



Swedish University of  
Agricultural Sciences

## **Examensarbete inom Affärsledarskap för den gröna sektorn**

**Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten, SLU**

### **Gårdsråd – en väg mot förbättrad lönsamhet?**

En kvalitativ studie i hur lantbruksföretagaren ser på gårdsrådets effekt att påverka företagets resultat.

### **Farm Council - a path to improved profitability?**

A qualitative study of how farmers look at farm council power to influence company performance.

Jozefine Nybom

Handledare: Catharina Alwall Svennefelt

Examinator: Pol. Mag. Thomas Björklund

Sveriges Lantbruksuniversitet

LTJ-fakulteten

Alnarp 2009

## **Självständigt arbete vid LTJ-fakulteten SLU, Sveriges lantbruksuniversitet**

Författare: *Jozefine Nybom*

Titel: *Gårdsråd – en väg mot förbättrad lönsamhet? En kvalitativ studie i hur lantbruksföretagaren ser på gårdsrådets effekt att påverka företagets resultat.*

Nyckelord: *Gårdsråd, företagsråd, ekonomi, organisation, service management, kvalitativ metod, fallstudie, LRF Konsult, jordbruk, lantbruk, agrar näring.*

Handledare: *Catharina Alwall Svennefelt, Sveriges lantbruksuniversitet vid institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.*

Examinator: *Pol. Mag. Thomas Björklund, Sveriges lantbruksuniversitet vid institutionen för arbetsvetenskap, ekonomi och miljöpsykologi.*

Kurstitel: *Självständigt arbetet i affärsledarskap för den gröna sektorn*

Kurskod: *EX0286*

Omfattning: *15 hp*

Nivå: *Grund C*

Utgivningsort: *Alnarp*

Utgivningsår: *2009*

## FÖRORD

Denna C-uppsats innefattar 15 hp och är skriven som en del i påbyggnadsprogrammet "Affärsledarskap" och leder till en kandidatexamen i företagsekonomi.

Denna uppsats är endast avsedd som en inblick i hur gådsråd uppstår och hur de kan fungera. Studien kan användas som ett första steg för vidare studier i ämnet. Framtidens företag inom den agrara näringen står inför stora utmaningar, klimatförändringar och omstruktureringar. Det ställer höga krav på den enskilda företagaren. Det här är en fallstudie i det som kallas gådsråd där jag intervjuat ett begränsat antal lantbruksföretagare som med stort engagemang och ifrågasättande driver dynamiska företag.

Jag vill tacka min handledare Catharina Alwall för sitt engagemang, sin förmåga att ge konstruktiv kritik och för att hon alltid varit snabb med respons. Ett tack även till min kurskamrat, Carl-Anders Lillås, för våra motivationsträffar, det har varit otroligt utvecklande och väldigt roligt. Likaså ett tack till examinator Thomas Björklund.

Jag vill även rikta ett stort tack till min kontakt på LRF Konsult, Börje Kindesjö, för all hjälp han bistått med som gjort denna uppsats möjlig.

Till sist vill jag rikta ett **särskilt** stort tack till de lantbruksföretagare jag intervjuat. Det var en otroligt inspirerande resa att få besöka och träffa er!

Alnarp den 20 maj 2009

**Jozefine Nybom**

Lantmästare

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	4
SAMMANFATTNING .....	6
SUMMARY .....	7
1. BAKGRUND .....	8
1.1 Syfte.....	10
1.2 Avgränsningar.....	10
1.3 Urval .....	10
DISPOSITION.....	11
2. METOD.....	12
2.1 Vetenskapssyn.....	12
2.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod .....	12
2.3 Ansatsmetoder .....	14
2.4 Fallstudie .....	14
2.5 Intervjumetodik.....	15
2.6 Etik.....	16
2.7 Reliabilitet och validitet.....	17
2.8 Kritik mot metoden .....	18
3. RESULTAT.....	19
3.1 Gårdsrådets bildande .....	19
3.2 Gårdsrådets olika former.....	22
3.3 Synen på gårdsrådet.....	25
4. TEORI .....	27
4.1 Gruppbildning.....	27
4.1.1 Individens.....	27

4.1.2 Gruppen.....	28
4.1.3 Gruppens identitet .....	28
4.2 Kommunikation .....	31
4.3 Service management.....	33
4.3.1 Kunden som medproducent.....	34
4.3.2 Goda kundrelationer .....	35
4.3.3 Den goda cirkeln.....	35
5. Diskussion .....	36
5.1 Gårdsrådets olika delar .....	36
5.1.1 Individen i företaget.....	36
5.1.2 Gruppen.....	37
5.1.3 Kommunikation .....	39
5.1.4 Service management.....	40
5.1.5 Företagets identitet.....	40
5.1.6 Kunden som medproducent.....	41
6. Slutsatser .....	43
6.1 Förslag till vidare forskning .....	44
Litteraturförteckning.....	45
Bilaga 1. Samtyckesformulär examensarbete för LRF Konsult 2009. ....	47
Bilaga 2. Intervjuguide gårdsråd .....	48

## SAMMANFATTNING

Ett lantbruksföretags förutsättningar ser lite olika ut beroende av vilken del av världen man väljer att studera. Om vi ser till det svenska lantbruket har det förändrats från en reglerad marknad där kooperations ställning var väldigt stark, för att sedan avregleras och slutligen åter regleras när Sverige blev medlem av den europeiska unionen. Många fick ett klart besked hösten 2007 hur beroende vi är av andra länders skörderesultat. Det har utmynnat i att allt fler ser sig utanför det egna landet för att utbyta erfarenheter och för att få ny input och nya idéer till den egna verksamheten.

Gårdsråd innebär att företagaren bildar en samrådsgrupp tillsammans med de rådgivare och/eller andra intressenter kring företaget. Banken kan vara en intressent som är involverad i företaget men kan vara mindre aktiv i gruppen än vad t.ex. rådgivare är mot företaget. Gårdsrådet utformas sedan efter företagets behov. Det kan uttryckas i om företaget vill diversifiera sig, eller om företaget befinner sig i ett expansivt skede.

Den här studien omfattar sex intervjuer som utgår från den kvalitativa forskningsmetoden. Jag har besökt och intervjuat svenska lantbruksföretagare och deras syn på gårdsråd. Deras gemensamma nämnare är att de driver intensiva och/eller diversifierade lantbruksföretag. Mitt resultat, min diskussion och analys bygger enbart på deras berättelser. Därför kan det vara lämpligt att komplettera med en kvantitativ studie som kan ge ett bredare perspektiv på hur gårdsråd fungerar generellt.

Studien avser att ge en bild av hur ett gårdsråd kan vara sammansatt, varför det bildas, hur det organiseras och om företagaren anser att rådet varit en bidragande del till en ökad lönsamhet i företaget.

Metodvalet har varit att i en fallstudie utföra kvalitativa intervjuer hos några företag som bedrivit råd under flera år och därför har en bild av hur det fungerat. Alla intervjuer har genomförts hemma hos företagaren.

Resultatet visar att gårdsråden bildas av främst två huvudanledningar. Vid en expansiv fas och om företaget hamnar i ekonomisk obalans. Resultatet visar också en bild av hur det inte alltid är lätt att bli ifrågasatt, men under resans gång förändras inställningen och ifrågasättandet blir en tillgång som leder till utveckling.

## SUMMARY

A farming business conditions look a little different depending on which part of the world you choose to study. If we look at the Swedish agriculture, it has changed from a regulated market where the cooperative position was very strong, and then deregulated and finally re-settled when Sweden became a member of the European Union. Many had a clear message autumn 2007 how much we depend on other countries' harvest results. It has led to more and more see themselves outside their own countries to exchange experiences and to get new input and new ideas to its own activities.

Farm Council means that companies form a consultative group together with the advisor and/or other stakeholders about the company. Banks can be a stakeholder who is involved in the business, but may be less active in the group than for example advisers are against it. Farm Council then developed to meet the demands. It can be expressed in the company wants to diversify, or if the company is in an expansive stage.

This study covers six interviews from the qualitative research method. I have visited and interviewed Swedish agricultural entrepreneurs and their views on farm council. Their common denominator is that they engage in intensive and / or diversified farming business. My results, my discussion and analysis are based solely on their stories. Therefore, it may be appropriate to supplement with a quantitative study can provide a broader perspective on how a farm council work in general.

The study intends to provide a picture of how a farm council can be composed, how it is formed, how it is organized and if the holder believes that the Council has been a contributing part to the increased profitability of the company.

The methodology has been that in a case study conduct qualitative interviews of some companies engaged in advice for several years and therefore has a sense of how it worked. All interviews were carried out at the home of the entrepreneur.

The results show that farm councils formed by the two principal reasons, in an expansive phase and on the company's financial imbalances. The result also shows a picture of how it is not always easy to be questioned, but along the way to change the setting and the challenge becomes an asset that leads to development.

## 1. BAKGRUND

Det är många år sedan LRF Konsult började med något som kallas för gårdsråd. Året då det började drivas i en mer organiserad form var 2004. Då började det som sedan utvecklats till något som idag fungerar som ett rådgivande organ där underlag till beslut behandlas. LRF Konsult medverkar i ca 200 råd över landet där den största delen återfinns i Småland och Östergötland. Antalet gårdsråd blir fler för varje år. Idag finns det även fler aktörer som upptäckt fördelarna med det som kallas gårdsråd, bl.a. banker har förstått vikten i att medverka och få en inblick i en verksamhet som inte helt liknar andra. De som främst bildar gårdsråd är de företag som har en intensiv eller diversifierad inriktning.

Gårdsråd innebär att företagaren bildar en samrådsgrupp tillsammans med de rådgivare och/eller andra intressenter kring företaget. Banken kan vara en intressent som är involverad i företaget men kan vara mindre aktiv i gruppen än vad t.ex. rådgivare är mot företaget. Gårdsrådet utformas sedan efter företagets behov. Det kan uttryckas i om företaget vill diversifiera sig, eller om företaget befinner sig i ett expansivt skede. Gårdsrådet har även till uppgift att fungera som ett bollplank, där idéer och tankar om hur företaget kan utvecklas förs fram.

Jag kom i kontakt med LRF Konsult om att utföra en fallstudie när det gäller gårdsråd. Många vet att de finns, andra har aldrig hört talas om det. Jag hoppas nu denna studie kommer att väcka intresse hos fler som kanske går hemma på sin gård och känner att de vill utvecklas, men kanske inte förmår göra det på egen hand. Det finns så otroligt många möjligheter att förändra och förbättra sitt lantbruksföretag på. Flera av lantbruksföretagarna jag intervjuat anser att kompetensen bland rådgivarna höjts och att intresset för företaget ökat efter det gårdsrådet bildats.

Jag gav mig in i det här med en stor portion nyfikenhet, detta eftersom jag hört talas om gårdsråd, men inte hade någon uppfattning om vad det egentligen innebär. Det är inte lätt att finna någon information i ämnet. Den enda riktigt konkreta text jag funnit efter sökning på internet är från LRF Konsults och Svenska Husdjurs hemsidor, men det krävdes en del letande för att hitta dit. Jag har även sökt efter andra arbeten, artiklar, studier och rapporter i ämnet och endast funnit ett par äldre artiklar. I tidningen Lantmannen januari 2006 och Lantmannen juni 2006 står det skrivet om gårdsråd och gårdsstyrelse.

Jag har ett stort intresse i det Svenska jordbruket i synnerhet och det globala jordbruket i allmänhet. Det finns mycket att förbättra som bidrar till den utveckling vi alla lever med idag. Det som gårdsråden kan bidra med är att utveckla företag som till stor del varit styrda av politiska beslut och även politisk populism.



Men jordbruksföretag är också styrda av generationen och arvets vindar, många blivande arvtagare är säkert väl bekanta med frasen "så här har vi alltid gjort på den här gården". Utveckling kan ibland vara otroligt smärtsam för båden branschen men främst för individen. Därför kan det vara en fördel att få hjälp med utvecklingsprocessen. Två av respondenterna understryker detta:

*"sen skulle man önska att fler skapade sådana här gårdsråd, vi ser ju kollegor som skulle behöva den hjälpen."*

*"... jag hoppas att du får fram ett bra resultat så att det blir fler som gör det här. Det tror jag är en bra lösning på många ställen."*

Det är min förhoppning att studien kommer väcka nyfikenhet hos företagare att bilda olika former av samrådsgrupper. En del av dessa går under benämningen gårdsråd andra kallas företagsråd.

## 1.1 Syfte

Syftet är att genom kvalitativa intervjuer få en uppfattning om hur företagaren ser på gårdsrådets effekt för företagets resultat. De frågor som ligger till grund för denna forskning är:

1. Varför bildades rådet?
2. Hur är rådet organiserat?
3. Har rådet varit bidragande till en ökad lönsamhet i företaget?

## 1.2 Avgränsningar

- ♣ Jag har inte intervjuat några rådgivare om deras syn på gårdsråd.
- ♣ Jag har enbart inriktat mig på gårdsråd som varit verksamma i mer än 2 år.
- ♣ Jag har valt att intervju 6 lantbruksföretagare då lagen om avkastning (Kvale, 1997) infunnit sig vid den punkten, dvs. antalet intervjuer som behövs för att uppfylla (komma fram till) studiens syfte.

## 1.3 Urval

Enligt Denscombe (2009) kan man göra ett s.k. subjektivt urval vid tillfällen då forskaren har en viss kännedom om de företeelser eller människor som denne skall intervju. Då jag i samråd med min uppdragsgivare vill få ut mesta möjliga information från urvalet har jag valt att jobba med den subjektiva urvalsmetoden. Detta för att jag genom min bakgrund inom lantbruksföretagande har god branschkenntedom, men saknar kunskap om just gårdsråd. Dessa företagare har blivit valda för att de har haft väl fungerade råd under många år (2 år eller mer) och för att dessa företagare ställer sig positiva till att delta i denna studie och är villiga att delge sin uppfattning och erfarenhet kring detta. Urvalskriterier för respondenterna:

- ♣ Respondenternas gårdar finns i Småland, Skåne och Östergötland.
- ♣ Respondenternas ålder är mellan 30-60 år
- ♣ Gårdarnas storlek: minst 140 mjölkkor (exkl. rekrytering), minst 200 suggor (exkl. rekrytering), minsta areal 200 ha (inkl. skog).

## DISPOSITION

- Kapitel 1. Bakgrund – kort introduktion om gårdsråd.
- Kapitel 2. Metod - *Under denna rubrik kommer jag att presentera det sätt vilket studien utförts och presentera de val jag gjort för att komma fram till mitt resultat. Detta avsnitt skall även hjälpa läsaren till en förståelse i min väg genom denna studie och även öka reliabiliteten och validiteten för min forskning.*
- Kapitel 3. Resultat - *I detta avsnitt presenteras resultatet av mina intervjuer. För att belysa mitt resultat har jag valt att använda mig av citat från de intervjuade. En del citat har blivit ändrade exempelvis genom att namn, Ortsnamn eller att andra små detaljer tagits bort eller blivit ändrade, som kan identifiera respondenten.*
- Kapitel 4. Teori - *I detta avsnitt kommer några olika teorier presenteras. Teoriavsnittet kommer efter resultatet vilket jag valt att göra då min metod går ut på att finna teorier utifrån det empiriska materialet. Avsnittet kommer att ta upp teori kring gruppbildning, ledarskap, kommunikation och service management.*
- Kapitel 5. Diskussion - *I detta kapitel kommer jag att diskutera kring syfte, metod och resultat mot den teoretiska delen. Vad betyder resultaten och pekar de i någon särskild riktning. Jag kommer i detta kapitel med ett kort avsnitt om serviceföretagets (LRF Konsult) identitet mot kunden, ge läsaren en inblick i vad kunden kan tänkas ha för förväntningar på ett gårdsråd.*
- Kapitel 6. Slutsatser – *Här kommer jag att redogöra för de slutsatser jag anser viktigast. Mina åsikter här speglas av det material jag fått fram under denna studie. Jag avslutar med att föreslå vidare forskning inom ämnet gårdsråd.*

## 2. METOD

*Under denna rubrik kommer jag att presentera det sätt vilket studien utförts och presentera de val jag gjort för att komma fram till mitt resultat. Detta avsnitt skall hjälpa läsaren till en förståelse i min väg genom denna studie och även öka reliabiliteten och validiteten för min forskning.*

---

### 2.1 Vetenskapssyn

Det finns två vetenskapliga huvudinriktningar, hermeneutiken och positivismen. Dessa två skiljer sig i att hermeneutiken grundar sig i humanismen och positivismen i naturvetenskapen. I korthet söker *positivismen* sanning baserat på fakta för det vi iakttagit utan att blanda in känslor. Positivismen arbetar efter giltiga resonemang eller slutledning som ett resultat av iakttagelser kring en omständighet (Thurén, 1996). Även Kvale (1997) skriver att sanningen finner man enligt positivismen genom att följa en metod som är oberoende av forskningens innehåll och att forskarens inflytande bör minimeras eller elimineras helt.

*Hermeneutiken* grundar sig i tolkningslära och för att kunna tolka måste forskaren använda sig av sina fem sinnen. Detta för att vi ska kunna sätta oss in i hur andra människor upplever och vilka känslor de har i den situation de befinner sig i. Hermeneutiker har mer relativistisk strävan, dvs. att all kunskap kommer ur ett mindre, begränsat perspektiv och att den objektiva synen egentligen inte finns eftersom alla människor baserar sin kunskap med olika referensramar (Thurén, 1996). Enligt Kvale (1997) så är syftet med den hermeneutisk tolkning att finna en gemensam tolkning och förståelse för textens mening.

Då jag i den här forskningen kommer intervjua företagare inom den agrara näringen, för att sedan tolka och göra en analys av insamlad data kommer vetenskapssynen till stor del grunda sig i *hermeneutisk* lära. Jag finner stöd i detta val genom Kvale (1997) där han beskriver hermeneutikens dubbla relevans inom intervjuforskningen. Genom att först belysa intervjutextens dialog för att sedan kartlägga den process där texttolkningen sker, uppstår det man uppfattar som en dialog eller samtal med texten.

### 2.2 Kvantitativ eller kvalitativ metod

*Kvantitativ* metod innebär insamling av data genom t.ex. surveyundersökningar och experiment. Dessa undersökningar innehåller frågeformulär som är statistiska till sin natur och

det finns inget utrymme för alternativa svar. Dessa svar överförs sedan till diagram som gör resultaten överskådliga och jämförbara. Fördelen med den kvantitativa metoden är att data blir matematiskt tillförlitliga och kan ses som mer objektiv data än kvalitativ, stor mängd data kan hanteras snabbt, kan presenteras med tabeller och diagram som gör resultatet lättöverskådligt. Nackdelen med kvantitativ metod anses vara att resultatet inte blir bättre än frågorna bakom undersökningen, datamängden kan bli för stor vilket gör att forskaren måste begränsa sig i sitt urval, tabeller och diagram kan användas i syfte att vilseleda för att styrka sin egen ståndpunkt (Denscombe, 2009). Enligt Kjaer Jensen (1991) används den kvantitativa forskningen när det finns en teori att pröva mot.

*Kvalitativ* metod innebär att forskningen bygger på det skrivna ordet och används mest inom forskning som etnografi, fenomenologi och grundad teori. Dessa forskningsmetoder utgörs av exempelvis intervjuer, dokument och observation men kvalitativa data kan även produceras med hjälp av många fler forskningsmetoder (Berg 2004). Enligt Denscombe (2009) bygger kvalitativ dataanalys på fyra principer: den första är att det finns grund för alla analyser och belägg för slutsatser, den andra principen är att förklaring av data ska föregås av en mycket grundlig genomgång av den insamlad data, den tredje principen är att forskaren inte skall underskatta sina personliga fördomar om ämnet vilket kan ge en snedvridning i analysarbetet, den fjärde principen är att analysen ska innefatta en repetitiv process, dvs. att processen går fram och tillbaka i ständig jämförelse av insamlad data, kategorier, koder och begrepp. Enligt Berg (2004) så handlar kvalitativa studier om när, var, hur-frågor om något ämne – att finna ämnets kärna.

För denna forskning har jag valt att arbeta med den *kvalitativa* metoden. Det finns inga tidigare studier för hur råden fungerar och därför är det lämpligt att göra djupintervjuer för att få en generell uppfattning om hur dessa fungerar och varför de bildas. Enligt Kvale (1997) brukar antalet intervjuer ligga runt  $15 \pm 10$  men att antalet kan skifta beroende på tid och resurser för studien och lagen om avkastning. Lagen om avkastning innebär att när antalet intervjuer för att nå studiens syfte uppnåtts kan intervjuerna avslutas.

Fördelen med kvalitativ forskning är att datamaterialet inte skildrar verkligheten på ett förenklat sätt, den kvalitativa forskning tolererar motsägelser vilket ger en bättre återspeglning mot verkligheten och möjlighet till alternativa förklaringar som bygger på forskarens tolkningskicklighet. Nackdelar med kvalitativ analys är att data kan vara mindre representativ då det kan vara svårt att generalisera mot andra liknade enheter och därför måste det finns detaljerad information om hur forskningen utförts, tolkningen av data är nära kopplad till forskarens referensramar vilket kommer att påverka utfallet, att riskera en förenklad förklaring där inkonsekvent data förbises då det uppfattas som ett hinder till en tydlig slutsats, analysen tar längre tid eftersom insamlad material inte kan läggas in i en tabell eller diagram utan måste analyseras genom beslutsfattande tolkning (Denscombe, 2009). Detta förstärks av Berg (2004) där kvalitativa studier syftar till meningar om, definitioner,

metaforer, symboler och beskrivning av något. Enligt Kvale (1997) kan det finnas anledning att använda båda metoderna i samma forskning. Då används den kvalitativa forskningen som en förstudie till den kvantitativa forskningen.

## 2.3 Ansatsmetoder

Det finns två olika sätt att dra slutsatser, induktion eller deduktion där induktion bygger på empiri och deduktion på logik. Det finns även en tredje form, den s.k. hypotetiskt – deduktiva metoden vilket tillhör positivismens favoritmetod (Thurén, 1996).

*Induktion* innebär att man drar allmänna, generella, slutsatser utifrån empiriska fakta, dvs. kunskap byggd på erfarenhet. Men induktion säger ingenting vad som kommer att ske, man kan bara komma fram till en mer eller mindre sannolikhet över vad som kan ske i framtiden (Thurén, 1996). Enligt Patel och Davidsson (1994) följer forskaren upptäckandets väg om denne arbetar induktivt och utformar en teori utifrån den insamlade informationen.

*Deduktion* innebär att man drar en logisk slutsats som betraktas som logiskt giltig om den är logiskt sammanhängande. Deduktionen säger ingenting om de ingående premisserna är sanna eller inte och man bör vara lite försiktig med allt för logiska förklaringar då de lätt gör att man glömmer bort att undersöka om premisserna överensstämmer med verkligheten (Thurén, 1996). Enligt Patel och Davidsson (1994) kännetecknas ett deduktivt arbetsätt av att man drar slutsatser om enskilda företeelser utifrån allmänna principer och befintliga teorier.

Forskningen kommer att ha en *induktiv ansats* eftersom det inte gjorts någon tidigare forskning om det specifika ämne jag skall göra en grundläggande forskning om. Uppdragsgivaren vill få en uppfattning om vilka faktorer som ingår i rådet och vad som påverkar dessa samt om rådet varit bidragande till företagets lönsamhet. Därför blir den induktiva metoden ett naturligt val då jag kommer att utforma en teori efter vad det empiriska materialet ger.

## 2.4 Fallstudie

Fallstudier lämpar sig väl för småskaliga undersökningar och vid forskning som inriktar sig på en enda undersökningsenhet. Den lämpar sig även för studier inom en särskild ram och används även för att följa en induktiv logik (Denscombe, 2009). Detta resonemang stöds av Helkama (2000) som nämner att en enskild individ eller en händelse kan bli föremål för

forskning samt betonar att det inte går att göra några generaliseringar utifrån en fallstudie, men den kan bli en källa till nya undersökningar inom ämnet.

## 2.5 Intervjumetodik

Intervjuer är ett sätt att samla information. Enligt Lantz (2007) används intervjuer i många sammanhang och det är lätt att dra slutsatser av dessa. Det är viktigt att vara medveten om att intervjuresultatet inte blir bättre än frågorna som ställs. Frågor kan också ställas i syfte att bekräfta det man redan tror sig veta och på så sätt snedvrیدا bilden. Därför är det viktigt att datainsamlingen granskas samt att metoder för datainsamling och analys redovisas korrekt så läsaren kan bedöma hur slutsatserna dragits.

Det finns enligt Gillham (2008) påtagliga skillnader mellan en erfaren intervjuare och en nybörjare, den största skillnaden är att nybörjaren ofta lider brist på fokus och präglas av upprepningar i sin intervjuguide. Det viktigaste är frågornas bidrag för att uppnå forskningens mål. Gillham (2008) återkommer flera gånger till vikten av att identifiera och förbättra frågorna för att senare öka möjligheten att behålla fokus genom hela intervjun. Det finns olika metoder att göra detta, men det enklaste är att gruppera frågorna i ämneskategorier samt att placera olika frågor i en form av berättande ordning där likvärdiga frågor kan ställas bredvid varandra.

En annan aspekt som är av betydelse för intervjuernas utfall är intervjuarens kvalifikationer. Enligt Kvale (1997) är intervjuaren själva forskningsverktyget och denne måste under intervjuens gång fatta en rad snabba beslut om hur frågan bör ställas och meningen av eventuella följdfrågor. Kvale (1997) tar upp kvalifikationskriterier för intervjuaren, detta innebär i korthet att forskaren bör behärska följande: forskaren bör ha kunskap inom ämnet för intervjun, presentera syftet med intervjun, ställa korta, tydliga och enkla frågor. Forskaren skall låta respondenten avsluta meningar, kunna lyssna aktivt till vad som sägs och avläsa meningsnyanser i meningar. Vidare skall den intervjuande kunna lyssna av vad som är viktigt för respondenten, ha kontroll över intervjun och kunna avstyra eventuella avvikelser från ämnet. Att ha en kritisk inställning till de svar man får och klara av att ställa kritiska följdfrågor för att öka tillförlitligheten i svaret. Till sist, vara minnesgod och presentera tolkningar av vad som sagts för att få bekräftelse eller dementi av respondenten. Detta stöds även av Gillham (2008).

Den första kontakten med respondenterna var för att fråga om de kunde tänka sig medverka i studien, jag gjorde en uppföljning med samtal per telefon där jag förklarade syftet med studien och vi bestämde tid för intervju. Samtliga intervjuer har utförts hemma hos respondenten för att denne i största möjliga mån skall känna sig trygg i intervjusituationen.

Andra faktorer som påverkar intervjuens innehåll är externa faktorer, Denscombe (2009) nämner t.ex. vikten i valet av plats för mötet mellan forskare och respondent. Det bör vara en lugn och enskild plats som minimerar att intervjun blir störd, man bör även tänka på placeringen mellan forskare och respondent, t.ex. kan det skapa en känsla av konfrontation att sitta mitt emot varandra, genom att sitta bredvid varandra går detta att undvika.

## 2.6 Etik

De etiska frågorna är enligt Kvale (1997) något som följer genom hela forskningsprocessen i flera steg och bör finnas med från början till slut. Han menar också att forskaren skall tänka igenom vilka fördelar forskningen kommer ha kontra vilken eventuell skada respondenterna kan lida vid utlämnande av information. Han nämner bl.a. att informerat samtycke är av vikt för respondenten eftersom denne då tydligt vet hur mycket information som skall ges, när den skall användas och hur den skall användas. Gillham (2008) tar upp den sårbarhet som respondenten hamnar i vid intervjusituationen. Då den som intervjuar kommer att visa ett stort intresse för respondenten under själva intervjun, kan det leda till att respondenten anförtro saker som denne aldrig tidigare anförtrott någon annan. Detta kan uppstå då den som intervjuar strävar efter att vara opersonlig och av någon anledning tycks den opersonliga relationen främja förtroende. Som intervjuare har man därför ett ansvar för hur datamaterial förvaras, analyseras och används. (Kvale, 1997) går även in på konfidentialitet vilket innebär att de data som identifierar respondenterna inte kommer att redovisas. Även Vetenskapsrådets principer (2002) nämner punkter som är viktiga att ta hänsyn till vid rapportering av datamaterial. De nämner fyra huvudprinciper vilka är: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Dessa principer har beaktats i samtyckesformuläret (bilaga 1) och under rubriken 2.5.

*Informationskrav* – Forskaren skall informera uppgiftslämnare och undersökningsdeltagare om deras uppgift i projektet och vilka villkor som gäller för deras deltagande.

*Samtyckeskrav* – Forskaren skall inhämta uppgiftslämnarens och undersökningsdeltagares samtycke.

*Konfidentialitetskravet* – De som medverkar i en undersökning skall ha rätt att självständigt bestämma om, hur länge och på vilka villkor de skall delta.

*Nyttjandekravet* – I sitt beslut att delta eller avbryta sin medverkan får inte undersökningsdeltagarna utsättas för otillbörlig påtryckning eller påverkan. Beroendeförhållanden bör heller inte föreligga mellan forskaren och tilltänkta undersökningsdeltagare eller uppgiftslämnare.



Vid interjutillfället har jag tagit tid att ytterligare en gång förklarat syftet med studien finns nedskrivet på ett samtyckesformulär (bilaga 1) som varje respondent har läst igenom och skrivit under. Varje formulär finns i två exemplar, ett hos mig och ett hos respondenten. Jag har även avidentifierat alla respondenter och jag har under mitt arbete med data använt mig av fiktiva namn där jag är den enda som vet deras verkliga identitet.

Efter formaliteter och en kort presentation av mig själv har jag spelat in varje intervju på en diktafon, detta har varje respondent också blivit informerad om i förväg. En del intervjuer fick jag mellan intervjuerna tid att transkribera direkt till datorn i bilen. Några fick vänta till dagen efter.

## 2.7 Reliabilitet och validitet

*Reliabilitet* innebär enligt Thurén (1996) tillförlitlighet av undersökningen. Det innebär att om någon annan följer min metodbeskrivning skall denne, om man någorlunda lyckas eliminera slumpfaktorn, kunna komma fram till samma resultat. Då anses studien ha en hög reliabilitet. Enligt Patel och Davidsson (1994) är reliabiliteten vid intervjuer och observationer högst relaterad till intervjuarens eller observatörens förmåga och skicklighet. För att öka reliabiliteten vid intervjuerna kan man använda sig av standardiserade intervjuer eller strukturerade observationer, man kan även öka reliabiliteten genom att vara två personer vid t.ex. interjutillfället. Man kan även använda sig av inspelningar vilket gör att man i efterhand kan lyssna flera gånger vilken gör att vi kan försäkra oss om att vi uppfattat situationen korrekt.

Genom intervjuguiden (bilaga 2) har jag tillsammans med min uppdragsgivare gjort en halvstrukturerad guide som fokuserar på studiens syfte, nämligen hur råden skapas och organiseras samt om de varit bidragande till företagets lönsamhet. Då jag utfört intervjuerna ensam har jag till min hjälp haft en diktafon och spelat in varje interjutillfälle.

*Validitet* innebär enligt Thurén (1996) att man verkligen undersökt det man hade för avsikt att undersöka och ingenting annat. Enligt Denscombe (2009) handlar validitet för kvalitativa forskare om att kunna visa att deras data är exakta och träffsäkra. Detta kan i kvalitativ forskning ske genom t.ex. *grundade data* som innebär forskningen grundar sig i fältarbete och empirisk data. Kort sagt: är denna forskning pålitlig?

Transkriberingen har jag gjort mycket noggrant och skrivit ner allt som blev sagt under intervjuerna. När transkriberingen av intervjuerna slutförts har jag lyssnat igenom dessa samtidigt och läst utskriften för att försäkra mig om att inte missa något. Detta var en

otroligt tidskrävande process, men det gav resultatet att intervjuerna verkligen blev levande och gav även tillfälle för reflektion över hur jag som intervjuare utvecklades med tiden.

Intervjuerna användes sedan i resultatet och jag har valt att hålla mig till information som hör till frågeställningarna och syftet. Jag har sedan i resultatet använt mig av citat från intervjuerna för att understycka det som framkommit.

## 2.8 Kritik mot metoden

Forskaren kan inte uteslutas som felkälla i den kvalitativa metoden. Som oerfaren intervjuare finns det risk att missa nyanser hos respondenten som en mer erfaren intervjuare tagit notis om (Lantz 2007).

Lantz (2007) går in på att resultaten inte blir bättre än frågorna som ställs. Även här kan inte forskaren uteslutas som felkälla. En mer erfaren intervjuare hade kunnat ställa följdfrågor som lett till ett djupare material. Här går Kvale (1997) in på vikten av forskaren som verktyg i själva intervjuprocessen, denne måste klara av att fatta en rad snabba beslut under själva intervjun. Kvale (1997) beskriver intervjuprocessen som ett hantverk och intervjuarens skicklighet kan påverka studiens utfall.

Intervjuerna utfördes hemma hos respondenterna med diktafon, vilket är en klar fördel när man är ensam intervjuare. Man bör dock vara medveten om att teknik kan fungera mindre bra ibland och därför har alltid anteckningsblocket varit med för att anteckna stödord. Med detta i åtanke är det bäst om intervjuaren själv transkriberar intervjuerna efteråt. Respondenterna fick inte frågorna i förväg och det kan diskuteras hur detta påverkar svaren. Eventuellt hade svaren varit mer utförliga, men det kan även påverka i den riktningen att svaren blir mindre spontana och mer tillrättalagda. Eventuellt kan respondenten tänka ut svaren som han eller hon tror att intervjuaren vill ha dem (Kvale, 1997).

### 3. RESULTAT

*I detta avsnitt presenteras resultatet av mina intervjuer. För att belysa mitt resultat har jag valt att använda mig av citat från de intervjuade. En del citat har blivit ändrade exempelvis genom att namn, Ortsnamn eller att andra små detaljer tagits bort eller blivit ändrade, som kan identifiera respondenten.*

---

#### 3.1 Gårdsrådets bildande

Hur företagaren fått information om rådet varierar, någon har blivit tipsad av banken, någon annan av en rådgivare.

*”Det var min revisor på LRF Konsult som tipsade om att det fanns gårdsråd, detta i samband med att företaget stod inför en stor expansion.”*

*”... gården hade redan en massa intressanta människor omkring sig. Och då sa vi att nu behöver vi hjälp att fatta alla de här stora besluten. Vi gjorde en offertförfrågan om vem som skulle vara vårt ekonomiska bollplank. Det var LRF Konsult som vann det.”*

*”... vi hade lite ekonomiska bekymmer, så banken tipsade oss om gårdsråd.”*

*”vi bildade driftsaktiebolag och med det bildades en styrelse”*

Det finns två dominerande orsaker till varför råden uppstår, det ena är att företaget står inför en större expansion eller att företaget står inför ett ekonomiskt vägval. En del av företagarna har funderat över att starta ett råd över en längre tid, men det är oftast en förändring som är den utlösande faktorn.

*”Tyckte vi behövde hjälp när vi växt från att vara ett familjejordbruk till ett större företag. Det är alltid bra att bli ifrågasatt.”*

*”...vi ville ha en informationskanal till alla rådgivare och informera om vad de andra rådgivarna tyckte och tänkte.”*

*”...men grunden i att vi ville ha rådet var att vi kände att vi behövde hjälp med att skapa bra grunder för att fatta beslut.”*

Flera av respondenterna är eniga om att det är viktigt med en god kontakt till banken, genom att en kontakt från banken är medverkande i rådet gör att det ökar förståelsen för hur företaget fungerar.

*"...plus att vi har banken med också. Det kan vara riktigt bra i sådana här svåra tider, så att de vet att man är seriös och har ett långsiktigt tänkande i det man gör."*

*"...sen har vi en plats till vår bankman som är med var tredje gång. Det är kanonviktigt att den kontakten finns med och känner förtroende för det vi gör."*

*"...vi har med en från banken, vi tycker det är fruktansvärt viktigt att vara öppen mot banken."*

Rådens sammansättning ser lite olika ut, men det finns en kärna som består av en eller flera personer från företaget, rådgivare husdjur, rådgivare växtodling, rådgivare ekonomi och en rådgivare bank. Dessa personer utgör ofta det grundläggande rådet. I större råd ingår även t.ex. veterinär, externa personer utan anknytning till lantbruk, medarbetare, byggkonsult, m.fl. skillnaden är att de större råden har en rotation för vilka som deltar på vilket möte.

*"...först och främst var de nära rådgivarna som var aktuella att ta med."*

*"...sen har vi en extern som inte kan något om jordbruk men som har flera hundra anställda under sig och är otroligt kompetent. Vi tycker det är viktigt med en blandning av människor."*

*"...jag har själv suttit med i gårdsråd hos andra bönder som bollplank. Det är en sak vi tänkt på länge men inte kommit till skott med, att tillfråga någon kollega att vara med i vårt råd någon gång."*

*"... vår styrelse består av en extern ordförande, jag själv, min hustru och min bror. Sen har vi en konsult som adjungerad i styrelsen."*

*"... man måste tänka vad man vill ha ut av företaget och efter det tillsätta personer med den kompetensen. Vilka svagheter har företaget som styrelsemedlemmar kan hjälpa till med."*

Företagens förväntningar på råden är att de kommer bidra med en kompetens och fungera som ett bollplank till nya idéer. Råden fungerar som beslutsgrundande, det är här information som kan vara av betydelse presenteras från rådgivarna. I en majoritet av råden fungerar rådgivarna som informanter, ofta har de till uppgift att ta reda på för- och nackdelar vid t.ex. en investering av specifik karaktär, och under mötet presentera vad de funnit och sedan är det upp till företagaren att fatta det slutgiltiga beslutet.

*"...våra rådgivare får jobba mycket mot olika leverantörer med priser och liknande. Sedan får vi ett mail med olika priser som vi sedan fattar beslut om."*

*"...rådgivarna fungerar ibland som mellanhand mot olika leverantörer."*

*"... om vi har en diskussion om något vi ska göra så pumpar vi de här människorna på deras kunskap omkring det beslutet. När vi väl fattar beslutet ska vi känna oss trygga i det."*

*"... vi har haft enorm glädje av vår konsult som bollplank."*

Några ser det även som ett sätt att öka kommunikationen mellan rådgivarna. När man samlas diskuteras allt, för- och nackdelar när det gäller t.ex. val av vallförblandning. Här kan foder- och växtodlingsrådgivare diskutera och framföra argument direkt utan att det blir någon brist i kommunikationen. Detta upplever flera företagare som något mycket positivt för hela företagsbilden. Det ger ett helikopterperspektiv som många upplever är svårt att få när man träffar varje rådgivare enskilt.

*"...i korta drag så ska växtodlingsrådgivaren veta vad foderrådgivaren vill ha för fodervall."*

*"...vår växtodlare, växtodlingsrådgivare och foderrådgivaren har fört många ingående diskussioner om botanisk sammansättning, protein, energi, osv."*

*"...man kan ju föräsa sig i allt, tidningar och likande är på gott och ont och ibland kan det vara lite väl många uppfattningar."*

Ifrågasättandet av företaget upplevs till en början som väldigt jobbigt, detta oavsett om rådet bildats av en kris i företaget eller av andra orsaker. Att bli ständigt ifrågasatt är något som är svårt att inte ta personligt eftersom ett lantbruksföretag är väldigt starkt förknippat med företagarens identitet.

*"...det är bra att bli ifrågasatt. Men det är inte alltid bekvämt."*

*"...man måste lära sig att inte ta kritiken personligt, men det är inte alltid lätt. I början mådde man inte så bra av allt ifrågasättande och funderade över vad man gett sig in på. De var väldigt hårda ett tag."*

Men attityden förändras med tiden och ifrågasättandet blir då något som utvecklar och för företaget framåt. Något som lär företagaren se sin verksamhet med en utomståendes ögon.

*"...ett viktigt krav är att de ska vara öppna och ärliga, våga vara kritiska! Ifrågasättande, varför gör ni så här? Så absolut inget medhårsstrykande!"*

*"Man ska inte välja personer som är ja-sägare, har man med sig personer som stryker medhårs faller poängen med hela rådet."*

*"...när man befinner sig i ett konstant expansionsskede då gäller det att man har fler ögon och öron som vakar över företaget så det inte går galet."*

*"... styrelsen är jätteviktig, den ger legitimitet åt arbetet eftersom det finns externa personer inblandade som ger ett kvitto på om man är inne på rätt bana eller fel bana."*

Det här gäller även rådgivarna, företagarnas syn på detta är att även rådgivare kan bli "hemmablinda" i företaget. Genom att byta ut en rådgivare får företaget helt enkelt ny input och en annan syn på hur saker kan göras. I några av råden är detta väldigt tydligt från början, och att alla är medvetna att ett byte inte är personligt. En del nöjer sig med att byta person inom samma företag, andra resonerar så att de större rådgivarföretagen får samma utbildning och därför byter man även företag för att få in nya ögon.

*"...till en början trodde jag att det var bäst att ha samma rådgivare, men nu tror jag det är bra att byta lite. Vi har bytt några gånger på grund av mammaledighet och liknade, det leder ju till att det kommer in en helt ny tanke i rådet."*

*"...om vi ser till rådet som är nu skulle det vara intressant att byta foderrådgivare och se vad det kan ge. Vad säger en annan person om det vi presterar."*

*"...det är inte meningen att rådgivaren ska sitta livet ut. Så ibland byter vi."*

*"...ibland pratar man ju om nya kvastar och sådant. Det är alltid bra att få in någon som ser det med nya ögon. Ibland behöver man byta ut folk."*

Sen kan det även vara så att rådgivarens funktion helt enkelt upphör, t.ex. vid byggnation kan en byggrådgivare vara inblandad, men när byggnaden står klar att användas fyller inte längre den rådgivaren någon funktion.

### **3.2 Gårdsrådets olika former**

Då de företagare jag träffat har arbetat med rådet under minst två år, under den tiden har en form av organisation vuxit fram. Hur det första mötet är beror på varför rådet bildas, men det flesta har haft en genomgång av ekonomin på olika sätt. Ibland har dåliga resultat helt enkelt varit en konsekvens av att företaget fokuserat på fel saker.

*"... vid första mötet gick vi igenom företagets olika delar, växtodling, mjölkproduktion, skog och fastighetsförvaltning. Det är växtodlingen vi lagt mest krut på eftersom vi har en besvärlig arrondering."*

*"... vårt första möte hade vi hos LRF Konsult där vi gick igenom bokslut och gjorde ekonomiska analyser."*

*"... vi tittade mycket på resultat, det var många röda siffror i början. Många analyser runt ekonomin."*

*"... vi hade en dagordning som jag knåpat ihop. Ganska ostrukturerat faktiskt. Idag är dagordningen kortare och med tydligt fokus."*

*"... analyser började göras tidigt, vilket är viktigt för övriga styrelsemedlemmar för att de ska få en objektiv bild av verksamheten."*

Att träffas två till tre gånger per år verkar vara det som är passande för ett fungerande råd. Vid bildande av råd är det däremot inte helt ovanligt att man träffas mer frekvent, för ett företag i kris så ofta som tre gånger det första halvåret. Mötesfrekvensen avtar sedan och faller ut till möten en gång per kvartal och sedan när företaget nått en balans automatiskt justeras två gånger per år.

*"... vi hade tre möten från början men vi har bantat ner det till två. Man behöver arbetsro mellan råden."*

*"... vi träffades väldigt intensivt till en början, en gång per månad, det gjordes väldigt mycket analyser. Nu träffas vi en gång per kvartal."*

*"... vårt första år var kortare än 12 månader, då hade vi fyra möten, men sen har det blivit färre och nu har vi tre möten per år."*

*"... vi träffas bara en gång per år, men vi har diskuterat om vi ska öka till två gånger."*

*"... vi träffas 4 gånger/år och ibland har vi extra möte om det behövs. Därför är det viktigt att vi inte är för många inblandade så det går snabbt att sammankalla styrelsen."*

Dessa möten brukar ske i mars efter bokslut och i september efter skörd. Mjölkföretagen ser det som en fördel med ett extra möte efter första vallskörd. Då går man igenom mängden vallfoder och vilken kvalitet det har som skördats. Då planeras även om det kan bli aktuellt att köpa in foder, om det blivit en låg skörd, en lägesrapport för eventuell stödutfodring vid torka och liknade.

*"... vi har möte efter bokslut, efter första vallskörd och ett i september. Vi gör foderanalyser på första skörden och ser hur mycket vi fått in och efter det kan vi fatta beslut om vi ska köra upp någon vall eller om vi behöver börja jaga foder på marknaden."*

*"... i början hade vi ett extra möte efter första vallskörd, men vi kände att vi inte hade något att gå på utan vi flyttade det till septembermötet istället. Då hinner vi få alla analyser."*

Det som motiverar två till tre möten är att det är ett bra intervall där man får en chans att genomföra de saker som finns på den s.k. "att-göra-listan". Denna lista är punkter från föregående protokoll där rådet under föregående möte diskuterat fram nya delmål för olika steg i företagets utveckling.

*"... det är viktigt att protokollet blir bra skrivet för det är ju en aha-upplevelse varje gång man tar upp det, att se vad man fokuserar på och siktar mot. Annars är det lätt att man svävar ut i tankarna och glömmer bort vad vi bestämt."*

*"... två möten gör att man hinner göra det som finns på "att-göra-listan". Men det kan vara svårt ibland."*

*"... det som är bra med mötena är att man inte kan skjuta på att ta fram uppgifter, vilket är lätt när man har mycket att göra."*

*"Det är viktigt att man läst igenom föregående mötesprotokoll i god tid innan nästa möte så att man är förberedd och har hunnit tänka till."*

En del möten handlar helt enkelt om att följa upp föregående mötes punkter, vid t.ex. om- eller tillbyggnad av djurstallar eller andra förändringar, då sker rapportering och uppföljning av vad som händer samt kontroll av att allting går enligt tidplan. Naturligtvis sker en konternuerlig kontakt med rådgivarna, men dessa möten fyller då sin helikopterfunktion, att få en konkret överblick av läget. Var är vi? Hur går det? Håller tidplanen?

*"... det finns möten där vi inte fattar några nya beslut utan har fullt upp med att fortsätta med det som var förra gången."*

*"... det är bra för helheten att sammanföra de olika rådgivarna. Man tjänar mycket tid på att alla träffas samtidigt och en del möten handlar bara om uppföljning, t.ex. om man är mitt i ett bygge."*

Vem som är ordförande eller sekreterare ser väldigt olika ut. Några sköter själva ordförandeskapet eller sekreterarrollen och ser sedan till att alla som sitter med i rådet får del av möteshandlingar. I en del fall är det någon av rådgivarna som agerar ordförande eller sekreterare och därmed ansvarar för utskick av föregående protokoll.

*"... vem som skriver protokoll har alternerat bland rådgivarna."*

*"... vår revisor sköter pennan och ser till att alla får protokollet."*

*"det är jag som varit ordförande på våra möten och vår rådgivare på LRF Konsult sköter protokoll och ser till att alla får det sen."*



*”jag skriver själv protokollen, då får jag ett väldigt bra grepp om vad som beslutades och kan samtidigt fundera över om det var ett bra beslut.”*

*”... en av rådgivarna håller i mötena och ser sen till att alla får protokollet efteråt.”*

Dagordning till nästa möte sköter ordförande för att sedan skickas ut i god tid innan mötet. Då kan övriga deltagare komma med synpunkter om något skall läggas till eller om punkt skall tas bort.

De flesta respondenterna är överens om att rådet och mötet fyller en funktion som extra pådrivare. Flera av de intervjuade har poängterat just rådets funktion som pådrivare, man kommer inte undan och man kan inte skjuta på det som skall göras. Det blir gjort helt enkelt.

*”Det är jättelätt att konstatera att det här måste igång och att det måste genomföras. Men vem skall ansvara för det? Man måste vara väldigt tydlig i en sådan här organisation för att något skall bli gjort!”*

*”... det är jättelätt att fatta beslut, men inte lika lätt att genomföra beslut. I synnerhet inte i tid.”*

*”Ofta gör man ju resultatrapporter som är historia. Vi gör kvartalsrapporter för att kunna agera snabbare om det händer något. Då har man piskan på ryggen i ett tidigt skede.”*

### **3.3 Synen på gårdsrådet**

Några respondenter anser att rådet bidragit till en ökad lönsamhet, utan tvekan. Några anser att tycker det är svårt att säga då rådet bildats vid en stor utökning av produktionen, och det blir då svårt att jämföra då med nu. Men trots det upplever företagaren att rådet är en bidragande orsak till att företaget går bra idag.

*”Det går ju inte att säga i siffror. Men naturligtvis är rådet lönsamt. Jag är inte säker på att vi fattat det där beslutet, utan vi hade tragglat vidare i det som det är.”*

*”Jag tycker att nivån höjdes på rådgivningen och att intresset för företaget höjts.”*

*”... rådet minskar risken för att köra fel, att man går helt efter egen intuition och för att undvika hemmablindhet. Allting ändrar sig mycket snabbare nu än vad det gjorde förr.”*

*”Min uppfattning är att det tillfört mycket, att man hela tiden blir ifrågasatt och inte tappar fokus på ekonomin. Att man ser sina brister och agerar därefter, innan det är för sent.”*

*”... det är helt klart att rådet bidragit till mycket, det är ingen tvekan om det. Vi hade suttit ensamma med en massa frågor vi helt enkelt inte orkat föra vidare.”*

Många har varit inne på just att detta är väldigt betydande för företagets utveckling men även för den personliga utvecklingen. Att ta sig fram på egen hand är inte alltid lätt. Exempelvis så är informationsflödet idag väldigt stort, för att inte säga enormt. Många upplever att det är väldigt svårt att sortera informationen eftersom världen idag upplevs mångfasetterad.

*"Man kan alltid förläsa sig i allt, tidningar och liknade är ju på gott och ont och ibland kan det bli lite väl mycket uppfattningar."*

*"... exempelvis som nu när vi har ett stort projekt på gång, då sätter vi upp en lista med plus och minus faktorer. Sen är rådgivarna med och penetrerar de faktorer som är viktiga och sen tar vi själva ställning till resultatet och fattar beslut utifrån det."*

*"... vi har investerat oss till en högre lönsamhet och ökat vår egen kompetens."*

*"Rådet har tillfört mycket kunskap, rådgivarna har ju en massa kunskap och kan komma med förslag som passar just vår verksamhet bäst."*

*"... rådgivarna har ju sett vilka investeringar vi behöver göra och har kommit med förslag till olika lösningar."*

Det kan vara svårt att ta ställning till vad som fungerar bra och vad som fungerar mindre bra. Då fyller rådgivaren en mycket viktig roll i företaget, då denne fungerar som en informationsbank som sedan lämnar några förslag till företagaren att fatta beslut om.

## 4. TEORI

*I detta avsnitt kommer några olika teorier presenteras. Teoriavsnittet kommer efter resultatet vilket jag valt att göra då min metod går ut på att finna teorier utifrån det empiriska materialet. Avsnittet kommer att ta upp teori kring gruppbildning, ledarskap, kommunikation och service management.*

---

### 4.1 Gruppbildning

En väldigt stor del av vårt liv handlar om delaktighet i olika grupper. Det sker i hemmet, på arbetsplatsen, i skolan, osv. Det är viktigt för människor att vara delaktiga i olika grupper och en viktig komponent till ett konstruktivt grupparbete är att individerna delar de mål som syftet med gruppbildningen har.

#### 4.1.1 Individens

Alla grupper består av individer som kommer att agera utifrån sin identitet. Enligt Nilsson (2005) har vi fyra delar i vår identitet som hör ihop, men som kan vara olika. Dessa fyra är; *självbilden* – den bild vi har av oss själva, *självkänsla* – hur vi värderar oss själva, *självförtroende* – vilken tilltro vi har till våra färdigheter samt *själv tillit* – hur trygga vi är i oss själva. Även Helkama (2000) går in på hur vi hanterar våra olika delar av identiteten och delar in "jaget" i tre delar. Exempelvis baseras *självuppfattningen* på individens tidigare erfarenheter, dels är den till viss del kulturellt betingad. Men självuppfattningen är även ett sätt att klassificera sig själv på. *Självmedvetenheten* finns i två dimensioner, en dimension representeras av det vi gör utan att reflektera över det t.ex. rutinmässiga beteenden på morgonen. Vi är inte särskilt medvetna om hur vi dricker kaffe på morgonen, eller i vilken ordning vi gör morgonbestyr. Men om vi t.ex. skall hålla en föreläsning på en konferens inför okända människor är vi sannolikt högst medvetna om oss själva. Vi har funderingar över vad andra tycker om oss och vilka förväntningar de kan tänkas ha. Den tredje aspekten av den egna identiteten är självkänslan och den baseras i individens positiva och negativa känslor till sig själv. Självkänslan är en viktig del av identiteten då det är den som till stor del påverkar vårt välbefinnandet, den psykiska hälsan och hur vi fungerar i samspel med andra människor.

#### 4.1.2 Gruppen

Enligt Granér (1994) är skillnaden mellan en samling människor och en grupp att gruppens medlemmar är i samspel med varandra. När vi ser individerna i en grupp är det hur väl dessa individer samspelar tillsammans som utgör själva gruppen. Även om en grupp i grunden är beroende av vilka individer som är medlemmar ligger den avgörande skillnaden i hur dessa kommer förhålla sig till varandra. Det finns många exempel på där handplockade grupper inte alls fungerar därför att skillnaden eller likheten hos medlemmarna gjort att gruppens dynamik hamnar i ett vakuum.

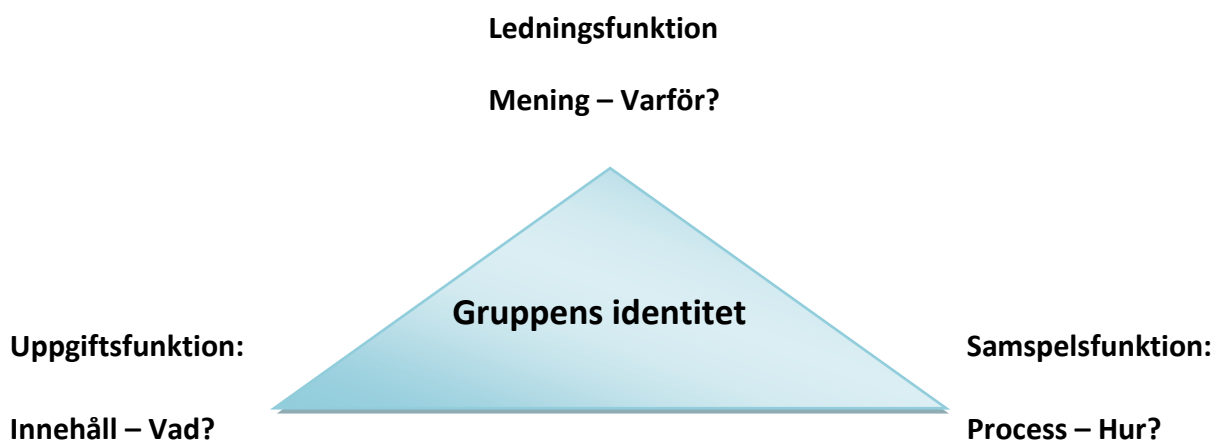
Enligt Nilsson (2005) finns det olika slags grupper. Han berör främst fyra olika grupper, dessa är: Den *formella gruppen* (eller primärgrupp) dessa grupper har en tydlig koppling till uppgift och mål. Den formella gruppen har tydligt uttalat syfte och formulerade regler, ledarskapet är också formellt, dvs. att det finns flera ledare. Den formella gruppen har s.k. permanent karaktär, så även om en eller flera medlemmar i gruppen byts ut så finns gruppen kvar. *Infromella grupper* präglas främst av individuella mål med mindre fokus på själva uppgiften. Dessa grupper bildas i större utsträckning spontant utifrån ett gemensamt intresse. Rollerna är inte uttalade utan de är underförstådda normer och ledarskapet är mer skiftande. Det finns även *sekundärgrupper*, dessa är ofta större och medlemmarna har ingen tydlig bild av alla som är med. Gruppen har ofta ett uttalat syften men det är inte nödvändigt med samspel mellan medlemmarna. Den sista gruppen är *referensgruppen* och den avser en man vill tillhöra eller tillhör. Dessa grupper handlar om identitet eller önskan om att tillhöra en särskild identitet. Att vara med i en referensgrupp gör att individen kan värdera sin egen och andras ställning i ett större sammanhang.

#### 4.1.3 Gruppens identitet

Alla grupper är unika och det är gruppens sammansättning som avgör vilket klimat eller identitet gruppen kommer att få. Det kan handla om öppenhet, hur konflikter hanteras, handlingsutrymme, etc. gruppen kommer under hela sin livscykel att ändra identitet efter hur den utvecklas (Granér, 1994). Alla medlemmar bidrar till utvecklingen, även de som är mindre framträdande. Man kan skilja på hur en framträdande (t.ex. ledaren) person kan sätta prägel på en grupp. Men det är till slut gruppen tillsammans som sätter gränsen för i vilken utsträckning denna person kan utöva sitt ledarskap. Granér (1994) går även in på vilka faktorer som kan inverka på gruppens utveckling och grad av samspel; *Gruppens sammansättning* – antalet medlemmar, ålder, kön, utbildning och civilstånd. Faktorer som spelar in är gruppens storlek, där 8-10 personer är gränsen för en grupp där man eftersträvar alla medlemmars delaktighet. Ålder spelar in då stora ålderskillnader kan leda till konflikt mellan erfarenhet och nytänkande. Utpräglade genusgrupper, manligt dominerade grupper tenderar att bli uppgiftsinriktade och kvinnligt dominerade grupper är mer relationsinriktade.

*Gruppens uppgifter* – gruppen mål bör vara avpassat efter vilka resurser som finns i gruppen. Framgång är en förutsättning för ett bra klimat men för att nå framgång måste målet med gruppen vara tydligt. *Gruppens förhållande till sin organisation* – hur gruppen uppfattas av andra delar i organisation påverkar även gruppens självuppfattning. En grupp med god självkänsla orkar stå emot perioder av yttre ifrågasättande och andra motgångar (Granér, 1994).

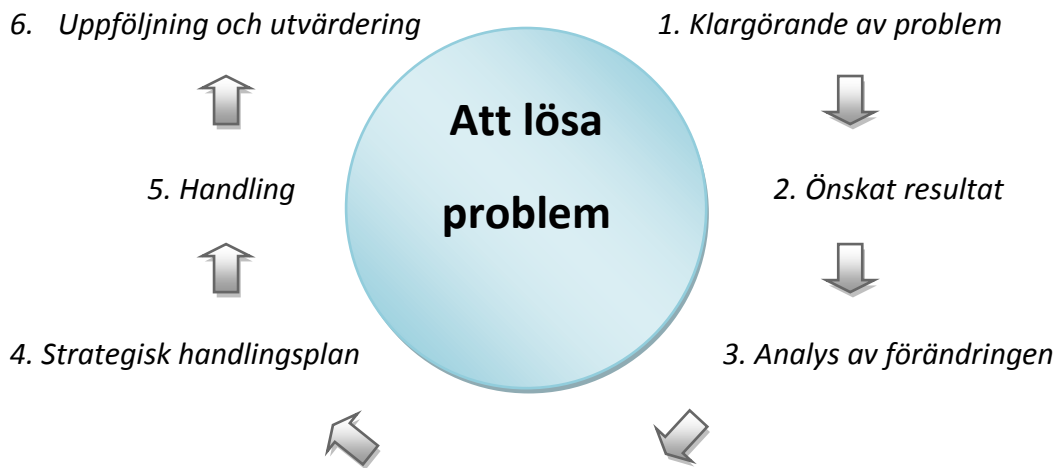
Svedberg (2003) beskriver gruppens tre funktioner (figur 1) som är med och skapar gruppens identitet. Han benämner dessa som ledningsfunktion, uppgiftsdimension och samspelsfunktion.



Figur 1. Arbetsgruppens identitet enligt Svedberg (2003)

*Uppgiftsfunktionen* – omvärlden ställer krav och i det söker de flesta företag och organisationer finna nya former för att följa med utvecklingen. Det finns tecken på att vi nu i stor utsträckning lämnar den detaljerade regelstyrningen bakom oss. Idag fokuserar allt fler på Vad som skall göras, inte Hur det skall göras. Det är det som är gruppens uppgift. Gruppens mål och förhållande till omvärlden måste vara tydligt då problem brukar uppstå när målet är otydligt. Vidare menar Svedberg (2003) att gruppens identitet hämtas från målsättningen. Mål precis som kunskap är färskvara, och gruppen bör kontinuerligt ompröva och uppdatera sina mål. Detta på grund av att gruppen utvecklas och därmed förändras gruppens identitet.

*Samspelsfunktionen* - även samspelsfunktionen är en betydande del av gruppens identitet. I det här fallet handlar det om struktur, riktlinjer och normer. Gruppen måste kunna klargöra skillnaden mellan grupprelaterade problem och problem som kan hanteras enskilt. Annars finns det en risk för att möten upplevs som slöseri med tid.



Figur 2. Att lösa problem enligt Svedberg (2003)

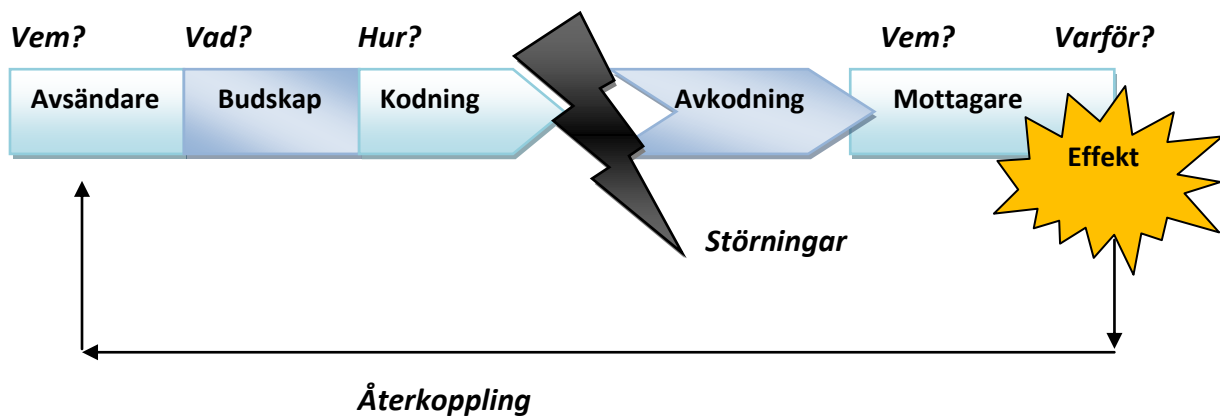
Det finns en annan metodisk infallsvinkel, denna utgörs av sju steg till att lösa problem som illustreras i figur 2.

1. *Klargörande av problem* – Vad är problemet och vems är problemet? Gruppen måste fokusera på *hur* problemet är, inte *hur det bör vara*.
2. *Önskat resultat* – vad vill man uppnå? Problem omformuleras till delmål och mål.
3. *Analys av förändring* – det är här den kreativa processen är i gång, men den är ömtålig och bör fortgå utan att förslagen värderas. Då kan kreativiteten snabbt förlamas. Senare bör idéerna prövas mot exempelvis företagets mål, om de är möjliga att omsätta till konkreta handlingar, etc.
4. *Strategisk handlingsplan* – vem gör vad och när?
5. *Handling* – går ihop med punkt 6
6. *Uppföljning och utvärdering* – denna punkt är den mest krävande för gruppen. Det är nu alla skall jobba efter de överenskommelser som gjorts upp tidigare. Regelbunden avstämning krävs i detta skede.

*Ledningsfunktion* – funktionens syfte är att samordna de tre delarna till en helhet. Det är här som gruppen kan uppnå den identitet som håller den samman och ger den innehåll och riktning. Den eller de personer som agerar ledare i gruppen har som ansvar att vara gruppens samvete, påtala mål och överenskommelser, peka på visioner och genomföra uppföljning. Ledarskapet får inte heller vara oföränderligt eftersom omvärlden inte är det.

## 4.2 Kommunikation

Kommunikation kommer från latinets "communicare" och betyder "att göra tillsammans. Kommunikation handlar om att dela och sprida kunskap med andra både i och utanför gruppen. För den som är ansvarig för någon form av projekt, stort som litet, är den viktigaste förmågan hos den personen att lyckas kommunicera med alla intressenter. För att lyckas med det krävs att man förstår grunden i kommunikation. När kodning och avkodning (se figur 3) av ett budskap inte fungerar uppstår missförstånd. Därför är det viktigt att veta vem det är man kommunicerar med (Tonnquist, 2007).



Figur 3. Lasswells kommunikationsmodell enligt Tonnquist (2007).

Enligt Granér (1994) kan kommunikationen liknas vid ett blodomlopp, det är det som sammanbinder gruppen och dess delar. Kommunikationen tillför och sprider hela tiden nya saker i form av information, erfarenheter och kunskap. Det gör att kommunikationen ligger till grund för gruppens utveckling, upphör tillflödet stannar utvecklingen och gruppen kommer hamna i en negativ utveckling eller helt upplösas. En fungerande kommunikation leder till ett öppet klimat där gruppens medlemmar kan tillföra mycket. Vid en dåligt fungerande kommunikation finns det däremot risk för dolda budskap, öppen aggressivitet eller motsättningar bl.a. Wolvén (2000) berör liknande fenomen men han kallar det den goda arbetsgruppen och den dåliga. Det finns fem sammanfattande punkter för en god och dålig arbetsgrupp:

*Den goda:*

- Förtroende
- Respekt
- Stimulans
- Utveckling
- Stark sammanhållning

*Den dåliga:*

- Osäkerhet
- Maktkamp
- Brist på respekt
- Passivitet
- Destruktivitet

Även Wolvén (2000) nämner vikten av att mål och uppgifter skall vara tydliga för gruppen medlemmar. Därför är god kommunikation grundläggande för en fungerande grupp. Han går även in på betydelsen av att medlemmarna ger varandra feed-back på utfört arbete. Feed-back skall bestå av kritik, både positiv och negativ men den skall framföras på ett konstruktivt sätt så att det är handlingen som kritiseras, inte personen.

Kommunikation sker på många olika sätt, verbalt, fysiskt och visuellt. Det är enligt Nilsson (2005) omöjligt att inte kommunicera och allt man gör eller inte gör rymmer budskap och leder till tolkning hos omgivningen. Han går även in på hur tystnad eller försök till att inte kommunicera kan leda till övertolkningar och att övriga medlemmar läser in budskap i tystnaden som t.ex. brist på intresse, rädsla, aggressivitet, m.m. Det finns även en skillnad mellan kommunikation i en grupp och kommunikation mellan två personer. I gruppen måste man ta hänsyn till den dynamik som finns, det klimat som råder, att kommunikationen oftast går snabbare, varje person får mindre tid till att uttrycka sig och utveckla sina teser. Det finns även risk för att allianser uppstår och vissa personer uppvisar andra personliga sidor i grupp än enskilt.

Enligt Granér (1994) kan man dela in kommunikation i tre kategorier, verbal, icke-verbal och symbolisk kommunikation. Den *verbala kommunikationen* innebär att ord kan ha olika betydelse i olika sammanhang och på vilket sätt de framförs. Ord kan innebära olika saker för olika personer beroende av tidigare erfarenheter som gör att de kan leda till känslomässig laddning hos den individen. *Icke-verbal kommunikation* innebär det som förmedlas "mellan raderna" exempelvis genom kroppsspråk eller hur vi betonar ord. Sedan är även den icke verbala kommunikationen kulturbunden, det innefattar inte bara kultur från andra länder, det innefattar även företagskultur, organisationskultur, subkultur, etc. Det som andra tolkar är hur något sägs, exempelvis vilket tempo vi använder när vi talar, variation i röststyrka men även vår placering till den vi talar till, fysisk beröring eller att man står nära inpå den vi talar med kan uppfattas som hotfullt för en främmande person exempelvis.

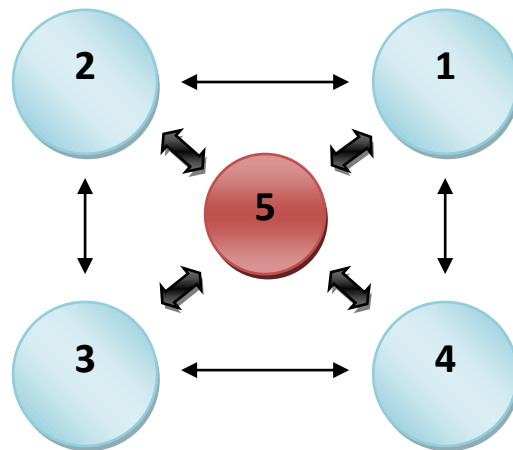
Ansiktsuttryck och kroppshållning signalerar också en rad budskap till de personer vi kommunicerar med, vi kan understryka det vi säger med gester. Kroppsspråk är även det till viss del kulturbundet och varierar efter i vilket sammanhang vi befinner oss. Det tredje sättet är *symbolisk kommunikation* som hänger ihop med yttre faktorer såsom kläder, frisyra, etc. som förmedlar budskap om tillhörighet. Andra symbolfaktorer är t.ex. var vi bor, vilken bil vi kör, m.m.



### 4.3 Service management

Ett serviceföretag är väldigt beroende av personalens samspel med kunderna. En serviceprodukt kan i majoriteten av fall inte värderas av kunden förrän efter det att kunden "förbrukat" tjänsten eller servicen. Då först kan kunden värdera och avgöra om tjänsten var värd sitt pris och det är många aspekter som vägs in i detta beslut. Det här ställer väldigt höga krav på att det moment mellan personal och kund som med ett uttryck kallas "sanningens ögonblick" (Bengtsson, 2001). Service är ingen lagervara utan är en färskvara som inte kan demonstreras eller säljas vidare. Därför finns det saker som är viktiga och ibland direkt avgörande för hur bra det kommer gå för ett serviceföretag. Kundens kontakt med människorna som jobbar i ett serviceföretag är det som formar kundens bild av företaget.

Servicesystem är ingenting enkelt och Normann (2000) beskriver med en bild (figur 4) servicesystemets struktur. Denna figur är inte statisk utan är flexibel, men alla punkter är viktiga för serviceföretaget.



Figur 4. Service Management systemet enligt Normann (2000)

1. Marknadssegmentet – de utvalda kundgrupperna eller en särskild kundgrupp
2. Servicekonceptet – de fördelar som erbjuds kunden. Här skiljs det även på kärnservice och kringsservice.
3. Serviceleveranssystemet – själva utformningen av servicekonceptet. Här återfinns även tre delkomponenter; personal, kund och support.
4. Image – informationsverktyg för att påverka personal, kunder och andra resursbärare som är viktiga för markanspositionering.
5. Kultur & filosofi – den sociala process inom företaget som leder till att fördelar och leveranssäkerhet mot kund kontrolleras och utvecklas.

I servicekonceptet ligger grunden till vad en kund förväntar sig av en tjänst och hur kunden värderar tjänsten. För serviceföretag är det viktigt att kunna skilja på vad som är företagets kärnservice och vad som är företagets kringsservice. Kärnservice är den service företaget utgår ifrån, exempelvis att för kunds räkning sköta bokföring, bokslut och skatter. Kringsservice är de tjänster företaget kan lägga till för att skapa konkurrensfördelar, exempelvis kan en kringsservice bestå i att även kunna bistå kunden med juridisk service som ligger utanför den ekonomiska delen. Om konkurrenterna inte erbjuder denna kringsservice har företaget skaffat sig en fördel på marknaden. Men det är kundens förväntning som serviceföretaget bör analysera, om kundens förväntning överensstämmer med vad företaget levererar leder det till en viktig relation som bygger på förtroende från kundens sida (Normann, 2000).

#### **4.3.1 Kunden som medproducent**

Kunden kommer att bedöma helheten i servicen allt återkopplas till vad han eller hon förväntar sig av den servicen. Det som är speciellt med service jämfört med produkter är att i servicesystemet uppträder kunden både som kund i marknadssegmentet och som en del av serviceleveranssystemet. Det finns olika sätt att aktivera en kund, bankerna självservice är ett exempel på detta. Istället för att kunden tar sig till närmaste bank för att göra en överföring av pengar, eller för att betala sina räkningar, har kunden inloggning direkt till sitt konto och sköter själv transaktionen. Kunden deltar även i utvecklingsprocessen av servicen eftersom serviceföretaget ofta utför kundutvärdering av systemet. På så sätt skaffar sig serviceföretaget kunskap om vad kunden är nöjd med och vad den är mindre nöjd med (Normann, 2000).

(Kotler, 2008) tar upp ämnet kundvärde och hur det skapas. Värdet utgår ifrån vilka förväntningar kunden har, dessa förväntningar uppstår genom exempelvis tidigare köp, reklam, vänner och löften från serviceföretaget. I det här finns en balansgång, om för höga förväntningar skapas riskerar man att kunden blir missnöjd och en missnöjd kund är svår att vinna tillbaka. Eller om man skapar för låga förväntningar riskerar man att inte skapa intresse och kunderna uteblir. För att skapa hög kundlojalitet måste företaget skapa ett överlägset värdeerbjudande som är anpassat till det marknadssegment företaget riktat in sig på. Serviceföretaget behöver en positionering, för ett konsultföretag kan god branschkännedom vara en sådan positionering.

*”Varumärket ska vara ett löfte om den totala upplevelsen som kunden kan förvänta sig få”  
(Kotler, 2008).*

Enligt Normann (2000) finns det fler möjligheter för serviceföretaget att agera som ”avlastare” till problem som kunden har. Detta kan ske genom att serviceföretaget levererar kunskap till kunden som den i sin tur kan använda som verktyg för att utveckla sin

verksamhet. Det fungerar på så sätt att serviceföretaget levererar kunskap, det kan bestå av flera olika möjligheter att lösa ett problem, kunden tar sedan själv beslut om vilken av dessa lösningar han eller hon vill använda sig av. Detta leder även i sin tur till att serviceföretaget genom kunden skaffat sig fler nya lösningar till ett problem. Dvs. att under möten kan kunden komma med lösningar som sedan visar sig inte passa den egna organisationen, men kan passa som lösning hos någon annan. På så vis samlar exempelvis konsulten i serviceföretaget erfarenheter och idéer som gör denne värdefull.

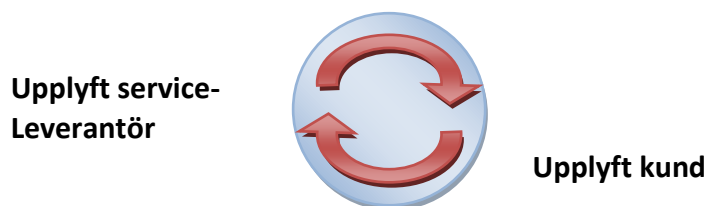
Det finns olika motiv för kunden att bli produktiv. Det främsta motivet till att delta är om han eller hon anser sig kunna göra besparingar på något sätt. Det kan vara besparingar i form av tid och pengar. Men för att servicen skall vara attraktiv måste det finnas ett förhållande mellan pris och kvalitet. Detta medel kan även serviceföretaget använda för att styra majoriteten av sina kunder till en service eller tjänst som gynnar serviceföretaget. Exempel på detta är hur banker tar ut en väldigt hög avgift för att betala räkningar på bankkontoret, detta medan avgiften för att sköta bankaffärer över internet är väldigt låg i förhållande till varandra. Detta styr kunden att fatta det beslut som ger serviceföretaget fördel (Normann, 2000).

#### 4.3.2 Goda kundrelationer

Att skapa och behålla lojala kunder kräver både engagemang och tålmod. Att sälja en tjänst eller service kräver samspel mellan personal och kund och till skillnad från produktförsäljning gäller det att inte lova mer än man kan hålla. Har man byggt upp en förväntning som inte stämmer överens med vad kunden förväntade sig kan skadan vara permanent. Enligt Normann (2000) finns det ett samband mellan lönsamhetsproblem och hög kundomsättning för att allt för många serviceföretag gör felprioriteringar. Skillnaden mellan ett framgångsrikt serviceföretag och mindre framgångsrika serviceföretag är att kunna se värdet i långvariga kundrelationer.

#### 4.3.3 Den goda cirkeln

För att skapa goda kundrelationer krävs det att serviceföretaget kan skapa dynamik i mötet med kunden. Det krävs att "sanningens ögonblick" fungerar och att kundens förväntningar uppfylls. Det är i dynamikens tecken den goda cirkeln uppstår (se figur 5).



Figur 5. den goda makrocirkeln i sanningens ögonblick enligt Normann (2000).

## 5. Diskussion

*I detta kapitel kommer jag att diskutera kring syfte, metod och resultat mot den teoretiska delen. Vad betyder resultaten och pekar de i någon särskild riktning. Jag kommer i detta kapitel med ett kort avsnitt om serviceföretagets (LRF Konsult) identitet mot kunden, ge läsaren en inblick i vad kunden kan tänkas ha för förväntningar på ett gårdsråd.*

---

### 5.1 Gårdsrådets olika delar

#### 5.1.1 Individen i företaget

Att bilda ett gårdsråd börjar med ett beslut från en individ. Någon står inför ett val att fortsätta själv eller att bilda en grupp för att samla kompetens. Att bilda en grupp innebär alltid en risk, det kanske inte alltid blir som man förväntat sig. I just detta fall grundar sig beslutet i att individen i flesta fall har en god bild och föreställning av sig själv och för att denne önskar öka sitt självmedvetande. I avsnittet om individen (kapitel 4.1.1) togs det upp olika aspekter där ibland om självmedvetenheten.

Att driva en gård som man vid ett arvsskifte tar över kan skapa samma fenomen som självmedvetenheten. Det som kallas rutinmässiga mönster kan liknas vid att man gör väldigt mycket av sitt arbete på rutin. Man gör som man alltid gjort och detta rutinmässiga beteende kan leda till stagnation i företagets utveckling. Det är här som rådet kommer fylla sin funktion, att öppna företagarens medvetenhet och bryta eventuella mönster som inte är till gagn för en progress. När någon annan person kommer in i bilden och börjar ifrågasätta vårt rutinmässiga beteende kommer det med stor sannolikhet upplevas obekvämt. Om individen inte av någon anledning inte är mogen för denna förändringsprocess kommer det att fungera mindre bra. Det är en liknande process som företagaren går igenom när de bildar ett gårdsråd.

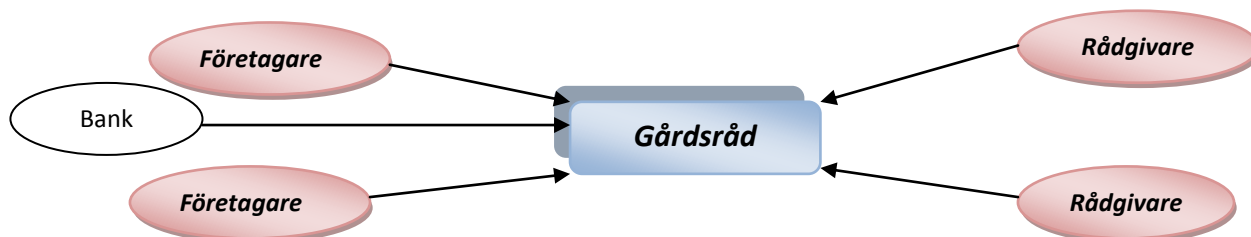
Gårdsrådets bildande har bakgrund i en ökande produktion eller mindre bra ekonomiska förhållanden. I resultatet framkom det att ekonomiska svackor kan uppstå exempelvis av att man fokuserar på fel saker, eller att man expanderar så snabbt att man riskerar att förlora greppet om verksamheten. I dessa fall gäller det öka självmedvetenheten och bryta mönster. Det är inte alltid lätt. Här kan individer hamna i olika lägen. De som själva tagit initiativ till att bilda ett råd har från start ett annat förhållningssätt till vad rådet kommer att innebära. De kommer även att kunna hantera den hotsituation mot den egna personen som med stor

sannolikhet kommer att uppstå under den process i rådet som innebär att verksamheten blir ifrågasatt. Resultatet har visat att nästan alla har upplevt den första perioden av rådets bildande som jobbig. Nilsson (2005) tar upp just detta i ett resonemang kring positiv och negativ självbild, den positiva självbilden kan hotas av att någon kritiserar något som är väldigt viktigt för oss.

### 5.1.2 Gruppen

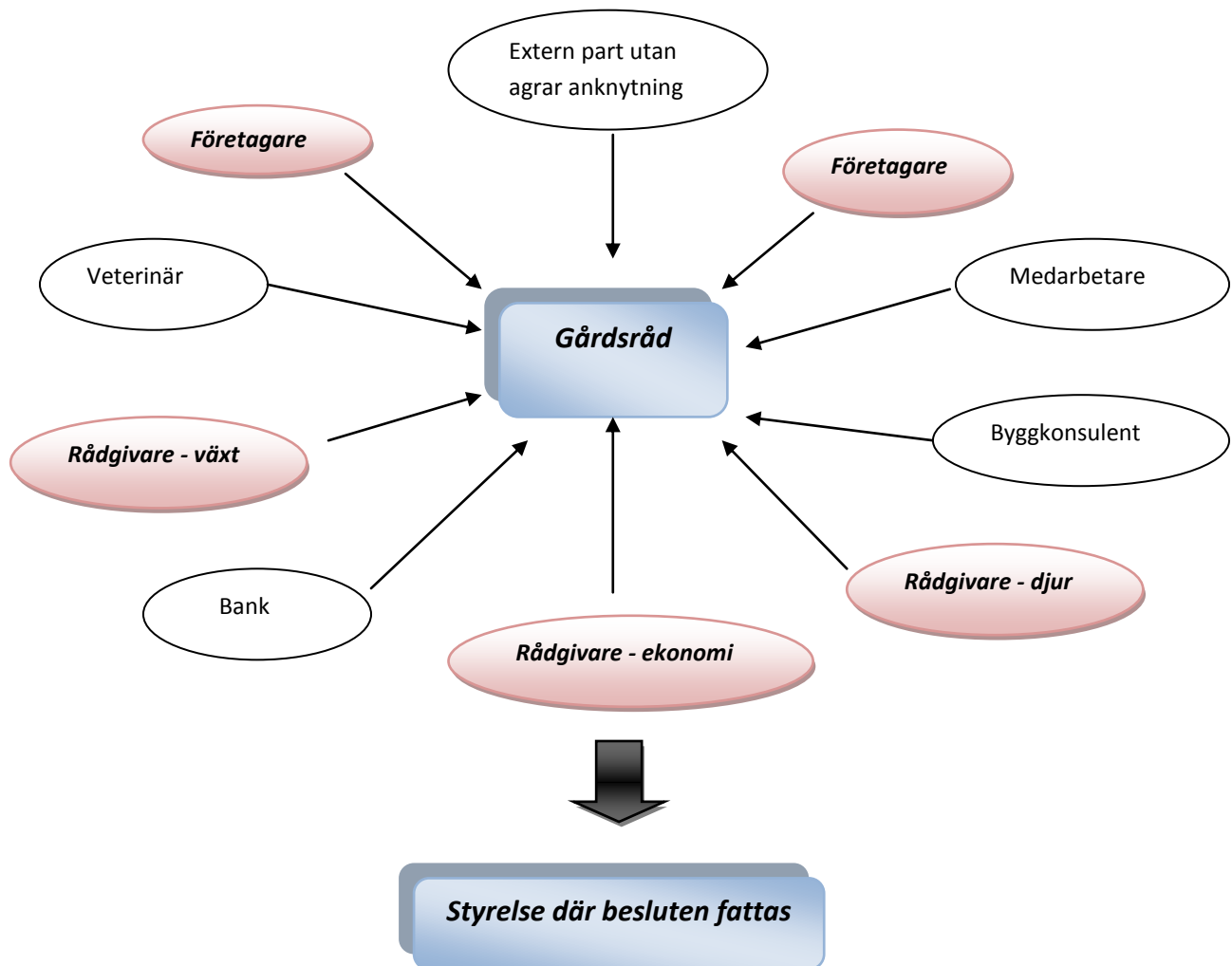
Granér (1994) tar upp att gruppen är beroende av vilka individer som ingår i gruppen och hur väl dessa kommer att samspela tillsammans. Rådets grupper är självvalda men ändå inte. Om dessa individer träffats under andra omständigheter hade de kanske inte alls bildat en grupp. Det är här som förutsättningarna skiljer sig lite mellan rådgivare och företagare. För företagaren är det här till en början personligt, medans rådgivaren agerar i sin yrkesutövning. Det som Nilsson (2005) tar upp om formella grupper stämmer väl in på rådets utformning. Gruppen bildas, den har ett uttalat syfte och har en tydlig koppling mellan uppgift och mål. Gruppen kommer att befinna sig i ständig utveckling och därmed kommer även gruppens identitet att ändras med den.

Gruppens identitet handlar om exempelvis hur konflikter hanteras, öppenhet, handlingsutrymme, etc. Det finns faktorer som spelar roll för gruppens utveckling och grad av samspel, och det som till slut avgör vilken dynamik som kommer uppstå inom gruppen. Granér (1994) tog upp faktorer som ålder, utbildning, antalet medlemmar, t.ex. om utbildningsnivån hos rådgivarna är för teoretisk i förhållande till hur företagaren tänker kan ett ojämnaviktsförhållande uppstå. Det kan yttra sig i att företagaren helt enkelt inte följer råden som ges. Flera av respondenterna har tagit upp gruppens storlek, att det inte får vara för många medlemmar i gruppen. Det här har lösts på lite olika sätt, en del har ett fåtal personer som deltar varje gång, en del har många medlemmar men dessa deltar inte vid varje tillfälle. Den gruppstorlek som verkar vara ultimat är 5-7 personer. Det finns sammansättningar där rådgivarna har en mer dominerande ställning, detta kan uppstå t.ex. när det handlar om ett företag som hamnat i en dålig ekonomisk situation. Men företaget förlorar dock *aldrig* sin beslutanderätt, oavsett vilket skede man befinner sig i bildandet av gårdsråd. Figur 6 visar hur ett gårdsråd av den här karaktären kan se ut.



Figur 6. Mindre grupp som träffas varje gång, med undantag av banken som deltar en gång per år.

Det finns olika exempel på hur grupperna är sammansatta. I dessa råd är rådgivarna delaktiga och många frågor går ner på detaljer, t.ex. vilken vallfröblandning som passar gården bäst. Dock är det alltid företagaren som fattar de slutgiltiga besluten. Av denna anledning fungerar egentligen råden i två steg, först rådet sen styrelsebeslut. Hos de respondenter jag intervjuat har jag funnit några olika modeller (se figur7).



Figur 7. Hur ett gårdsråd kan se ut. I en del av råden finns det många inblandade men mötesdelagandet alternerar mellan de olika deltagarna och gruppen kan därför uppnå olika resultat beroende på sammansättning vid varje tillfälle. Besluten fattas alltid i gårdens styrelse.

Gruppen kan även vara av mindre karaktär där en rådgivare är tillsatt mer för sin person än vem denne jobbar för. Funktionen blir då att själv verka som den ifrågasättande och agera bollplank, men saknar ett formellt inflytande i beslutsprocessen. I detta fall sitter rådgivaren som adjungerad styrelsemedlem (se figur 8).



*Figur 8. Vid betydande stora enheter fungerar det mer direkt där rådgivaren fungerar som bollplank och har föga med detaljfrågor att göra. I denna relation är det viktigt att rådgivaren klarar av att hålla distans till företaget för att kunna agera utifrån helikopterfunktionen. Se helheter, komma med idéer, feed-back och fungera som ett bollplank.*

Det som är grunden till att nå framgång med en grupp, i detta fall ett gårdsråd, är att det finns ett tydligt syfte och mål med bildandet. Det har också framkommit i resultatet att rådets bildande har ökat insikten i vad verksamheten har för mål och hur man kan nå dit. Här återknyter jag till Svedbergs (2003) figur 1 (kapitel 4.1.3) om arbetsgruppens identitet som nämner uppgiftsfunktionen – om vad gruppen skall göra, inte hur det skall göras. Här kan en tillbyggnad vara ett exempel. Gruppen diskuterar vad som skall göras, sedan tillför rådets medlemmar en mängd information, tips och råd. Det är sedan företagaren som fattar beslutet om hur det skall göras. Samspelsfunktionen – här klargörs vad som är skillnad mellan grupprelaterade problem och enskilda problem. Rådets funktion illustreras bäst med figur 5 (kapitel 4.1.3), att lösa problem, som är klart kopplade till företagets verksamhet.

### 5.1.3 Kommunikation

Ett av rådets syfte är enligt företagaren att öka kommunikationen mellan inblandade rådgivare. Genom att alla samlas och kommunicerar direkt till varandra så minskar risken för feltolkningar mellan gruppens medlemmar. Granér (1994) liknar kommunikation vid gruppens blodomlopp, i det här fallet rådet och företaget. Det är den samlade kunskap och erfarenhet som rådgivaren och företagaren har som är en starkt bidragande orsak till att det skapas flöde och dynamik i gruppen. Det är i kommunikationen som det kan uppstå skillnader mellan de företagare som är öppna för att bli ifrågasatta och de som är mindre öppna. Detta kan botten i att självkänslan och självmedvetenheten börjat sjunka i samma

takt som resultaten blir sämre. I dessa fall är det särskilt viktigt att de övriga gruppmedlemmarna är observanta och försäkrar sig om att företagaren har vilja och drivkraft att utvecklas. Annars kan den dynamiska gruppen med öppenhet och drivkraft snart förändras till en grupp där det finns en dold agenda och företagaren börjar agera på egen hand utanför gruppens syfte och mål. En aspekt som företagaren bör vara medveten om är att när en rådgivare som känner till gården byts ut kan arbetet för en kort tid komma saktas ner då den nya medlemmen behöver tid att bekanta sig med både gruppen och företaget.

#### **5.1.4 Service management**

Eftersom jag skriver den här rapporten på uppdrag av LRF Konsult kommer jag under den här rubriken fokusera mer på LRF Konsult som serviceföretag mot kunden, dvs. företagaren. Företagarens förväntning inför bildande av gårdsråd varierar. De flesta har fått någon form av information, men den verkar bristfällig och några upplevde att det inte fanns någon direkt information förutom den muntliga. Det har även resultatet visat, då de flesta fått information via en annan person. Det är inget företagaren sökt efter själv eller något som serviceföretagen aktivt marknadsfört mot kund. Idag söker en majoritet av vår befolkning information via internet, därför gjorde jag ett fiktivt kundbesök på LRF Konsults hemsida. Jag försökte föreställa mig att jag var intresserad av att utveckla mitt företag och behövde lite allmän styrhjälp. Serviceföretaget borde utgå ifrån att alla besökare är potentiella kunder och att det intryck en person får vid ett besök av hemsidan kan vara avgörande för om denne kommer att söka vidare kontakt med serviceföretaget.

#### **5.1.5 Företagets identitet**

Efter ett besök på LRF Konsults hemsida kan jag konstatera att den är en aningen, för att inte säga väldigt informationsrik. Det är inte lätt att finna någon information alls om gårdsråd och som potentiell kund måste man besitta en hel del kunskap om företagets tänkande för att hitta de få rader om gårdsråd som finns. På hemsida fann jag följande information:

- ♣ Strategier. Vi tar fram möjliga strategier för att nå balans och ökad lönsamhet. Vi stödjer genomförandet av dina beslut.
- ♣ Bollplank. För dig som har behov av att diskutera ditt företag och företagande med en extern part. Målet är att du ska känna dig tryggare i dina beslut.
- ♣ Affärsplan. Strukturera den befintliga affärsidén eller ta fram en ny plan i samband med en förändring. Du får ett underlag för kommunikationen av uppsatta mål i organisationen.
- ♣ Gårdsråd. Vill du ha en diskussionspartner i strategiska frågor? Eller komplettera din egen kompetens och erfarenhet. Genom företagsråd eller gårdsråd får du hjälp att hitta arbetsformerna.



- ♣ Controllern. För dig som vill ha bra beslutsunderlag men inte tycker om administration. Genom att utgå från nyckeltal får du hjälp att ta fram ett relevant underlag för dina beslut.

Av det som framkom i resultatet förväntar sig företagaren att rådet skall fungera som bollplank mot nya idéer och fungera som kompetenshögare. Men de ser även råden som något som leder till en ökad balans, vara ett stöd och hjälp vid förändring av organisationen samt medverka till beslutsunderlag och ta fram nyckeltal. Det här sammanfattar de punkter som finns på LRF Konsults hemsida. LRF Konsults starka sida är enligt kunden deras stora branschkunskap och ekonomiskt kunnande. En annan sak är att företagets storlek gör att kunden ser det som om en rådgivare inte kan besvara en fråga, kan denne alltid tillfråga någon kollega. Det är den kompetensen som rådgivaren förväntas ta med sig in i gårdsrådet.

Normann (2000) skapade en service management modell (figur 4 kapitel 4.3) där servicekonceptet är en delkomponent i modellen. Servicekonceptet är grunden i kundens förväntningar och att företaget bör veta vad som är kärntjänst och kringtjänst. På LRF Konsults hemsida står det:

*”Vår affärsidé är att aktivt hjälpa våra kunder att utveckla sina företag och förbättra sin ekonomi.”*

När det gäller gårdsråden så anser kunderna att företaget tillför det som man förväntat sig och ingen av respondenterna har framfört att de saknar något speciellt. Det bör påtalas att de företagare jag intervjuat har haft gårdsråd mellan 2-5 år och det är under de senaste två åren som gårdsråden ökat markant i antal. Det enda som företagaren upplevt som lite otydligt var vid rådets bildande. Informationen om vad det verkligen innebar inte var så bra. Det kan bero på att det varit inskolning för alla parter, rådgivare inkluderade och att man fått en bättre arbetsform och erfarenhet för bildandeprocessen på senare år. Men så långt sträcker sig inte min studie.

### **5.1.6 Kunden som medproducent**

Att få kunden som medproducent innebär som Normann (2000) nämnde, att denne anser sig kunna göra besparingar på något sätt. Detta behöver inte nödvändigtvis innebära enbart ekonomiska besparingar som man ofta lockas att tänka. Det kan även vara tid och ett upplevt mervärde. Att göra kunden till medproducent i ett sådant här system sker nästan per automatik. Alla diskussioner som förs i råden kommer att leda till en utveckling av arbetsformen och rådgivarna samlar på sig erfarenheter som går att applicera till andra likande verksamheter. Det som inte passar på ett företag kan passa bättre in hos någon annan. Eller så är det helt enkelt en väldigt bra lösning som passar flera och detta kan då föras vidare in i andra råd. Exempel på detta är att många mjölkföretag ofta har problem

med kalvhälsa. Lösningen för en bättre kalvhälsa verkar vara att husera kalvarna utomhus, det finns lite olika lösningar till det här problemet. Några har valt att skaffa kalvhyddor, någon funderar över ett kalvstall i kalldrift. I den här situationen fungerar serviceföretaget som en leverantör av kunskap.

Företagarna är överens om att råden bidrar till att deras företag ökat lönsamheten eller minskat kostnader. Kundens medverkan och vilja att dela med sig av erfarenheter är ett tecken på att på att det uppstått en balans mellan kundens förväntningar och leverans från serviceföretaget. Normann (2000) kallar detta för "sanningens ögonblick" och det är viktigt att det fungerar eftersom det avgör den framtida relationen mellan serviceföretag och kund.

Eftersom många av företagarna upplevde dels ett ökat engagemang från rådgivaren och dels känner att de fått en bättre överblick över hela företaget tyder detta på att den goda makrocirkeln se figur 5 (kapitel 4.3.3) uppstår i råden. I grupper där medlemmar får ett kontinuerligt utbyte av varandra och det framförs konstruktiv kritik uppstår ett förtroende och i det förtroendet uppstår dynamik. Här upplever företagaren att en av anledningarna till att rådet bidragit till ökad lönsamhet är att självdisciplinen ökat. Det som behandlats under rådets möte får en deadline som måste följas, om det inte gör det, får det konsekvenser för andra saker som står i tur att utvecklas. Råden fungerar i det här som en hjälp till att tänka i banor av konsekvensanalys.

## 6. Slutsatser

*Här kommer jag att redogöra för de slutsatser jag anser viktigast. Mina åsikter här speglas av det material jag fått fram under denna studie. Jag avslutar med att föreslå vidare forskning inom ämnet gårdsråd.*

---

- ♣ Resultatet visar att gårdsråd uppstår av två huvudanledningar, att företaget står inför en större expansion eller att företaget hamnat på obestånd av olika anledningar. Rådet bidrar då till att företagaren får en förbättrad helhetssyn i företaget.
- ♣ Gårdsråd kan se ut på många olika sätt, det har resultatet visat. Jag har intervjuat sex företagare och funnit tre olika modeller. Det finns förmodligen fler. Av de företagare jag träffat var det bara ett gårdsråd som fungerar direkt som en styrelse, där en rådgivare sitter med som adjungerad i styrelsen. Det finns en komplexitet i att vara rådgivare/konsult och sitta med i gårdsråd eller styrelser. Då denna person, oavsett utformning av råd eller styrelse, saknar beslutanderätt har denne formellt ansvarsfrihet. Detta ställer krav på den rådgivare/konsult som blir tillfrågad att vara med i ett gårdsråd eller styrelse att ha sitt rådgivaransvar i beaktande. De råd som ges till företagaren måste vara väl grundade i vad som fungerar i verkligheten.
- ♣ De olika modeller som framkom i diskussionen bör beaktas och finnas med i utveckling av framtida gårdsråd. De företag jag besökt och intervjuat är relativt stora enheter med många personer inblandade. Men det finns även mindre enheter som vill utveckla sin verksamhet och då kan ett gårdsråd med många rådgivare upplevas lite stort. Därför kan det vara lämpligt att även marknadsföra mindre former av gårdsråd där t.ex. bara en rådgivare sitter med som adjungerad direkt i styrelsen vara ett alternativ.
- ♣ Det finns olika sätt att se på lönsamt, i resultatet framkom några bl.a.
  - Att lönsamheten ökar
  - Att kostnader har minskat
  - Att förbättrad strategi minskar arbetsbördan
  - Att tydliga mål bidrar till att saker blir gjorda
  - Ifrågasättandet leder till utveckling av både företaget och för personerna i företaget

- ♣ Den rådgivare som vid bildande av gårdsråd är med i ett initialt skede bör tillsammans med företagaren gå igenom vilka som verkligen behöver vara med i ett gårdsråd. Flera av företagarna har någon gång under intervjun påtalat att råden inte får bli för stora. Dock visar resultatet att några råd har väldigt många inblandade, även om dessa inte är med vid alla tillfällen utan alternerar.
- ♣ Företagarna är eniga om att det är viktigt med externa personer som ifrågasätter verksamheten. Detta leder till en dynamik i de grupper som bildas för de företagare och de rådgivare som ingår. Resultatet visade att några tyckte att intresset för företaget ökat från rådgivarnas sida efter gårdsrådets bildande. Det här är en effekt som serviceföretagen bör värna om, eftersom det leder till kompetenshöjning hos de rådgivarna som är svår att få på annat sätt.
- ♣ Som företagare bör man vara medveten om att en rådgivare oftast är expert inom sitt område. Företagaren bör även vara medveten om att flera rådgivare representerar företag som har försäljning av produkter och tjänster som primär uppgift. Olika företag inom samma område kan ha olika angreppssätt för samma problem. Det gäller som företagare att ställa sig kritisk till de råd man får.

## 6.1 Förslag till vidare forskning

- ♣ Att göra en kvantitativ undersökning för att få en generell bild av hur gårdsråd fungerar och hur de är uppbyggda.
- ♣ Att göra en studie där det framkommer hur rådgivarna ser på att medverka i gårdsråd.
- ♣ Att utveckla gårdsråden till att även omfatta management i lantbruksföretag. Hur kan det gå till?
- ♣ Att intervjua lantbruksföretag som valt att sluta med gårdsråd.
- ♣ Att göra en studie i hur gårdsråden kan utvecklas till att attrahera fler kunder.

# Litteraturförteckning

## Litteratur

- Bengtsson, L. o.-H. (2001). *Företagsstrategiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods - fifth edition*. United States of America: Pearson Education Inc.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskapen*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gillham, B. (2008). *Forskningsintervjun - tekniker och genomförande*. Malmö: Studentlitteratur AB.
- Granér, R. (1994). *Personalgruppens psykologi*. Danmark: Studentlitteratur.
- Helkama, K. o. (2000). *Socialpsykologi - en introduktion*. Karlshamn: Liber Ekonomi.
- Kjaer Jensen, M. (1991). *Kvalitativa metoder för samhälls- och beteendevetare*. Lund: Studentlitteratur.
- Kotler, P. o. (2008). *Marketing Management*. USA: Pearson Education.
- Kvale, S. (1997). *Den kvantitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumethodik*. Pozkal, Poland: Studentlitteratur.
- Nilsson, B. (2005). *Samspel i grupp*. Pozkal, Polen: Studentlitteratur.
- Normann, R. (2000). *Service Management*. Kristianstad: Liber Ekonomi.
- Patel, R. o. (1994). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Svedberg, L. (2003). *Gruppsykologi - om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Thurén, T. (1996). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber AB.
- Tonnquist, B. (2007). *Projektledning*. Borgå: Bonnier Utbildning.
- Wolvén, L.-E. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Malmö: Studentlitteratur.

## **www-sidor**

*LRF Konsult*. (2009, April). Retrieved 1 April- 10 Maj 2009, from <http://www.konsult.lrf.se/Lantbruken/AFFARSRADGIVNING/>.

*Vetenskapsrådets principer*. (2002). Retrieved april 27, 2009, from [http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska\\_principer\\_tf\\_2002.pdf](http://www.vr.se/download/18.7f7bb63a11eb5b697f3800012802/forskningsetiska_principer_tf_2002.pdf)

## **Tidskrifter**

Ingvarsson A, 2006, Tidningen Lantmannen Nr 1 sidan 41-45, *“Bara mjölk – allt annat på Terkelsens gård lejs in”*.

Jonasson L, ekonomie doktor, 2006, Tidningen Lantmannen Nr 4 s. 38-39, *“Skaffa dig en rådgivarstyrelse”*.

## Bilaga 1. Samtyckesformulär examensarbete för LRF Konsult 2009.

### Jag vill ta reda på följande:

- Hur ni fick information om tjänsten "Gårdsråd"
- Vad ni anser att tjänsten tillför ert företag.
- Hur utses styrelsemedlemmarna?
- Hur uppföljningen av det mötet kommer fram till sker. Finns det rutiner?
- Hur "Gårdsrådet" kan utvecklas.

### Vad jag vill att du skall göra

- Ge grundläggande information om ert företag (t.ex. verksamhetsinriktning, nischer, areal, etc.)
- Låta mig intervjua dig/er i ert hem och spela in intervjun på diktafon
- Låta mig använda intervjumaterialet i mitt examensarbete
- Låta mig använda citat från dig/er i mitt examensarbete (anonymt om du vill)

Alla uppgifter kommer att hanteras konfidentiellt och intervjumaterialet kommer att förstöras efter det att examensarbetet är godkänt.

Om du har frågor ring mig:

eller e-mail:

**Om du samtycker, var vänlig skriv under här:**

Underskrift:

Datum:

Namnförtydligande:

Med vänlig hälsning

**Jozefine Nybom**

Studerande, Sveriges lantbruksuniversitet, Alnarp.

## **Bilaga 2. Intervjuguide gårdsråd**

### **Bakgrund**

1. Hur fick ni information om gårdsråd? (kollega, oberoende person, rådgivare, etc.)
2. Vilka var era förväntningar hade ni inför bildandet av rådet?
3. Hur såg första mötet ut? (vad gjordes, utformades agenda, analyser, swot-analys, etc.)

### **Organisation**

4. Hur är rådet organiserat? (vem gör vad, extern styrelse, etc.)
5. Vem är ordförande?
6. Hur gjordes urvalet av deltagare?
7. Protokollförs alla möten?
8. Justeras alla möten och vem ansvarar för att de skickas till alla deltagare?
9. Sker det uppföljning av protokoll?
10. Hur ofta ät det möte?

### **Avtal**

11. Finns det något avtal mellan parterna?
12. Om det finns, hur ser det ut?

### **Kompetens/lönsamhet**

13. Vilken kompetens upplever företaget att ni köper av LRF Konsult?
14. Hur är rådet, beslutande eller rådgivande?
15. Har rådet tillfört er verksamhet något?
16. Har rådet varit en bidragande del till en ökad lönsamhet i ert företag?
17. Finns det något som kan förbättras?