedskrivet på guiden så att jag inte skulle glömma dem. Följdfrågor är viktiga för att de gör det möjligt att få reda på mer om en händelse (Kvale, 2009).

Genomförandet av intervjuerna

Intervjuerna genomfördes ute på lantbrukarnas gårdar, antingen hemma hos dem eller på deras kontor eller fikarum. Jag blev vänligt bemött hos alla lantbrukare och de flesta bjöd på kaffe eller liknade. En intervju bör genomföras och iscensättas på ett sådant sätt att lantbrukarna uppmuntras att komma med synpunkter från deras liv (Kvale 2009). Lantbrukarna talade mycket fritt om sina erfarenheter och var väldigt öppna. Som jag upplevde det så hade vi mycket bra samtal i en ”trygg” miljö.

Intervjuerna började med att jag berättade lite om mig själv och min bakgrund samt undersökningens syfte. Detta är mycket viktigt enligt både Denscombe (2009) och Kvale (2009) för intervjupersonen vill ha en uppfattning om intervjuaren innan hon eller han tillåter sig att tala fritt om sina erfarenheter och känslor inför en obekant person. Efter detta frågade jag om det gick bra att spela in samtalet för att senare kunna dokumentera allting, detta gick alla lantbrukare med på. *”Den första frågan är viktig för intervjun – den ska ge de intervjuade möjlighet att finna sig till rätta och slappna av”* (Denscombe, 2009 s.256).

Intervjuerna började alltid med att jag bad lantbrukaren berätta om sig själv, sin utbildning och sitt företag. Detta gjorde jag för att få en bra överblick över lantbrukarens erfarenheter samt hur stor personalstyrka de har inom företaget. Efter detta fortsatte jag genom att ställa frågor om mina teman.

Tid och plats för intervjun var bokade i god tid före intervjutillfället. Avtalad tid med lantbrukarna var att intervjun skulle ta ca en timme. Jag ville inte kräva mera av lantbrukarna då de har mycket att göra denna tid på året (vårbruket). Intervjuerna tog mellan 45 min till lite över en timme att genomföra. Vissa intervjuer drog iväg på tiden då vi hade mycket intressanta diskussioner som jag inte ville avbryta. När jag kände att jag fått svar på det mesta avrundade jag alltid intervjuerna med att summera det vi diskuterat. Jag frågade även om det var något de ville tillägga eller om de var något de tycker är viktigt som vi inte har tagit upp (Denscombe, 2009). Efter de avslutande kommentarerna stängde jag av bandspelaren och tackade så mycket för att de tagit sig tid till intervjun. Sedan lämnades en gåva över till lantbrukaren, som uppskattades väldigt mycket.

Analys av intervjuerna

När alla intervjuer var färdiga började ett mycket stort arbete, nämligen att skriva av dem ord för ord. Detta arbete tog lång tid men var helt klart värt det för all data ligger till grund för mitt resultat. Hade inte detta arbete genomförts vore det väldigt svårt att få till ett bra resultat. Efter dokumentationen började jag att sortera in citat i olika teman: kommunikation, kompetensutveckling och motivation. Under detta moment kartlades lantbrukarnas egna uppfattningar och ger forskaren nya perspektiv på intervjuerna. Detta arbete ledde fram till resultatdelen (Denscombe, 2009).

RESULTAT

Syn på motivation

Alla lantbrukare påpekar hur viktigt det är att motivera sin personal. Lantbrukarna tycker att medarbetarna ska få mer ansvar och på så sätt känna sig mera delaktiga i företaget. De påtalar att det ibland kan vara svårt att föra över ansvar. Dels kan det vara svårt för lantbrukarna själva samt att vissa medarbetare inte tror de klarar av mera ansvar.

“Till viss del ja. Men båda två som vi har nu känner att, för stort ansvar blir en belastning för dem.”

“Men så försöker man smyga över lite ansvar, vissa kräver att de ska få mer och mer ansvar och då behöver man inte smyga över det. Men vissa grejor tycker man att det kan ”du” också men det kanske inte de tycker de klarar av .. .

“Jag tror att, ju mera ansvar man får desto mera motiverad blir man. Ju mera information man har dess då bättre är det. Ju mer ansvar du har ju högre borde lönen vara. Trivs du inte på jobbet så kvittar det hur hög lön du har. Ansvar är viktigare än lönen.”

Ett sätt är att ge medarbetarna mera ansvar så att det känner sig mera delaktiga i företaget. Det kan vara att dela upp arbetet i olika ansvarsområden. Lantbrukarna tycker också att det är viktigt att inte detaljstyra alltför mycket utan att låta medarbetarna lösa problem på egen hand och ha tålamodet att låta arbetet få ta lite längre tid.

“Jag stöttar dem och ”feed-backar” dem. Driver dem lite hårdare ställer högre krav på dem. De vill det... de vill bli bättre.. och då tar jag dem lite hårdare.”

“En av de viktigaste faktorerna tycker jag är att anpassa arbetet efter personalens kompetens och inte detaljstyra så mycket. Blir målet nått så kan jag titta mellan fingrarna med hur man når dit.”

”Jag kollar dem inte noggrant hela tiden och är inte där och pekar med handen på vad de ska göra. Så ska det inte vara. Det finns ju en typ som alltid är på kontoret och inte visar sig och när han kommer då så undrar alla vem är det som kommer och bestämmer, så ska det inte heller vara.”

“Det är viktigt att man inte står och pekar i detalj. När de jobbar”

De större lantbruken anser att det mycket viktigt att ha tydliga mål, eller åtminstone en plan för framtiden som man tror på. Detta för att medarbetarna skall känna sig trygga i sin anställning. De mindre gårdarna har inte lika tydliga mål. Samtliga lantbrukare tycker det är viktigt att man visar att företagen vill satsa på framtiden. Detta motiverar medarbetarna till att också tro på detta.

“Försöka hitta rätt nivå och mål, man får inte sätta för höga för då blir de bara ett hinder.

Man måste känna att man kan nå dem”

“De är mer medvetna om de kortsiktiga målen”

”Jag tror att det är väldigt viktig att det finns en plan ett mål ... inte nödvändigtvis en noggrann plan men ett mål vad företaget vill. Och att du kan lita på det, har man bestämt något t.ex. att man ska öka mjölkproduktionen då känner sig folk trygga.”

“Har du inga mål så vet du icke om du gör rätt.... Jag tror också att det är viktigt att man har det fritt och att folk får komma med tankar och idéer”

Lantbrukarna tycker att det är viktigt att lönen är rättvis på arbetsplatsen. Att lönen är bra så att det aldrig blir någon diskussion om den. Att lönen är en viktig motivationsfaktor tror alla lantbrukare. De flesta tror dock inte att det är det viktigaste för medarbetarna.

“Sen kan motivationen... att det finns någon form av belöning när man lyckas med bra saker Att säga att alla får mera i lön det är bara en kortsiktig lösning ... att jobba med bra grejor .. det är det viktigaste.”

“ motivationsfaktor jag tror den är viktig men inte avgörande.”

“Bara de är engagerade så är det kaffepengar i det hela. Om man ser vad resultatet blir i slutändan.”

“Att lönen inte är nr1 det köper inte jag för det är den för massor av människor. Det finns en stor grupp i Sverige idag som alltid har problem med pengar ”

De flesta av lantbrukarna har sociala aktiviteter under året. De har julbord och någon form av skördefest på sommaren. Lantbrukarna anser att dessa aktiviteter är nyttiga då man lär känna varandra bättre, det skapar en ”vi-känsla” som stärker gemenskapen och ökar motivationen på arbetsplatsen

“Det blir ju en stärkande effekt. Det bygger på vikänsla ... det är inte att vi delar upp det i växtodling och ladugården utan det är alltid vi tillsammans .”

“Minst tre årliga träffar med alla i personalen .. två vid jul och en till sommaren. Sen har ju avdelningarna egna saker om de har lyckats bra med... de kan beställa en tårta, pizza eller att de går tidigare på fredagen för att äta på något ställe ute på stan.”

Lantbrukarna tycker också att det är viktigt att skapa en bra atmosfär på arbetsplatsen. Detta får man genom att ha ordning och reda på jobbet så man slipper en del onödiga dispyter. Att vara glad och positiv på arbetsplatsen och inte komma trött till jobbet är andra viktiga parametrar. Lantbrukarna påtalar ofta att det är viktigt att ha roligt på jobbet, har man inte det gör man inte ett bra jobb.

“Skapa en bra social miljö som att alla säger godmorgon och att man säger hej då innan man åker på kvällen.”

“Vi har roligt vi skrattar (skrattar). Ja man måste ha lätt till ett leende, jag anställer ingen som inte är glad det är prio nr1.”

“det händer att vi sitter en kvart extra och bara skrattar och har lite kul. Vi berättar om saker vi gjort t.ex. om någon varit ute och fiskat. Vi sitter lite längre utan att titta på klockan hela tiden.”

“Jag har haft några riktiga surpupper men aldrig mer, aldrig mer det spelar ingen roll hur duktiga dom är. När man sitter och fikar och sånt de är ju aldrig med dom sänker ju stämningen. Dom skrattar inte. Dom bara sänker skeppet de bidrar inte med någonting jo de kan vara på sitt jobb tar sin del och är plikttrogen men det blir aldrig roligt.”

Lantbrukarna är väl medvetna om att deras inställning på arbetsplatsen gör stor inverkan på medarbetarna. Ett positivt och trevligt arbetsklimat smittar av sig på medarbetarna.

“Det gäller att vara i balans själv och inte gå runt som någon dödgravare för man påverkar stämningen så mycket”

Att motivation är viktigt anser alla lantbrukarna och de är beredda att lägga ner mycket tid på detta. Men det gäller att anställa rätt medarbetare från början och har de ett brinnande intresse från början så är det mycket enklare att motivera dem menar man Det är en utmaning i sig. Lantbrukarna tycker det är viktigt att överlåta mera ansvar till medarbetarna samt låta dem komma på lösningar på problem själva. Klarar de av någonting på egen hand utan att lantbrukaren står och detaljstyr hela tiden blir medarbetarna stärkta av det och kan klara av mera ansvar. Lantbrukarna anser att lönen har en stor roll när det gäller att motivera men det är inte den viktigaste. Det är viktigast att man trivs på jobbet, kan ha roligt och är glad och positiv när man jobbar.

Syn på kommunikation

Samtliga lantbrukare anser att det är viktigt med en fungerande kommunikation på arbetsplatsen. Dock varierar det hur mycket och på vilket sätt de kommunicerar med medarbetarna. De gårdar med en personalstyrka på ca tre stycken medarbetare hade en väldigt informell arbetsplats där de diskuterade jobbrelaterade saker löpande hela tiden. De mindre gårdarna ansåg även sig inte ha behov av möten med bestämda mötestider vilket de större gårdarna ansåg vara viktigt. De större lantbruken har möten då alla träffas och går igenom vad som skall göras under veckan. Alla lantbrukare påtalar också att det är mycket viktigt att skapa en så god atmosfär och stämning på jobbet som möjligt. Detta för att alla ska känna sig så trygga på arbetsplatsen att de kan ta upp både bra och dåliga saker inom företaget till diskussion.

”Vi har alltid personalmöte varje vecka. Men sen är det viktigt att man för protokoll på

dem och så. Men sen är det viktigt att man har ett debattforum, offentlig som vi bestämmer på de här mötena man kan alltid komma med förslag under veckorna men det är på dessa möten vi tar upp allting för alla.”

”Vi har avdelningsmöten varje måndag, med alla avdelningsledare. Där tar vi upp allt som händer under veckan och om något behöver göras. Eller om vi gjort någon stor investering”

”En gång i kvartalet så åker jag ut till varje avdelning och redovisar resultatet för den avdelningen. De är mest intresserade av sin avdelning och vill bara veta övergripande om de andra avdelningarna”

De större gårdarna har fasta rutiner för när, var och hur de ska ha sina månadsmöten eller veckomöten. Medans de mindre gårdarna inte har det utan tar det mesta löpande under dagen. En lantbrukare kommenterar att de har haft fasta mötestider men att det har fallit bort på grund av olika anledningar. Lantbrukaren tycker det fungerar lika bra ändå.

”Periodvis har i varit duktiga och försökt ha månadsmöten. Vi är för dåliga på det egentligen, men man diskuterar alltid resultat siffror och sånt med de anställda. Tar diskussionen löpande i stallet i stället...”

På en gård var det så att en av medarbetare alltid började tidigare med mjölkningen. När de andra medarbetarna då kom började man alltid med att gå till mjölkgruppen, och pratar lite innan man springer iväg och gör sina egna uppgifter. För att mötas upp senare till fiket då de mera går igenom vad de ska göra under dagen.

”Alla går till gropan först och snackar lite med den som är där så blir det lite glatt för personen som börjar tidigt...”

”Sen springer alla ut och gör sitt sen när det e klar runt 11 samlas vi alla och dricker lite kaffe. ... sen de som börjar på morgonen åker hem. .. Ibland tar vi en kaffe och macka till av bara farten...”

De större lantbruken måste hantera mycket information dagligen. Även här sker mycket utav kommunikationen på frukosten. Men Lantbrukarna påtalar att det är stor risk att alla kanske inte får ta del av all information. Eller att någon håller information för sig själv.

”I regel tar man det löpande under veckan med en och en men det är alltid risk att någon inte får höra det. Som gör att man måste ha ett öppet forum sen skriver man ner det i en rapport. För det är alltid någon som är ledig och så kan man föra det vidare...”

”Det stora trixet är det dagliga löpande hur gör man då, mycket tid går åt att fånga upp och förmedla vidare information. Pressa på att det här är viktigt utan att springa där hela tiden och peka på allt det hänger ju på att alla vet vad de ska göra med sina fasta rutiner...”

Lantbrukarna tar för det mesta upp praktiska saker under frukostarna som vad de ska göra idag eller om t.ex. det ska hända något speciellt. De tycker att det varierar mycket mellan de anställda när det gäller hur mycket information de vill ha. En del vill veta

mycket om hur det går för gården och en del är bara intresserade av att det praktiska fungerar. Alla delar gärna med sig om de är intresserade.

”Lite ekonomiska resultat och produktionsresultat som inkalvning osv. Inte så mycket på papper men vi sitter ner och diskuterar lite så de är medvetna om var vi ligger och var vi strävar...”

”Det är lite från person till person, vissa är inte intresserade alls och vissa är det. De som strävar mot Alnarp är mer intresserade av siffrorna...”

”Jag har egentligen inte haft de anställda som man har kunnat föra den diskussionen med. Som har varit intresserade av det...”

Alla lantbrukare påtalar att det är viktigt att ha en öppen dialog på företaget. De vill få feedback från medarbetarna på de beslut de tar. Är det någon som inte håller med så är det viktigt att ta den diskussionen. Så alla förstår varandra och hur de tycker och tänker.

”Det är viktigt som ledare och motiverare, jag sitter inte med alla idéer så det e viktigt att komma ut till personalen och diskutera och höra deras åsikter. Det är extremt viktigt. Så länge man kan begrunda och argumentera för sin sak tycker jag det är viktigt att ta sådan diskussioner...”

”Tycker man något är fel så är det upp på bordet med det ...så diskuterar vi det ...allt jag skriver ner är inte rätt men man ska få chans att argumentera om det. Det är viktigt att man är beredd på att ta diskussionen med personalen...”

Den samlade uppfattningen om hur mycket och vad man ska ta upp under veckomöten och frukostar är att det beror väldigt mycket på hur stora lantbruken är samt på vad de anställda är intresserade av. Lantbrukarna anpassar informationen till det medarbetarna tycker är viktigt.

Syn på kompetensutveckling

Alla lantbrukare var positiva till att utbilda sin personal. Några tyckte de var bra att skicka iväg dem medans andra föredrog att ha utbildningen hemma på gården.

”Temadagar, de brukar få erbjudande med jämna mellanrum och vill de åka iväg så får de det. Det har vi inte hållit igen på”.

”Det är inte så ofta. Vi har mer en tradition att ta hit folk till oss. För det är så svårt att lösa så alla kan vara med. Jag försöker lyfta upp alla samtidigt med att ta hit någon här”.

”Det finns ju hur många kurser som helst och de går på de kurser som har någon relevans”.

Utbildningarna kan vara allt från veterinär till foderrådgivaren som kommer till gården

för att diskutera ett aktuellt ämne med medarbetarna. De mindre lantbruken såg i större utsträckning till att personalen var med när rådgivarna kom på besök. Så de kunde hänga med när de diskuterade olika saker på gården. Det hände att en del lantbrukare tog in andra föreläsare som inte hade någonting med lantbruk att göra. Dessa tillfällen kunde handla om t.ex. hälsokost hur du ska äta och leva för att må bra. Detta gjordes endast för att motivera medarbetarna mera.

”Om de vill men som regel brukar det inte var ett jätte intresse. Men när vi är ute i stallen så ser vi till att de är med en liten stund så de hänger med i resonemanget”.

”Vi försöker samlas. När vi skaffade kalvvagnar hade vi problem då tog vi ut veterinär, foderrådgivare samt alla på gården hade möte ett par gånger”.

”Man har som mål att ta hit någon annan föreläsare. Som hur man äter och lever utanför arbetet. Allt det som personalen gör utanför jobbet påverkar oss indirekt så kan man få dem att bli bättre på det så gynnar det oss. Kan vi få dem att bli lite bättre människor äta bättre så gynnar det oss”.

”Alla är med och får samma utbildning. Oavsett om man är heltidsanställd eller deltid så får man samma”.

En del lantbrukare upplever att det har varit vissa problem med att få medarbetarna att åka iväg på kurser mm. Men när de väl har skickat iväg dem på en kurs har de kommit hem och tyckt att det var roligt. Lantbrukarna påpekar att en viktig del i att åka iväg på kurser är att träffa andra i branschen som man kan utbyta erfarenheter med.

”Med de anställda där är det lite svårare, de är besvärade att åka iväg på kurs då får vi gå in och säga nu tycker vi att du ska åka iväg på kurs. Min uppfattning är att det är lite fel av dem och känna så för åker man på kurs så lär man sig mera och det blir roligare att jobba”.

”Nja det är fortfarande några vi måste knuffa lite på. De går från 7-4 i rutiner och sen så kommer det en störning och de ska iväg på kurs. Det kan vara lite därför de inte vill gå”.

”Det har varit både och. Jag har frågat om det har varit någon som varit intresserad och sen har de kommit med egna förslag. Bara för att höja, för att få dem lite mer engagerade”.

Alla lantbrukare tyckte det var viktigt med kompetensutveckling. De skickade gärna iväg sina medarbetare eller tog hem en föreläsare till gården. De flesta lantbrukare tyckte det var bättre att ha utbildningar hemma på gården för att på så sätt lyfta alla på en gång samt att ingen kan hålla information för sig själv. Ibland var de tvungna att knuffa lite på de anställda för att få iväg dem, men efter de har varit iväg på en kurs har de inte behövt göra det lika mycket inför nästa tillfälle.

Syn på utvecklingssamtal

Alla lantbrukarna hade inte utvecklingssamtal på det sättet att de ska vara bestämda i förväg och följa en mall. Detta varierade mycket beroende på storleken på gården. De större gårdarna hade bestämda tider under året som de utförde utvecklingssamtalen på. Medans de mindre gårdarna gjorde det mer löpande hela tiden.

”Det är det dåligt med. Men det ska man väl ha enligt lag. Något direkt utvecklingssamtal har vi inte. Men jag känner att vi diskuterar mycket värden, är det någonting så tar man det direkt”.

”En gång om året men inte med någon glimmande historik. Vi gjorde det för första gången förra året”.

”Man får alltid reda på något nytt.. det räcker att man får reda på en två nya saker av alla. Så har det ändå varit värt det”.

”Vi försöker att skapa en miljö med fri atmosfär, det ska inte vara så att de kommer in och känner att de har fyra ögon på sig och lampan i ansiktet, så ska det inte vara. Det ska vara man till man. Man ska kunna prata helt fritt om vad man vill, vad som kan förbättra min situation Vi försöker på alla sätt att se till att det blir en man to man konversation och absolut inte en chef mot medarbetare situation”

De gårdar som idag använde sig av mer strukturerade utvecklingssamtal tyckte de var ett mycket bra verktyg i ledningsarbetet. Som en lantbrukare beskriver att det är värt det bara man ”får reda på två nya saker av alla”. Medans de mindre lantbrukarna tycker att det fungerar bra nu men att det skulle säker bli bättre om man hade ”riktiga” utvecklingssamtal.

DISKUSSION

Motivation.

Syftet med detta arbete har varit att få en bild av hur mjölkföretagare arbetar och tänker kring motivationsfaktorer. Hur de aktivt jobbar med att motivera sin personal? Hur tänker och resonerar mjölkproducenterna kring ämnet?

Det är svårt att peka på vad motivation är, dels är den olika för olika individer beroende på olika situationer. För att lyckas med att motivera sina medarbetare är det viktigt med god kommunikation och kompetensutveckling. Allt detta hänger ihop med motivation.

De är många som har försökt beskriva vilka behov som måste uppfyllas för att motivation ska infinna sig. I grunden ligger Maslows modell om behovshierarki som beskrivs i metoddelen samt Hertzbergs arbetsmotivationsteori och Hackmans och Oldhams modell. Att som företagare klara av att uppfylla alla dessa krav är omöjligt men att komma en bit på vägen är jätte bra (Wolvén, 2000).

Lantbrukarna arbetade mycket med att lägga över ansvar på sina medarbetare. Detta gör att medarbetarna känner variation i arbetet, lättare förstår helheten, deras betydelse i företaget samt större frihet på arbetsplatsen och Feed-Back enligt Wolvén (2000). Det svåra med att ge medarbetare mera ansvar är att vissa klarar av mera ansvar och andra mindre. Lantbrukarna brukar då smyga över ansvar lite hela tiden utan att påtala det. Då växer medarbetarna in i det samtidigt som de lyfts av att klara saker de inte trodde de kunde på egen hand visar resultatet. Lantbrukarna tycker att det är bättre att medarbetarna får tänka mycket på egen hand. Lantbrukarna vill inte stå över axeln på medarbetarna och pekar med hela handen. Det fungerar aldrig i längden menar de.

Lönen har en stor inverkan på motivationen men det är inte den viktigaste motivationsfaktorn visar en undersökning gjord av Kolstrup (2010). Att vara stolt över sitt yrke och ett brinnande intresse för sitt arbete måste finnas där först. Sen är det klart att en bra lön är alltid välkommen. Lantbrukarna i denna undersökning anser att lönen ska vara så pass bra att den inte kommer upp till diskussion. De anser att bra medarbetare är svårt att hitta och att ha en bra lön är småpengar i det stora hela när man hittat bra medarbetare.

Enligt Jacobsen (2008) skapar man en god atmosfär på arbetsplatsen genom att visa respekt och ömsinhet mot varandra. Detta uppstår genom informella samtal under arbetsdagen. Samt skapar en avslappnad och informell stämning där alla i gruppen kan känna sig trygga. Enligt lantbrukarna får man detta genom att dels hålla ordning och reda på jobbet t.ex. att verktyg finns på rätt plats och inte i någons ficka. Eller genom att alla hälsar ”god morgon” när de kommer till jobbet samt säger till när de åker hem och tackar för dagen. Får man medarbetarna att göra detta tar man bort många

irritationsmoment på arbetsplatsen anser lantbrukarna. Då har man kommit långt på vägen mot att ha en god atmosfär på jobbet.

Ett annat sätt att skapa en bättre atmosfär på arbetsplatsen är att ordna sociala aktiviteter utanför arbetsplatsen. Detta gjorde alla lantbrukare. De tyckte att det är bra att umgås med medarbetarna utanför arbetsplatsen. Att lära känna varandra utanför arbetsplatsen bidrar till att skapa en ”vi-känsla” på företaget. Dels skapar det ett samtalsämne på fiket som alla kan delta i samtidigt som det kan öka viljan att hjälpa varandra i det dagliga arbetet, anser jag.

Att ha kul på jobbet är viktigt, detta anser alla lantbrukare. Kan man inte skratta och ha roligt på arbetsplatsen så gör man inte ett bra arbete. Är det någon som går runt och är nedstämd på arbetsplatsen drar denne med alla och det kan bli en väldigt tryckt stämning.

Viktigt är också att ha tydliga mål och visioner för företaget och fördela dessa på ett bra sätt. Att ha visioner som att företaget ska växa eller bli bättre och effektivare än de är idag är viktigt. Detta ger signaler till medarbetarna att lantbrukarna tror på framtiden. Vilket inger trygghet hos medarbetarna. Tydliga mål för företaget både på kort och lång sikt är bra motivationsfaktorer. Dessa får dock inte vara för höga, de måste gå att uppnå. Är målen för högt satta så ökar den negativa stressen på medarbetarna vilket kan leda till försämrad hälsa (Angelöw, 2002).

Samtliga lantbrukare är mycket medvetna om att deras tro på företaget och sinnessillstånd påverkar medarbetarna mycket. Tror inte de på framtiden, varför ska då någon annan göra det? Lantbrukarna anser det otroligt viktigt att sprida framtidstro och optimism bland medarbetarna.

Kommunikation

Bra kommunikation på företaget är väsentligt för att verksamheten ska kunna fungera och vara produktiv. Lyckas inte lantbrukarna kommunicera sina mål till medarbetarna minskar produktiviteten på arbetsplatsen. Enligt Mossboda (2007) är det väl informerade medarbetare som kan fatta rätt beslut för företaget. Är en medarbetare dåligt informerad om målen på arbetsplatsen skapar det förvirring och osäkerhet vilket leder till att man kan fatta dåliga beslut eller måste springa och rådfråga lantbrukaren hela tiden. Lantbrukaren kommer då vara irriterad hela tiden för att medarbetaren inte gör som han fått instruktioner om. Samt att medarbetarna kommer vara irriterade när lantbrukaren kommer och tillrättavisar hela tiden. Allt detta för att de inte lyckats kommunicera ordentligt från början. De större lantbruken var duktiga och ansåg det viktigt att informera tydligt om sina mål och visioner. Medans de mindre lantbruken inte tyckte detta var så viktigt. De mindre lantbrukarna höll ibland inne med viss information då det är han som är ytterst ansvarig för företaget vilket gör det känsligare att dela allt med sina medarbetare.

Lantbrukarna var väl medvetna om vikten av att kommunicera på rätt sätt. Det alla har gemensamt är att mycket av detta sker genom informell kommunikation på frukostar då arbetsstyrkan samlades gemensamt för första gången under dagen. Vidare sköttes mycket kommunikation och information löpande under dagen speciellt på lantbruken

med endast tre stycken anställda. Det blir naturligt på ett litet företag då alla är beroende av att de andra klarar av sina arbetsuppgifter samt att alla hjälps åt om så behövs (Mossboda, 2007).

På de större lantbruken är det viktigare att man även har bestämda tider för möten. Det har de också. Där alla får möjlighet att höra allt som sägs samt komma med egna förslag och idéer. På formella möten är det viktigt att de i förväg har bestämt vad de ska handla om och vilken målsättning mötet har (Nilsson, 2007). En målsättning med det möte kan t.ex. vara hur ska våra rutiner bli bättre. Vet alla om denna målsättning i förväg så har de tid på sig att komma på förbättringsalternativ. Det blir även mycket lättare för den som leder mötet att hålla sig till ämnet så att inte mötena svävar iväg på fel ämne. Vilket är mycket lätt när man jobbar i relativt små grupper. Detta är något som de mindre lantbruken skulle behöva bli bättre på. Även om lantbrukarna tycker att de har en bra kommunikation på arbetsplatsen genom informella samtal, men om man bara har informella samtal kan det falla bort information. Därför är det viktigt med formella samtal även på små arbetsplatser så alla får samma information och känner att de får bli hörda i arbetsgruppen. Om inte lantbrukaren har det ställer det stora krav på honom som ledare att enligt Mossboda (2007) vara mottaglig och lyhörd för medarbetarnas idéer. För att sedan ta upp dessa på frukostarna med medarbetarna för att ta reda på helheten från alla medarbetare. På så sätt får sig lantbrukaren ett helekoprerperspektiv över sin verksamhet och kan då fatta bra beslut som är väl förankrade i företaget.

Lantbrukarna tycker att med bra kommunikation/ information på arbetsplatsen skapar man bättre möjligheter för medarbetarna. De kan lättare och snabbare utföra sina arbetsuppgifter och på så sätt bli mer produktiva. Med bra information blir medarbetarna medvetna om hur de kan påverka företaget både positivt och negativt. Samt att de förstår vad som måste göras och kan ta egna initiativ då det inte råder några oklarheter om vad som skall göras. Med detta får man en arbetsplats där medarbetarna trivs och är motiverade till att prestera så gott de kan.

Intrycket från de gårdar jag besökt var att de är väl medvetna om att det är viktigt med kommunikation.

Kompetensutveckling

Att kompetensutveckling är viktigt råder det inga tvivel om (Wolvén, 2000).

Resultatet visar att lantbrukarna är mer än villiga att skicka sina medarbetare på kurser som anordnas av olika föreningar m.m. Lantbrukarna tycker att det ibland är svårt att få medarbetarna att åka iväg på en kurs över dagen. Medarbetarna tycker att det stör deras dagliga rutiner för mycket. När medarbetarna varit iväg på en kurs visar resultatet att medarbetarna är mycket positiva till att åka iväg på kurser igen. Det främsta är att man får möjlighet att diskutera sina erfarenheter med andra i branschen. På så sätt får man nya idéer och lösningar till problem som kan förekomma på sin arbetsplats. Det svåra med att bara skicka iväg enstaka medarbetare på kurs är återkopplingen anser lantbrukarna. Oftast bli det ingen eller väldigt lite återkoppling. Det optimala vore att, den som varit på kurs får en timme till sitt förfogande där denne har möjlighet att informera de andra medarbetare om vad han lärt sig, anser jag. Gör man inte detta är det väldigt lätt att de

andra medarbetarna blir irriterande på den som varit på kurs. Bara för att någon varit på kurs och de inte har dragit nytta av det. Ett mycket bra sätt att undervisa detta på är att göra som flertalet lantbrukare gör, ta hem föreläsarna till gården. På så sätt får alla medarbetare vara med samtidigt och höra samma sak. Samtidigt skapar man en diskussion på arbetsplatsen som alla kan ta del av, där alla kan få plats och delge sina åsikter. Denna metod använde sig alla lantbrukare av vid olika tillfällen. Det var rentav så att de tyckte detta var det bästa sättet att lyfta hela personalstyrkan samtidigt. Känner alla att de får utveckla sig själva och företaget skapas en väldigt gynnsam atmosfär på arbetsplatsen som leder till ökad arbetslust, bättre hälsa och högre produktivitet. Jag tyckte att lantbrukarna var väldigt duktiga och engagerade i att utveckla sina medarbetare. Både genom att sätta ihop dem på kurser men framförallt att ha föreläsningar hemma på gården och på så sätt lyfta alla samtidigt. Detta är de duktiga på.

Utvecklingssamtal

Utvecklingssamtal är ett mycket viktigt redskap för att ta reda på hur medarbetarna upplever sin arbetssituation samt vad de vill förändra med den. Här bör man även ta upp mål som medarbetaren har med sitt arbetsliv och privatliv. I denna undersökning var det bara de större lantbruken som utförde utvecklingssamtal på "rätt sätt". Det vill säga under ett möte på bestämd tid där både chef och medarbetare har haft möjligheten att förbereda sig ordentligt. De mindre gårdarna tog detta mera löpande, hela tiden. Detta är inte bra för att det inte alltid passar att prata om sina mål medans man arbetar. Det kan lätt bli att samtalen avbryts innan man har kommit överens om något. Sedan glöms det bort och blir aldrig av. Genom väl utförda utvecklingssamtal får både chef och medarbetare ett mycket bra ledningsinstrument enligt Jönsson (2004) för att vidare utveckla sina medarbetare. De lantbruk som använder sig av utvecklingssamtal på detta sätt tycker att det är mycket bra. De lär känna sina medarbetare bättre och kan på så sätt bli bättre på att leda dem.

Lantbrukarna påpekar också att det är viktigt med en bra atmosfär under utvecklingssamtalet. Det får inte kännas som en utfrågning mellan chef och medarbetare. Det ska vara ett "man-to-man" samtal. Där båda ska kunna tala öppet och vara säkra på att inget kommer ut till någon annan.

En sak som de måste arbeta med är utvecklingssamtalen. Det är en central faktor då det gäller att utveckla sin personal samt till att öka delaktigheten i företaget, som i sin tur ökar motivationen att prestera bra på arbetet. Om man inte utvecklar sina medarbetare kan man inte utmana sin medarbetare.

Slutsatser

Motivation

Jag anser att mjölkföretagarna var mycket väl medvetna om hur viktigt det är att motivera sina medarbetare på olika sätt. Det bästa sättet enligt mig är att göra medarbetarna delaktiga i företaget och visa hur de påverkar företagets lönsamhet. Trots att de var duktiga på detta så kan de bli ännu bättre speciellt de mindre mjölkföretagen som tog det mesta av informationen vid informella samtal. Jag anser att de mindre mjölkföretagen behöver bli ännu tydligare i sina handlingar för att motivera personalen ännu mer. De större mjölkföretagen får inte glöma bort individen i sammanhanget då det kan vara lätt att se på medarbetarna som en gupp istället för olika individer som motiveras på olika sätt.

Kommunikation

Det finns tydliga skillnader mellan de lantbruk stora och mindre lantbruken i undersökningen vad gäller kommunikation. De större lantbruken har mer bestämda möten än de mindre vilket jag tycker är bra. De mindre lantbruken bygde sitt informationssystem på informella möten som kan äga rum lite överallt. Detta är ett bra sätt om man ser till att alla medarbetare får samma information. Det kan vara väldigt svårt och frustrerande att inte ha formella möten där man samlar all information på en gång till alla. Lantbrukarna var medvetna om att information var viktigt för att motivera sina medarbetare och de var mycket duktiga på att känna hur mycket medarbetarna ville veta. Jag anser att de mindre gårdarna bör ha fler informella möten för att bli bättre och effektivare.

Kompetensutveckling

Samtliga lantbrukare var positiva till att kompetensutveckla sin personal, detta är mycket bra. Det som lantbrukarna påpekade var att det ibland var svårt att få iväg medarbetarna på kurser. Denna syn behövs ändras anser jag, som medarbetare bör man vara positiv till att utveckla sig själv i sitt arbete.

Utvecklingssamtal

Detta måste de mindre lantbrukarna bli bättre på anser jag då de inte alls har utvecklingssamtal i dagsläget. De större gårdarna använder redan detta verktyg på ett bra sätt. Utvecklingssamtal är ett jätte bra och viktigt verktyg när man ska motivera och utveckla sina medarbetare.

Övriga Slutsatser

Det intressanta med min undersökning har varit att jag fått möjligheten att intervjua fem stycken lantbrukare om motivation. Alla lantbrukare har varit väldigt vänliga och öppna med sina tankar om motivation. De har delat med sig av sina egna erfarenheter och hur de gör på sina företag. Jag har fått mycket positiva signaler på att lantbrukarna är medvetna om vikten av att motivera sin personal. Jag trodde inte att de skulle vara så duktiga på detta som de faktiskt var. Detta var mycket positivt och inspirerande.

Jag har fått en bild av hur medvetna vissa lantbrukare är när det kommer till att motivera sin personal. Samt på vilket sätt de helst gör det. Lantbrukarna försöker göra sina medarbetare mer delaktiga i det dagliga arbetet och företaget genom att ge medarbetarna möjligheten att lösa arbetsuppgifter på egen hand. Samt genom att delge information om hur det går för företaget och hur deras prestationer påverkar det.

Mina resultat ger endast en bild av hur lantbrukare arbetar med motivationsfaktorer. De jag har talat med har varit mycket medvetna om hur viktigt det är att motivera sin personal. Så att medarbetarna tycker det är roligt att gå till arbetet varje dag. Jag kan bara hoppas att samtliga lantbrukare i Sverige är lika medvetna om detta som de jag har talat med.

Den kvalitativa metoden har gett mig möjligheten att få mera djup i min undersökning än om jag hade använt den kvantitativa metoden. Jag ville utforska de mjuka värdena mera än de hårda. Då är den kvalitativa intervjuer ett mycket bra verktyg för att göra detta.

Det svåra med kvalitativa intervjuer är att först ställa rätt frågor. Så att man får lantbrukarna att prata om det man vill ha reda på. Sedan att aktivt lyssna och ställa bra följdfrågor. Detta upplevde jag som mycket svårt men jag blev bättre och bättre på det för varje intervju jag genomförde.

Hade jag genomfört en testintervju på en klasskamrat eller liknade vore jag bättre förberedd till min först intervju. Att ha tid med en mer omfattande undersökning och intervjuat fler lantbrukare så att resultatet varit bättre. Hade varit jätte intressant.

Som jag tidigare nämnt hade det varit mycket intressant att göra en större studie på samma ämne. Men att då även intervjua medarbetarna på företagen för att kunna återkoppla resultaten. Och se om medarbetarna uppfattar det som cheferna vill förmedla på samma sätt. Detta hade varit mycket intressant.

REFERENSER

Skriftliga

Angelöw, B. (2002). Friskare arbetsplatser – Att utveckla en attraktiv, hälsosam och väl fungerande arbetsplats, Studentlitteratur Lund

Davidsson, E. Karlsson, A. (2008). Jag kanske tycker om att vara chef men ibland tycker jag inte om att ha anställda. En kvalitativ studie om arbetsgivarrollen inom mjölkproduktion, Sveriges lantbruksuniversitet LTJ-fakulteten Alnarp 2008

Denscombe, M. (2009). Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna, Studentlitteratur Lund

Dimblebu, R. Burton, G. (1999). Kommunikation mer än bara ord, Studentlitteratur Lund

Granér, R.(1994). Personalgruppens psykologi, Studentlitteratur Lund

Engqvist, A. (1994). Kommunikation på arbetsplatsen, Chefen, Medarbetaren, Gruppen, Smegraf, sedjebacken

Jacobsen, D-I. Thorsvik, J. (2008) Hur moderna organisationer fungerar, Författarna och studentlitteratur

Jönsson, G. (2004). Utvecklingssamtal och andra samtal so ledningsinstrument, Elanders Gotab, Stockholm

Kvale, S.(2009) . Den kvalitativa forskningsintervjun, Studentlitteratur Lund

Kolstrup, C.(2008). Work

Lenneér Axelsson, B. Thylefors, I. (2005). Arbetsgruppens psykologi, Bokförlaget Natur och Kultur Stockholm

Lotte, L. Bent, V. Thomas,A. (2005) Ledelse i landbruget, Dansk landbrugsrådgivning, Landscentret.

Maltén, A. (1998). Kommunikation och konflikthantering – en introduktion, Studentlitteratur Lund

Mossboda, B-M. Peterson, M. Rönnholm, I. (2007) Att vara chef och ledare, ScandBook AB, Falun

Nilsson, B. Waldermarsson, Anna-Karin. (2007). Kommunikation – samspel mellan människor, Studentlitteratur Lund

Nilsson, B. Waldermarsson, Anna-Karin. (2005). Kommunikation – för ledare, Studentlitteratur Lund

Rubelowitz, S. (2004). Organisationspsykologi och ledarskap, Studentlitteratur Lund

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

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

BILAGOR

Intervju underlag till x-jobbet.

Formalia.

- Tack för att du tar emot mig.
- Mitt namn är Martin Karlsson och jag studerar till Lantmästare vid Alnarps universitet. Dessa intervjuer ingår i mitt examensarbete.
- Jag kommer att spela in vårt samtal idag. Går det bra?
- Berätta om att allt vi pratar om idag är anonymt. Inga namn kommer att användas. Det är bara jag som har tillgång till materialet.
- Presentera syftet men intervjun och vad det kommer resultera i.
 - Att få en indikation på hur mjölkföretagare arbetar för att motivera sina medarbetare. Få dem att trivas och utföra ett bra jobb som genererar god lönsamhet för er.
- Beskriv intervjuens upplägg och att tiden är begränsad. Det är frivilligt att svara på frågorna och hur mycket man vill dela med sig av sina erfarenheter.
 - Jag intervjuar och noterar lite samtidigt i mitt förberedda matreal samt att allt spelas in så jag kan dokumentera det vid senare tillfälle.
 - Vi börjar med en kort presentation av dig och ditt företag. Sedan börjar vi prata om kommunikation, kompetensutveckling och motivation.
- Håll fokus på ämnet!!
 - Vad är viktigt för dem?
 - Det är deras syn du ska återberätta?
- Tänk på att ställa följdfrågor.
 - Intressant, utveckla
 - Berätta mer, kan du utveckla det lite mera om det
 - Varför tänker du så?,Vad tänkte du då?
 - Hur framförde du budskapet?
 - Varför tror du det är så?
 - Vad tror du det beror på?
 - Har det någon betydelse för den anställde?
 - Inte så kul hur menar du då?
 - Det låter intressant men jag skulle också vilja veta om du...
 - Strategi när det gäller att få era anställda att...
 - Hur jobbar ni vidare då?
 - Ta inget för givet!!!!
 - Fråga om det är något du inte förstår!!!

Starta med att prata lite om "vädert" så att lantbrukaren slappnar av lite och känner sig trygg med dig.

Kan du berätta lite om dig själv och ditt företag?

- Vad har du för utbildning?
- Vad har du för roll i företaget?
- Hur blev du chef?
- Hur länge har du varit chef?
- Hur länge har du ansvarat för anställda?
- Hur ni/du någon vision med ditt företag.

Kommunikation – Hur arbetar ni med kommunikation på företag?

- Dagliga möten, Veckomöten, Månadsmöten?
- Utvecklingssamtal?
- Hur hanterar ni konflikter?
- Har ni en personlig relation med medarbetarna?
- Vågar dina medarbetare säga vad de tycker och tänker till dig? Högt till tak?
- Temakvällar? Smörgåstårter men info om företaget?

Kompetensutveckling – Hur arbetar du för att öka kompetensen hos dina medarbetare?

- Utbildning, praktisk eller kurser?
- Utbildning på en speciell maskin?
- Får alla samma utbildning?
- Vara med veterinären, foderrådgivaren eller avelsrådgivaren.
- Brainstorming om aktuella problem på gården mastiter, hostiga kalvar mm.

Motivationsfaktorer – Vad anser du är viktigt för att motivera din personal?

- Jobbar ni mot givna mål, delmål? Bli bättre på att hitta brunster, insemination?
- Egna initiativ, frihet och ansvar?
- Möjlighet till eget arbete och egna rutiner.
- Delaktighet i företaget, information om mål, ekonomi, lönsamhet, foder, avel och förändringar.
- Har ni sociala aktiviteter, Skördemiddag mm?
- Hur fungerar ditt lönesystem, bonusar?
- Hur hanterar ni nyanställda?
- Vad upplever du är viktigast för din personal. Lönerförmåner eller möjligheten till eget ansvar och personlig utveckling?

Efter intervjun

- Stäng av bandspelaren, gör eventuellt några anteckningar till.
- Tacka så mycket för att de ställt upp och överlämna tackgåvan.
- Fråga om de har några frågor, ta deras mailadress så du kan skicka arbetet till dem när arbetet är klart.

Martin Karlsson