



Lantbrukets ledare

Ledarskap, utveckling och psykisk ohälsa

Ida Johansson

Erica Westerberg

Examensarbete/Självständigt arbete • 15 hp

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap/Institutionen för ekonomi

Agrar ekonomi

Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi, 1605 • ISSN 1401-4084

Uppsala 2024



Lantbrukets ledare. Ledarskap, utveckling och psykisk ohälsa

Ida Johansson
Erica Westerberg

Handledare: Karin Hakelius, SLU, Institutionen för ekonomi
Examinator: Richard Ferguson, SLU, Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp
Nivå och fördjupning: Grundnivå, G2E
Kurstitel: Självständigt arbete i Företagsekonomi
Kurskod: EX0902
Program/utbildning: Agrar ekonomi
Kursansvarig inst.: Institutionen för ekonomi
Utgivningsort: Uppsala
Utgivningsår: 2024
Upphovsrätt: Alla bilder används med upphovspersonens tillstånd.
Serietitel: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi
Delnummer i serien: 1604
ISSN: 1401-4084

Nyckelord: Ledarskap, Lantbruk, Psykisk ohälsa, ledarskapsutveckling

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap
Institutionen för ekonomi

Sammanfattning

Ledarskapet inom svenskt lantbruk kopplat till psykisk ohälsa är ett dåligt utforskat område. Att som lantbrukare ha ansvar för ekonomi, anställda, djurproduktion och familj kan vara betungande. Syftet med studien är alltså att undersöka hur lantbrukare mår i sin ledarroll. Utöver det utreds också deras inställning till att gå ledarskapsutbildningar samt att utvecklas i sin roll som ledare.

Det teoretiska ramverk som använts är contingency theory för att utreda vilka omvärldsfaktorer som bidrar till och påverkar lantbrukarnas ledarskap och mående. Utöver detta kommer behavioral theory att utreda hur lantbrukarna, genom sitt beteende, har formats till ledare. Till sist används de tre ledarskapsstilarna för att identifiera vilken kategori av ledare våra respondenter faller under.

Empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer där tre lantbrukare har intervjuats per telefon. De slutsatser som kan dras är att man i det valda forskningsområdet kan se ett stort behov av insatser som är kopplade till psykisk ohälsa inom ledarroller. Denna teori bygger på kunskapsgapet och de få studier som finns att tillgå, tillsammans med den empiri som denna studie har samlat in från respondenterna. I intervjuerna framkommer även att lantbrukarna ser ett behov av ledarskapsutbildningar för lantbrukare och därmed har en positiv inställning till dessa.

Nyckelord: Ledarskap, Lantbruk, Psykisk ohälsa, ledarskapsutveckling

Abstract

Leadership in agriculture linked to mental illness is a relatively unexplored area. As a farmer, having responsibility for finances, employees, animal production and family can be burdensome. The aim of the study is therefore to examine how farmers feel in their leadership role. In addition, we want to investigate their attitude towards attending leadership training and developing in their role as a leader.

The theoretical framework used is contingency theory to investigate which environmental factors contribute to and influence the farmers' leadership and well-being. In addition to this, behavioral theory will investigate how the farmers, through their behavior, have been shaped into leaders. Finally, the three leadership styles are used to identify which category of leader our respondents fall under.

The empirical findings have been collected through semi structured interviews where three farmers have been interviewed by telephone. The conclusions that can be drawn through the empirical evidence are that we have chosen a research area where we see a great need for efforts linked to mental illness within leadership roles. This theory is built on the research gap and the few studies that can be found, but also through the answers received from the respondents of this study. The interviews also reveal that the farmers see a need for leadership training for farmers and thus have a positive attitude towards these.

Keywords: Leadership, Agriculture, Mental illness, leadership development

Innehållsförteckning

Tabellförteckning	8
Figurförteckning	9
Förkortningar	10
1. Introduktion.....	11
1.1 Bakgrund	11
1.2 Empiriskt problem.....	12
1.3 Teoretiskt problem.....	13
1.4 Syfte och frågeställning	13
1.5 Avgränsningar	14
1.6 Disposition	14
2. Teori.....	16
2.1 Contingency theory.....	16
2.2 Behavioral theory.....	17
2.3 De tre ledarstilarna	17
2.4 Litteraturgenomgång.....	18
2.5 Teoretisk syntes	20
3. Metod.....	22
3.1 Forskningsmetod	22
3.2 Litteraturgenomgång.....	23
3.3 Urval	24
3.4 Empiriinsamling	24
3.5 Analys.....	25
3.6 Metoddiskussion	26
3.6.1 Trovärdighet och äkthet.....	26
3.6.2 Etiska aspekter.....	28
3.6.3 Kritisk reflektion	29
4. Empiri	30
4.1 Anonymisering av respondenter	30
4.2 Respondent 1	30
4.2.1 Presentation	30
4.2.2 Kartläggning av ledarskap	31

4.2.3	Omvärldens påverkan	31
4.2.4	Organisationen och individen	32
4.3	Respondent 2	33
4.3.1	Presentation	33
4.3.2	Kartläggning av ledarskap	33
4.3.3	Omvärldens påverkan	34
4.3.4	Organisationen och individen	35
4.4	Respondent 3	36
4.4.1	Presentation	36
4.4.2	Kartläggning av ledarskap	36
4.4.3	Omvärldens påverkan	37
4.4.4	Organisationen och individen	38
5.	Analys, resultat och diskussion	40
5.1	Ledarskapsstilar	40
5.2	Contingency theory	41
5.3	Behavioral theory	42
5.4	Diskussion	43
6.	Slutsats	45
6.1	Hur påverkas lantbrukares psykiska hälsa av rollen som ledare?	45
6.2	Hur är dessa lantbrukares inställning till att gå ledarskapskurser?	46
6.3	Förslag till vidare forskning	46
	Referenser	47
	Populärvetenskaplig sammanfattning	50
	Tack	52
	Bilaga 1	53

Tabellförteckning

Tabell 1. Exempel på sökprocessen	23
Tabell 2. Översiktlig info om respondenterna	24
Tabell 3. Info om intervjutillfällena	25
Tabell 4. Exempel på kodningsprocessen	26

Figurförteckning

Figur 1. Skiss på hur det teoretiska ramverket används i förhållande till forskningsfrågorna (Egen bearbetning 2024)	20
---	----

Förkortningar

HR	Human Resources
JBV	Jordbruksverket
LRF	Lantbrukarnas riksförbund
SLU	Sveriges lantbruksuniversitet

1. Introduktion

I detta kapitel kommer information som ligger till grund för studien att presenteras tillsammans med det empiriska och teoretiska problemet. Kapitlet avslutas med studiens syfte, frågeställningar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Ett jordbruksföretag är en verksamhet som bedriver jordbruk, husdjurskötsel eller trädgårdsodling (JBV 2022a). År 2023 fanns 51 171 jordbruksföretag i Sverige (JBV 2023). Lantbruket genererar många arbetstillfällen och år 2021 var ungefär 2% av arbetskraften i Sverige sysselsatt inom jordbrukssektorn (Ekonomifakta 2023). Vi kommer i denna uppsats välja att definiera personen som driver en jordbruksverksamhet som lantbrukare.

Att vara lantbrukare och driva sitt eget företag betyder ofta att ens arbetsplats också är ens hem. Lantbruket har också genomgått en stor förändring på kort tid där det gått från många små gårdar till färre och större (Hajdu et al 2020). Det är väldigt vanligt att ha anställda på lantbruksföretagen i Sverige och statistik från JBV visar att i genomsnitt har lantbruksföretagen 1 - 2 anställda utöver lantbrukaren själv (JBV 2022b). Att företaget växer och blir större är en framgångsfaktor för många, men innebär också mer arbete och även en ny roll som arbetsgivare genom vilken ens ledarskap kommer att sättas på prov.

Ledarskap är ett organisatoriskt begrepp som syftar på ett beteende med uppgift att påverka andras uppförande, inställning och tänkande. Det är en form av social process där en ledare har i uppdrag att motivera andra, exempelvis anställda inom en organisation, att genomföra en gemensam uppgift (Chin 2015).

Det finns en distinktion mellan chefskap och ledarskap. Chefskap, till skillnad från ledarskap, innebär att man får befogenheter och resurser, i form av anställda i olika roller, att slutföra sitt uppdrag som chef (Bruzelius och Skärvad 2012). En ledare saknar dessa resurser och en ledare måste alltså göra sig förtjänt av titeln ledare (ibid.). Ofta innehar dock chefen och ledaren samma roll (ibid.).

Rollen som ledare kan förbättras och kompetensen kan höjas genom att man går en ledarskapsutbildning, detta för att förbättra ledarens eller chefens förmåga att engagera sin personal. En ledarskapsutbildning definieras idag som en form av tjänst som brukar tillhandahållas av den privata marknaden. Att gå en ledarskapsutbildning bidrar till högre kompetens, en högre kompetens kan leda till ett mer effektivt utfört arbete, ett mer effektivt utfört arbete kan bidra till minskad stress och psykisk ohälsa (Gallup 2017).

Psykisk ohälsa kan karaktäriseras av symtom såsom att man känner sig ledsen eller nedstämd, har sömnsvårigheter, känslan av ensamhet eller att man mått dåligt under en längre tid (1177.se 2023). Andra symtom kan vara att man hör och ser saker som andra inte uppfattar (ibid.). Orsaken till psykisk ohälsa kan bland annat vara stress eller oro, ångest och sorg (ibid.). Den psykiska ohälsan kan påverkas av både arv och miljö, det vill säga både det genetiska arvet vi har med oss från våra föräldrar men även den miljö vi befinner oss i (ibid.).

Stress är en form av reaktion i kroppen vilken kan ge mer energi under en period men är man stressad under en för lång period kan det vara skadligt (1177.se 2023). Tecken på att man varit stressad under en längre period kan vara svårigheter att sova, ångest, nedstämdhet (ibid.). Man kan även få fysiska symtom såsom magont och hjärklappning, även immunförsvaret kan drabbas och man har lättare att få infektioner (ibid.).

1.2 Empiriskt problem

Att vara lantbrukare och driva sin egen verksamhet innebär att man får axla många olika roller. Allt från att vara ekonom till att vara djurskötare, växtodlare, maskintekniker, arbetsgivare och så vidare. Listan kan göras lång och att möta alla dessa krav på egen hand kan vara ett tungt ok på enbart en persons axlar.

I en studie från LRF där man undersöker generationsskiften framkommer att hela 77% av respondenterna anser att det är psykiskt påfrestande att driva lantbruk (LRF 2023). I en annan studie från SLU har man även kommit fram till att många av respondenterna upplevde det som ett stort steg att bli arbetsgivare och att det innebär ett större och tyngre ansvar (Göransson 2018). Detta leder oss in på ledarskapets påverkan som stressfaktor på arbetsgivaren själv.

Jordbruket är i ständig utveckling och under 1900-talet fram till idag har antalet djurgårdar i Sverige minskat rejält (JBV 2021). Djurantalet däremot har inte

påverkats överdrivet mycket, vilket betyder att besättningarna är färre men större (ibid.). I takt med denna utveckling kommer också behovet av anställda medarbetare växa.

Rollen som arbetsgivare inom lantbruket kan upplevas ensam i och med att det hör till ovanligheterna att ha stöttning från exempelvis en HR-avdelning. Frågor rörande arbetsgivarens roll som ledare och hur de hanterar sina anställda samt får dem att trivas är ett engagerande ämne (Nilsson et al 2018). I denna studie har vi däremot valt att fokusera på arbetsgivarens, med andra ord lantbrukarens, perspektiv genom att undersöka hur denne trivs i rollen som ledare och därmed få en bredare bild av hur ledarskap inom lantbruk påverkar lantbrukaren i praktiken.

1.3 Teoretiskt problem

I rapporten *Strategi för arbetsmiljö inom jordbruks- och trädgårdsnäringen* utgiven av Jordbruksverket 2022 framkommer att psykisk ohälsa är ett problem inom lantbruket. I studien nämner man flera faktorer som enligt studiens deltagare anser påverka den psykiska hälsan hos lantbrukare. En faktor som inte nämns i samband med dessa är hur rollen som arbetsledare påverkar lantbrukaren.

Lundqvist et al (2022) skriver att den psykiska ohälsan är generellt högre inom lantbrukarkåren än i andra yrken och man ser även en pågående ökning. Depressioner och självmordsförsök är vanligare i denna yrkesgrupp än i andra och även här uppges olika faktorer som man anser är bidragande till det dåliga måendet. En av dessa faktorer är en upplevd stress över att lantbrukaren ska vara en god arbetsgivare, vilket leder in på denna studies fokusområde.

I litteraturinsamlingen till denna studie har författarna erfarit att det är mycket svårt att hitta studier av detta slag med fokus på om svenska lantbrukare mår psykiskt dåligt på grund av sin ledarroll. I studien av Lundqvist et al 2022 använde man sig av totalt 108 artiklar i sin litteraturinsamling, endast två av dessa var ur den svenska lantbrukarens perspektiv. Detta kan beskrivas som ett kunskapsgap eller gap-spotting (Bryman & Bell 2017). Därför har denna studie för avsikt att ses som ett komplement till den tunna kunskapsbas som finns i dagsläget.

1.4 Syfte och frågeställning

Syftet är att ta reda på hur lantbrukare mår i sin roll som arbetsgivare och om, och i så fall hur, det i sin tur påverkar deras psykiska hälsa. Vidare undersöks även dessa lantbrukares inställning till att gå kurser eller utbildningar inom ämnet ledarskap.

Baserat på empiriinsamlingen ska undersökningen besvara följande:

1. Hur påverkas lantbrukares psykiska hälsa av rollen som ledare?
2. Hur är dessa lantbrukares inställning till att gå ledarskapskurser?

1.5 Avgränsningar

Denna studie kommer att avgränsa sig till intervjuer med tre lantbrukare som har tre till sju anställda utöver eventuella familjemedlemmar, detta då lantbrukaren troligtvis har en mer professionell relation till sina anställda än med familjemedlemmar. Dessutom kan man anta att känslomässiga band till familjemedlemmar påverkar hur man som ledare betar sig, och hur ledarskapet tas emot och respekteras av familjemedlemmarna. För att undvika denna eventuella felmarginal har vi valt att fokusera på lantbruk med flera, för familjen, utomstående medarbetare. Antalet anställda har begränsats till ett intervall för att gårdarna ska vara så jämförbara som möjligt storleksmässigt utifrån ett medarbetarperspektiv.

Lantbrukarna i denna studie ska hålla på med djurproduktion då detta innebär att man troligtvis har anställda året runt till skillnad från en ren växtodlingsgård som i större utsträckning kan välja att använda sig av säsongsanställda. Studiens insamling av empiri riktas mot lantbrukare i Mellansverige för att få gårdar med liknande förutsättningar med tanke på klimat, sociala normer, nätverk och dylika omständigheter som kan bero på var i landet man befinner sig.

1.6 Disposition

Uppsatsen består av sex kapitel där författarna i första kapitlet inleder med bakgrund, problemformulering samt de formulerade forskningsfrågorna och vårt syfte med studien. I nästkommande kapitel går författarna igenom den teori som valts ut som grund för studien - contingency theory, behaviorism samt de tre olika ledarstilarna auktoritär, demokratisk och laissez-faire. Författarna avslutar kapitlet med en teoretisk syntes där de förklarar hur teorierna hänger ihop och förhåller sig till varandra. I kapitel 3 går författarna igenom metoden och tillvägagångssättet för studien, det vill säga att det är en kvalitativ studie med en induktiv ansats. Kapitel 4 presenterar den insamlade empirin baserad på de intervjuer som gjorts med tre utvalda respondenter. I kapitel 5 analyserar författarna den insamlade empirin genom en tematisk analys med hjälp av det teoretiska ramverket. Utifrån detta kan sedan resultaten presenteras och till sist jämföras med andra studiers resultat genom

en diskussion. I det sjätte och sista kapitlet kommer slutsatsen med svar på forskningsfrågorna samt förslag till vidare forskning att presenteras.

2. Teori

I detta kapitel kommer den teori som ligger till grund för studien att presenteras tillsammans med en litteraturgenomgång och en teoretisk syntes.

2.1 Contingency theory

Contingency theory bygger på påståendet om att det inte finns ett bästa sätt att leda en organisation, utan att man måste utgå från den värld man befinner sig i (Fiedler 1993). För att veta hur man bäst ska leda sin specifika organisation så måste man utgå från både interna och externa faktorer (ibid.). Det finns tre olika aspekter som karakteriserar det övergripande synsättet som finns inom forskningen kring contingency. En aspekt är att det finns en relation mellan organisationens utformning av lednings- och styrsystem samt organisationens omgivningsfaktorer, nästa aspekt handlar om att omgivningsfaktorerna förutbestämmer utformningen av dessa lednings- och styrsystem (Rimmel 2016). Den tredje och sista aspekten innebär att organisationens effektivitet påverkas av graden av överensstämmelse (ibid.).

Fiedlers Contingency theory of leadership förklarar förhållandet mellan ledarskapsstil och gruppens prestation (Sethuraman 2014). Den baseras på ledarens beteende, det vill säga om ledarskapet är task based eller relationship based. Task based innebär att ledarens fokus är på effektivitet, struktur och produktivitet medan relationship based fokuserar på att bygga relationer med sina medarbetare för att därigenom få resultat (ibid.). Vidare finns det tre olika situationella dimensioner kopplade till effektiviteten hos en ledare, dessa kallas Leader member relations (ibid.). Den första är det relationsbaserade förhållningssättet som fokuserar på relationen mellan den anställde och ledaren, vilken avgör de underordnades lojalitet, pålitlighet och support (ibid.). Den andra är task structure som beror på de underordnades rutinjobb och handlar om hur väl en ledare genom strukturen på arbetsuppgifter kan bibehålla motivationen hos de anställda (ibid.). Den tredje och sista är position power som handlar om vilken typ av auktoritet ledaren besitter med den roll den innehar (ibid.).

Sammanfattningsvis, Fiedlers modell visar ledarskapets effektivitet av relationen mellan ledarens stil och arbetsmiljön hos den ledaren. Ledarskapsstilen kommer att baseras och varieras beroende på personligheten hos ledaren och arbetsmiljön kommer att avgöras av situationella aspekter som kommer att möjliggöra för ledaren att influera sina följare (Sethuraman 2014).

2.2 Behavioral theory

Inom behavioral theory antar man att beteende är en inlärdd respons, allt beteende modifieras och ändras på grund av stimuli i miljön runt omkring (Wise & Sevcik 2017). Man tror inom behavioral theory att detta stimuli framförallt handlar om bestraffning och belöning och att man kan betinga en typ av beteende genom belöning och bli av med en annan typ av beteende genom bestraffning (ibid.). Detta fenomen kallas för operant betingning (ibid.). Operant betingning innebär att beteenden kan stärkas genom positiva konsekvenser eller försvagas genom negativa konsekvenser (Skinner 1938).

I behavioral theory anser man att ledare är något man blir genom att man formas av sin miljö (Sethuraman 2014). Det är alltså inga egenskaper som man föds med utan något man kan lära sig och utveckla genom operant betingning (ibid.).

Wise och Sevcik (2017) beskriver att det finns två olika grenar inom behavioral theory. Den första, *the Ohio state study*, ser på ledarskap som att det finns två dimensioner av beteende (ibid.). Dessa är enligt Wise och Sevcik (2017) att:

1. Visa hänsyn: beteenden som indikerar tillit, respekt och värme
2. Initiera struktur: beteenden där ledaren organiserar gruppaktiviteter och som definierar relationen mellan ledare och anställda.

Den andra grenen enligt Wise och Sevcik (2017) är *the Michigan leadership studies*, har kunnat identifiera tre dimensioner:

1. Uppgiftsorienterat beteende: effektiva ledare guidar sina anställda till att sätta uppgiftsrelaterade mål, planera arbetet och koordinera aktiviteter.
2. Relationsorienterat beteende: effektiva ledare är omtänksamma, stöttande, hjälpsamma och tackade även sina anställda för deras insats.
3. Deltagande beteende: effektiva ledare involverade sina anställda i diskussioner, beslutsfattande samt målsättning på gruppnivå.

2.3 De tre ledarstilarna

Kurt Lewin (1938) grundade teorin om tre olika ledarskapsstilar. Han delade in dessa ledarskapsstilar i auktoritärt ledarskap, demokratiskt ledarskap och laissez-faire ledarskap. Förståelsen för dessa ledarstilar kan leda till att man anpassar sitt ledarskap efter situationen och därmed blir mer effektiv (ibid.).

Auktoritärt ledarskap innebär att beslutandet är centraliserat till ledaren, det vill säga, organisationen har en hierarkisk struktur. De underordnade ska arbeta helt enligt ledarens sätt och vilja (Al Khaje 2018). Den auktoritära ledaren är mindre kreativ och ser inte till de anställdas vilja och åsikter vilket kan påverka motivationen hos de anställda negativt (ibid.). Den auktoritära ledaren kan ha brist på tilltro till sina anställda och lämnar inget åt slumpen, dock kan detta vara ett effektivt ledarskap på kort sikt (ibid.). Det positiva med denna ledarstil är att besluten går snabbare att fatta, då det endast är en eller några få personer som tar dem, samt att det blir en tydlig struktur i hur verksamheten fungerar och ska skötas för att vara så produktionseffektiv som möjligt (ibid.). Denna ledarstil kan antas vara effektiv i arbetsmiljöer där saker sker med ett högt flöde i hög hastighet, exempelvis varulager.

Demokratiskt ledarskap definieras som ett ledarskap där bestämmandet är decentraliserat och delas av ledning och anställda (Al Khaje 2018). I denna ledarskapsstil är risken för felbeslut och svaga utföranden stor (ibid.). Den demokratiska ledarstilen är dock känd för att motivera de anställda att prestera bättre i arbetet eftersom deras åsikter valideras och är även den som fokuserar på gruppens vilja och åsikter vilket resulterar i att gruppen presterar bättre (ibid.). Denna ledarstil kan tänkas vara passande i de flesta verksamheter inom en rimlig storlek. I en alltför stor organisation kan denna ledarstil bli ineffektiv då det tar längre tid att komma till beslut (ibid.).

Laissez-faire ledarskap eller låt-gå-ledarskap definieras av bristen på, eller undvikande av ledarskap (Zhang et al 2023). Antingen så kommer ledningen inte överens med de underordnade eller så sker ingen form av samspel mellan dessa (ibid.). Återkoppling till anställda kommer sent, det finns inga försök att motivera sina anställda eller att se till deras behov, därav kan denna typ av ledarskap ses som den mest passiva och ineffektiva typen av ledarskap (ibid.). Den här typen av ledarskap kan tänkas vara bra i en miljö där medarbetarna är väldigt ansvarstagande, kompetenta och inte är beroende av vad andra gör. Däremot är den mindre framgångsrik om man har oerfarna eller osäkra medarbetare som behöver stöttning och struktur för att utvecklas och göra ett bra jobb.

2.4 Litteraturgenomgång

Inom området svenskt lantbruk finns det inte mycket forskning som kombinerar psykisk ohälsa och ledarskap hos lantbrukare. Författarna har gjort en gedigen genomgång och lyckats finna tre artiklar med, för studien, relevant information.

I en artikel som behandlar kanadensiskt lantbruk, "*Exploring the connection between Mental Health and Farm Management*", har man kunnat se att det finns

vissa kopplingar mellan lantbrukarens ledarskap och psykisk ohälsa. Exempel på dessa kopplingar har att göra med djurvälstånd, säkerheten på gården och beslutsfattande som blir påverkat av den psykiska hälsan. I studien tar man även upp svårigheterna med att anställa medarbetare samt att behålla dessa vilket för oss tillbaka till ämnet ledarskap och vilka följder lantbrukarens typ av ledarskap kan ha på möjligheterna att rekrytera medarbetare och att bibehålla dessa.

Man kommer även fram till att det finns tre forskningsgap inom området lantbrukare och psykisk ohälsa. Det första är forskningsgapet inom området för psykisk ohälsa inom de gröna näringarna. Det andra är om det finns en korrelation mellan psykisk ohälsa och ledarskap inom den nämnda sektorn. Det tredje och sista är utvärdering av de resurser och stödprogram som finns i dagsläget för lantbrukare med psykisk ohälsa. Studien är från Kanada och går inte att fullt ut överföras till den svenska lantbruksmarknaden, men dessa researchgaps återspeglar det som författarna upplever är ett forskningsgap även i Sverige.

I en enkätstudie, *“Farm-Related Concerns and Mental Health Status Among Norwegian Farmers”*, från Norge med nästan 3 000 deltagande fokuserades lantbrukare inom flera olika inriktningar såsom bland annat djurproduktion, växtodling och grönsaksodling. Författarna valde den studien för att Norge i mångt och mycket har samma geografiska och kulturella förutsättningar som Sverige. En försvårande omständighet är dock att Norge inte är medlemmar i EU och därmed inte går under samma krav som de svenska lantbrukarna.

I ovan nämnda studie har man sett att ekonomi och den höga arbetsbelastningen hos de norska lantbrukarna är högt associerad med psykisk ohälsa och stress. Denna studie har inget nämnvärt fokus på ledarskap och rollen som arbetsgivare, men hjälper författarna att få en tydlig bild av hur lantbrukarnas verklighet upplevs och all stress den innebär. Stress och psykisk ohälsa kan påverkas av många olika faktorer och inte bara av ledarskap.

En svensk rapport publicerad 2022, *“Lantbrukares psykosociala arbetsmiljö och psykiska hälsa”* (Lundqvist et al 2022) sammanfattar översiktligt relevant forskning inom området för lantbrukares psykosociala arbetsmiljö och psykiska hälsa. Rapporten ger en överblick av risk- och friskfaktorer kopplat till arbetet som lantbrukare och den psykiska hälsan. I rapporten nämns att psykisk ohälsa generellt är större hos lantbrukare än övrig befolkning. Man nämner även att lantbrukarrörelsen kan bidra till att minska stress och depressionssymtom genom utbildning och mentorskapsprogram.

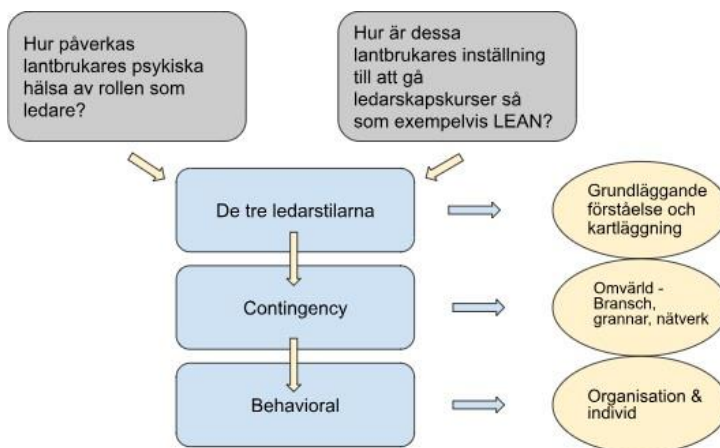
En av forskningsfrågorna fokuserar på hur omgivningsfaktorer såsom samhälle, bransch och övriga nätverk påverkar den psykiska arbetsmiljön och hälsan. Studien tar upp hur omgivningen kan påverka den sociala hållbarheten inom arbetslivet både till det bättre, men även till det sämre. Det negativa kan vara exempelvis att känna ett tvång att leva upp till maskulina normer och stolthet som i vissa fall kan innebära att man inte tar den hjälp som finns att tillgå. Det positiva kan vara bland annat engagemang i lokalsamhället, träffas och umgås med familj och andra samt möjligheten att kontakta omsorgsgrupper inom branschen för stöd. Dessa faktorer

leder tankarna in på contingency theory och hur omvärlden påverkar och formar individer och organisationer.

2.5 Teoretisk syntes

Det finns mycket forskning inom ämnet ledarskap. De teorier som valts till denna studie ansågs av författarna som bäst lämpade för att bygga en grund och en förståelse för ledarskap och ledarskapsstilar. Contingency theory valdes eftersom den förklarar fenomenet om att det inte finns ett bästa sätt att leda en organisation utan att man måste se till organisationens omvärldsfaktorer. Behavioral theory valdes eftersom den bygger på att en ledare kan skapas genom sin miljö och med rätt verktyg. En kombination av grenarna Ohio state study samt Michigan leadership studies används i diskussionen kring lantbrukarnas ledarskap. De tre ledarskapsstilarna valdes ut av författarna för att undersöka hur och om respondenterna kan identifiera sin egen ledarskapsstil.

Genom att knyta ihop dessa teorier tror författarna att studien ska kunna ta hänsyn till flera olika perspektiv. Contingency theory syftar till att tolka det kontextuella perspektivet i hur omgivningen formar en ledare medan behavioral theory snarare hamnar på individnivå och hur en ledare formas inom och genom sin organisation. De tre ledarskapsstilarna används för att tydligt kunna visualisera hur olika ledarskap kan se ut och vad som utmärker dem. Denna typ av tillvägagångssätt används för att kunna avgränsa och tolka empirin på ett enkelt och tydligt sätt, men även för att i intervjuerna kunna få en bra förståelse från respondentens sida i frågan om hur man ser på sitt eller andras ledarskap, huruvida det påverkar medarbetarna och verksamheten i sig. För att förtydliga detta finns en skiss på hur teorierna har använts i förhållande till forskningsfrågorna i figur 1.



Figur 1. Skiss på hur det teoretiska ramverket används i förhållande till forskningsfrågorna (Egen bearbetning 2024)

Funktionen med figur 1 är att visa hur det teoretiska ramverket knyts ihop och används i studien. De tre ledarstilarna ska användas för att kunna fastställa vilken typ av ledare respondenten själv kan identifieras mest med och om denne är nöjd med detta eller tror att det är bättre att skola om sig till en annan typ av ledare. Vidare kan eventuella orsaker till att personen i fråga hamnat i just denna ledarstil försöka förklaras med hjälp av contingency- och behavioral theory. Då med både organisatoriskt- och omvärldsperspektiv. Dessa teorier används med samma grundtanke i undersökningen kring inställning och vilja till personlig utveckling genom att gå ledarskapskurser.

3. Metod

I detta kapitel redogörs vilken metod som använts och hur insamling och analys av empirin gått till. Det innefattar även en metoddiskussion och en kritisk reflektion.

3.1 Forskningsmetod

Detta är en kvalitativ studie med en induktiv ansats. Det innebär att man använt sig av ett tolkande synsätt för att analysera empirin som är baserad på ord och meningar, till skillnad från en kvantitativ studie där empirin snarare är siffror och data (Bryman & Bell 2017). Den ontologiska ståndpunkten som används i denna studie är konstruktionistisk, vilket innebär att observationer genom ens sinne kan tolkas och därefter byggas till teorier (ibid.). Det motsatta skulle vara en objektiv ontologisk ståndpunkt där man istället menar att man utgår ifrån ren fakta och det som våra sinnen kan uppfatta (ibid.). Den objektiva ståndpunkten passar bra för en kvantitativ studie där siffror och data är givet, men i en kvalitativ studie som denna passar den mindre bra (ibid.).

Studien ska ses ur ett mikroperspektiv, vilket innebär att resultatet inte kommer vara lämpligt att generalisera (Bryman & Bell 2017). Detta för att resultatet av analysen är baserat på endast en liten del av en stor helhet och kommer troligtvis inte kunna få samma förutsättningar och utfall om den exempelvis replikeras med tre andra respondenter. En kvalitativ undersökning är inte heller lätt att replikera då den ofta är ostrukturerad och i grunden baseras mycket av resultaten på forskarens tillvägagångssätt (ibid.).

Förhoppningen med denna studie är att förstå och tolka respondenternas subjektiva uppfattning av sin yrkesroll och ställning inom verksamheten. Därför har vi valt att samla empiri genom semistrukturerade intervjuer då detta ger mer utrymme för respondenten att brodera ut sitt svar, och därmed ge bättre förutsättningar för andra att förstå deras perspektiv.

3.2 Litteraturgenomgång

För att lägga grunden till studien har det genomförts en litteraturgenomgång med narrativ karaktär vilket är en mindre strukturerad metod med ett mer subjektivt synsätt där författarna har sökt och valt litteratur baserat på dess relevans för ändamålet, till skillnad från en systematisk litteraturstudie där strukturen är mycket formell och inställningen blir mer objektiv (Bryman & Bell 2017). Mål och syfte med detta är att samla in relevant information från litteraturen som bidrar till att lägga grunden för vår studie (ibid.). Under sammanställningen av litteraturgenomgången kommer litteraturen, teman och teorier att kritiskt granskas för att se till att den information som framkommer är högst relevant för studien.

Målet med litteraturgenomgången är att hitta teman och teorier som kan länkas samman med ämnena ledarskap, lantbruk och psykisk ohälsa. Detta för att kunna besvara studiens frågeställningar. Att hitta information på dessa teman ger författarna en djupare förståelse för ämnet och bidrar till en mer omfattande grund till studien.

Under litteraturgenomgången samlades sekundärdata in. Sekundärdatan består av kurslitteratur och vetenskapliga artiklar. Databaser såsom Web of science och Google Scholar användes för att samla in data. I tabellen nedan visas ett exempel på hur sökprocessen har sett ut.

Tabell 1. Exempel på sökprocessen

Ämne	Sökord	Databas
Contingency theory	Leadership, Contingency theory	Kurslitteratur, Web of science
Behavioral theory	Theories, Leadership styles	Google scholar
De tre ledarstilarna	Ledarskap, Auktoritär ledare, Demokratisk ledare, Laissez-faire ledare	Google scholar

I tabell 1 framkommer exempel på ämnen, sökord och databaser som använts i samband med litteraturgenomgången. Både svensk- och engelskspråkiga litteratursök genomfördes med anledning av forskningsgapet i det befintliga svenska utbudet. Förhoppningen var att finna inspiration och få förståelse för hur liknande internationella undersökningar har genomförts och vad de fått för resultat för att kunna jämföra med denna studie.

3.3 Urval

Ett målstyrt urval kommer att tillämpas vid insamling av empiri för att kunna få största möjlighet att få data av hög relevans för denna studie (Bryman & Bell 2017). Tre gårdar som faller inom de angivna avgränsningarna i kapitel ett kommer att väljas ut, därefter får ägarna till dessa lantbruk delta i varsin individuell semistrukturerad intervju. I tabell 2 finns översiktlig information om respondenterna.

Tabell 2. Översiktlig info om respondenterna

Respondent	Antal anställda (exkl familj)	Huvudsaklig verksamhetsgren
Respondent 1	7 heltid Extrapersonal vid arbetstoppar (ca 1 halvtid totalt)	Mjökproduktion
Respondent 2	4 heltid 1 timanställd	Kycklingproduktion
Respondent 3	6 heltid 1 timanställd	Helintegrerad grisproduktion

I denna studie är respondenterna anonyma och bara absolut nödvändig information kommer att finnas om dem. Tabell 2 visar vad vi valt att kalla var och en av dem, hur många anställda som finns på gården vid tidpunkten för intervjun och gårdens huvudsakliga verksamhetsgren.

3.4 Empiriinsamling

Insamlingen av empiri kommer att ske genom semistrukturerade intervjuer. En semistrukturerad intervju innebär att man i grunden har en uppsättning frågor som ställs till alla respondenter, men följdfrågorna som kan uppstå får skilja sig beroende på vilken riktning intervjun tar (Bryman & Bell 2017). Detta innebär att man ger respondenten mer utrymme att förklara och berätta med sina egna ord för att måla upp sin bild av verkligheten på ett tydligt sätt utan att bli styrd eller tillbakahållen av mer strikta och inramade frågeställningar som man ofta tillämpar i en strukturerad intervju (ibid.)

Respondenterna i denna studie har valts ut genom ett målstyrt urval. Ett strategiskt urval används ofta i kvalitativa undersökningar då man vill fokusera och lägga sin tid på respondenter som faktiskt har betydelse för den aktuella studien (Bryman & Bell 2017). En förutbestämd intervjuguide med öppna frågor kommer att användas och på grund av ämnets känsliga natur kommer vi vara noga med hur och om vi ska ställa eventuella följdfrågor. Detta för att respektera respondenternas integritet och gränser. Respondenterna kommer att vara anonyma och detta kommer de tydligt informeras om innan intervjun inleds. I bilaga 1 finns den fullständiga intervjuguiden och i tabell 3 nedan redogörs för hur, när och var intervjun genomfördes med varje respondent.

Tabell 3. Info om intervjutillfällena

Respondent	Datum	Tidsåtgång	Plats
Lantbrukare 1	13/5 2024	14 minuter	Mobilsamtal
Lantbrukare 2	14/5 2024	11 minuter	Mobilsamtal
Lantbrukare 3	17/5 2024	46 minuter	Mobilsamtal

Tabell 3 visar omfattningen av intervjuerna. Alla intervjuer genomfördes via mobilsamtal, främst på grund av årstiden och vädret. De tre respondenterna hade alla fullt upp med vårbruk och chansen att få göra fysiska intervjuer på plats hemma hos lantbrukarna bedömde författarna vara mycket liten.

3.5 Analys

En vanlig analysmetod man använder inom kvalitativ forskning är att göra en tematisk analys (Bryman & Bell 2017). Detta handlar om att hitta olika teman eller nyckelbegrepp i intervjuerna som görs genom att ordna, eller koda den insamlade empirin i exempelvis en matris (ibid.). Ett tema kan förklaras som något som har med studiens forskningsfokus att göra och identifieras på grundval av befintlig empiri (Ryan & Bernard se Bryman & Bell 2017). För att bestämma dessa teman bör man i empirin leta efter återkommande ämnen eller motiv som tas upp. Hur respondenterna väljer att svara på frågorna och om deras svar stämmer överens med varandra eller om man kan finna avgörande olikheter (ibid.)

För att kunna besvara forskningsfrågorna i denna studie har författarna valt att redan i förberedelsestadiet tematisera forskningsfrågorna. Dessa teman är *ledarskap*, *psykisk ohälsa*, *omgivningsfaktorer* och *personlig utveckling*. Intervjuerna som

gjorts har spelats in och transkriberades sedan av författarna. Respondentvalidering har tillämpats för att försäkra om att inget har felaktigt tolkats. De färdiga, validerade transkriberingarna har sedan legat till grund för kodningen. Teman som tillkom genom kodningen är *förväntningar*, *branschfokus*, *tystnadskultur* och *utbildning*. Tabell 4 visar ett exempel på hur kodningen kan ha sett ut.

Tabell 4. Exempel på kodningsprocessen

Fråga	Nyckelord	Kodning	Tema
6	Jag känner mig trygg i att vara ledare. Krävande men givmild om personen är engagerad. Tydlig om jag inte är nöjd.	Trygghet, självsäkerhet. Förväntningar, engagemang, tydlig, självsäker, trygghet.	Ledarskap Förväntningar

Med tabell 4 vill författarna visa hur respondenternas ord har omvandlats till data som sedan kunnat kategoriseras och tolkas. Med detta tillvägagångssätt har empirin blivit mer strukturerad och därmed mer lätthanterad.

3.6 Metoddiskussion

3.6.1 Trovärdighet och äkthet

Inom den kvantitativa forskningen används begreppen validitet och reliabilitet som en form av kvalitetskriterium för studier men inom den kvalitativa forskningen använder man istället kvalitetskriterierna trovärdighet och äkthet för att visa på kvaliteten i studien (Bryman & Bell 2017).

Kriteriet trovärdighet kan delas in i fyra underkategorier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell 2017).

Tillförlitlighet handlar om hur tillförlitliga resultaten av studien är (Bryman & Bell 2017). Man skapar ett tillförlitligt resultat genom att säkerställa att studien har genomförts utifrån de krav, regler och riktlinjer som finns inom den samhällsvetenskapliga forskningsfären (ibid.). I denna studie används respondentvalidering. Vi lät respondenterna ta del av vad författarna uppfattat och sammanställt av intervjun för att säkerställa att uppfattningen är korrekt.

Respondenterna gavs möjligheten att korrigera eller godkänna sina svar i efterhand.

Överförbarhet innebär att resultaten ska fungera i andra kontexter utöver den specifika kontexten i studien (Bryman & Bell 2017). I fall med kvalitativ forskning har man för det mesta en liten studiegrupp och på grund av det kan det vara svårt med överförbarheten. För att undvika nedsatt överförbarhet har det gjorts direkta beskrivningar och redogörelser för vad som framkommit under intervjuerna. Detta har sedan redovisats på ett tydligt sätt i empiri-kapitlet.

Pålitlighet är ett kriterie som innebär att man som forskare har ett granskande synsätt för att på så sätt se till att det finns en redogörelse för hela processen med studien (Bryman & Bell 2017). Studien kommer att granskas genom peer review och av handledare för att uppfylla kriteriet om pålitlighet. Handledaren kommer även att vara med längs hela processen.

Konfirmering innebär att författarna eller forskaren inte ska styra eller påverka studien eller resultatet av detta med sina egna åsikter eller värderingar (Bryman & Bell 2017). För att undvika konfirmering i denna studie kommer detta kriterium att beaktas i och med tolkning av empiri och annan insamlad data. Empirin kommer enbart att bestå av respondenternas svar.

Även kriteriet äkthet kan delas in i flera underkategorier (Bryman & Bell 2017).

Rättvis bild handlar om huruvida studien ger en rättvis bild av den grupp som studerats (Bryman & Bell 2017). Detta innefattar bland annat deras olika åsikter och uppfattningar. Ett sätt att ge en rättvis bild kan vara att man vid insamling av empiri väljer att intervjua både ledningen inom ett företag samt deras medarbetare (ibid). I vår studie har vi enbart intervjuat ledaren angående deras syn på sin ledarskapsroll och ledarskapsstil. I diskussionen har vi sedan problematiserat det faktum att enbart ledaren är tillfrågad och hur det kan påverka hur verkligheten speglas.

Ontologisk autenticitet är ett kriterium som handlar om ifall studien hjälper de respondenter som deltagit få en bättre förståelse eller bild av sin sociala situation och miljö (Bryman & Bell 2017). Frågorna i sig gör att respondenterna reflekterar mer över sitt ledarskap och sin situation.

Pedagogisk autenticitet. Under detta kriterium ställer man sig frågan om ifall respondenterna får en bättre bild eller förståelse för hur andra i sin omgivning upplever saker (Bryman & Bell 2017). Under intervjun ställs frågor om hur

respondenterna ser på sina medarbetare samt hur de tror att branschen ser på psykisk ohälsa och ledarskapskurser, detta bidrog till att respondenterna har fått reflektera kring omgivningens perspektiv.

Katalytisk autenticitet. Här kollar man ifall undersökningen bidragit till att respondenterna kan förändra sin specifika situation (Bryman & Bell 2017). Frågorna gällande hur respondenterna ser på att gå ledarskapskurser bidrar till att de reflekterar över hur de själva kan förändra sin situation.

Taktisk autenticitet används för att avgöra om undersökningen gjort att respondenterna fått bättre möjligheter att vidta de åtgärder som krävs för att ändra sin situation (Bryman & Bell 2017). Frågorna som respondenterna har fått har mycket koppling till hur situationen har varit, hur den är i nuläget och hur respondenten själv jobbar med sin utveckling som ledare. Förutom det har de, som tidigare nämnts, även reflekterat över hur branschen ser på det och vilken hjälp som finns att tillgå. Denna studie kanske inte bidrar med faktiska verktyg för att förändra respondenternas situation, men intervjuerna har bidragit med tid för reflektion och fundering vilket kan vara en början på att hitta verktyg för att kunna bygga strategier.

3.6.2 Etiska aspekter

Etik inom företagsekonomisk forskning handlar främst om hur deltagarna ska behandlas och var gränsen går för vad som är okej eller inte att göra tillsammans med dem (Bryman & Bell 2017). Inom svensk forskning finns flera principer man bör följa och det som kopplas extra tydligt till denna studie beskrivs nedan.

Informationskravet innebär att deltagarna ska informeras om syfte med undersökningen och dess delmoment (Bryman & Bell 2017). Lantbrukarna kommer innan de tackar ja till en intervju ha fått veta vad studien går ut på, vad som förväntas av dem och vilka frågor som kommer att ställas. Forskarna får inte ge deltagarna några *falska förespeglningar*, det vill säga falsk information om vad det är som de ställer upp på. Därför läggs stort fokus på att informera studiens deltagare på ett tydligt sätt, både skriftligt och muntligt. *Samtyckeskravet* innebär att deltagande i studien är helt frivilligt och deltagarna kan välja att avbryta sin medverkan när som helst (ibid.). Detta informeras när deltagaren tillfrågas men även i samband med intervjun och dessutom genom en samtyckesblankett som ska skrivas under innan intervjun genomförs. Deltagarna kommer dessutom att få möjlighet att läsa och kommentera studien innan publicering för att säkerställa att de delar vår uppfattning av intervjun med dem. *Konfidentialitets- och anonymitetskravet* är en extra viktig princip med tanke på det väldigt personliga ämnet i denna studie. Alla deltagare är helt anonyma och all insamlad empiri behandlas med största möjliga försiktighet.

Nyttjandekravet handlar om att uppgifterna som samlas in genom våra intervjuer bara får användas till denna studie och ingenting annat.

3.6.3 Kritisk reflektion

Att ha ett reflexivt synsätt är viktigt vid all typ av forskning (Bryman & Bell 2017). Detta innebär att forskarna genom hela studien måste vara medvetna om, och reflektera över att allt de gör och alla beslut som tas kommer leda till konsekvenser för undersökningen (ibid.). Eftersom forskaren är en grundläggande byggsten i studiens framställande så har denne stort inflytande på dess utfall vare sig den vill eller ej (ibid.).

Förutfattade meningar är en risk i en studie som denna då ämnet är ledarskap och hälsa är centralt och något som många människor, däribland författarna, har egen erfarenhet av på ett eller annat sätt. Därför finns en risk att egna åsikter och tankar speglas i tolkningarna. Med detta sagt har författarna belyst och reflekterat kring problemet och kommer därmed också ha detta med i åtanke under hela studiens arbetsgång och framställning.

4. Empiri

Detta kapitel innehåller sammanställningen av den insamlade empirin från de semistrukturerade intervjuerna med tre lantbrukare. Varje respondents svar redovisas under varsitt avsnitt.

4.1 Anonymisering av respondenter

I denna studie har författarna valt att anonymisera deltagarna, det vill säga: respondenterna från intervjuerna som gjorts i empiriinsamlingen. Detta med anledning av det känsliga ämnet psykisk ohälsa och med förhoppning om att kunna få ärliga svar på intervjufrågorna. En kort beskrivning kommer fortfarande att ges rörande varje respondent för att läsaren ska få en viss inblick i vilken typ av krav och stress personen i fråga kan tänkas utsättas för i sin vardag. Namn, kön och ålder utelämnas från informationen. Detta innebär att intervjudeltagarna härnäst kommer att kallas *respondenten*, *personen* eller *denne* och den insamlade empirin från var och en av dem redovisas i enskilda avsnitt nedan. Ordet *denne* är i den här studien en könsneutral benämning på en person.

4.2 Respondent 1

4.2.1 Presentation

Första respondenten är uppväxt inom lantbruket och har själv varit egenföretagare sedan 2010. Lantbruket är primärt mjölkproduktion men det finns även en till verksamhetsgren i form av entreprenadkörning. När respondenten tog över gården fanns redan anställda, men dessa är inte kvar i dagsläget. Idag är även antalet anställda större och är nu sju heltidsanställda. Vid arbetstoppar använder man även extra personal vilket på ett år motsvarar ungefär en halvtidstjänst. Gården var från början en enskild firma men har nu ombildats till ett aktiebolag med två delägare som äger lika stor del var.

4.2.2 Kartläggning av ledarskap

Ledarskap

Denna respondent uppger sig själv som alldeles för snäll, men rättvis, när denne ombads att beskriva sig själv som ledare. Personen känner sig trygg i sitt ledarskap, men tycker att det är svårt att ge konkreta exempel på hur det har utvecklats under åren. Något som denne väljer att se som ett bra tecken är att nästan alla anställda är kvar, få har valt att söka sig vidare, vilket kanske tyder på att de trivs med sin arbetssituation. En annan sak som nämns är att personen aktivt har försökt att bli bättre på att ibland säga nej eller be om betänketid innan man besvarar frågor om exempelvis ledighet, det vill säga att inte bara vara snäll och tillmötesgående för att sedan själv behöva göra uppoffringar. Istället försöker personen ta det mer professionellt och rationellt för att få verksamheten att fungera för alla parter.

Förväntningar

Respondenten är tydlig med att jämlikhet är viktigt och att denne själv är på precis samma nivå som alla andra.

Nu föll det sig så att jag är ledare bara för att jag äger allt men annars är jag på samma nivå som alla andra... jag tjänar inte mer än någon annan, kanske lite mindre till och med (Respondent 1).

Vidare berättar denne att den förväntar sig lika mycket av sina medarbetare som av sig själv. Verksamheten beskrivs som att ha högt i tak med utrymme för tankar, åsikter och önskemål. Personen ser gärna att medarbetare kommer och säger till när det är något som inte står rätt till, behöver förbättras eller att de kanske vill utvecklas i sin arbetsroll och ta mer ansvar för vissa uppgifter. Samtidigt nämns även att en viss förväntan finns på medarbetarna att de ska ha förståelse och vilja för att ställa upp när det behövs med tanke på att det är ett väderberoende yrke. Det vill säga att man som medarbetare kanske erbjuder sig att jobba en helg när vädret är gynnsamt för sysslor kopplat till växtodlingen, men i gengäld kan denne räkna med att få kompliment senare.

4.2.3 Omvärldens påverkan

Branschfokus

Respondenten berättar att denne själv tänker mycket på ledarskap och är intresserad av att utbilda sig inom det. Däremot är intresset för detta inte lika stort inom personens egna nätverk och kretsar inom näringen. Ämnet medarbetare och hur dessa ska hanteras kommer ofta på tal när lantbrukskollegor träffas och en specifik grundsten som diskussionerna ofta väcks ur är hur man får sina medarbetare att

trivas och vilja stanna länge på arbetsplatsen. Fokuset hamnar således inte på utbildning av ledaren, snarare byter man tips och idéer med varandra.

Tystnadskultur

Respondenten tror att det finns ett stort mörkertal inom lantbruksbranschen när det handlar om psykisk ohälsa. Den eventuella kopplingen till ledarskap tas inte upp, däremot är ekonomisk och vädermässig stress det som nämns i intervjun. Personen tar upp exempel på åren 2018 och 2023 som båda var extremt jobbiga år för ett mycket stort antal lantbrukare.

Utbildning

Som redan nämnts ovan så upplever respondenten det som att intresset för ledarskapskurser och utbildningar överlag är väldigt lågt. Inte ens hälften av personens umgängeskrets tror denne skulle vilja gå en utbildning. Trots intresset för att få sina medarbetare att trivas och stanna verkar inte lantbrukare tycka det är nödvändigt med utbildning. En anledning till detta tror personen kan vara att lantbrukare kan vara extremt intresserade och kunniga inom sin specifika verksamhetsgren, men kanske inte kan eller vill ta sig tid till att utvecklas inom sitt ledarskap.

4.2.4 Organisationen och individen

Psykisk ohälsa

Respondenten anser sig må bra, men säger också självmant att denne märkt att den inte tål hur mycket stress som helst. Personen har upplevt stress och oro kopplat till sin roll som ledare och anser sig hela tiden finna nya strategier för hur detta ska hanteras. Personen har dock inga konkreta tillvägagångssätt för att bygga dessa nya strategier, men anser sig ändå utvecklas inom detta för varje år som går. En viktig sak som skett sedan starten är att företaget har fått en delägare som äger en lika stor del som respondenten själv gör, vilket innebär att de är två som delar på ansvaret men under olika roller eller befattningar. Det nämns att möjligheten till total avkoppling blev tillgänglig först när denne delägare kom in i bilden. Innan dess var anträffbarhet mycket viktigt och den totala frigörelsen från arbetslivet under en semester eller ledig dag var obefintlig.

Personlig utveckling

Som ovan nämnts har respondenten svårt att säga exakt hur denne har utvecklats i sin roll som ledare, men kan ändå konstatera att den hela tiden fyller på sin verktygslåda med nya strategier och tillvägagångssätt. Personen har inte genomfört någon ledarskapskurs eller utbildning, men ställer sig mycket positiv till detta och skulle gärna göra det i framtiden. Något mindre positivt som nämns är att personen upplever att stress och oro ökar med åldern, men då är den främst kopplad till

arbetsplatsens risker, inte direkt till ledarskapet. Personen beskriver lantbruket som en riskfylld miljö och i och med att man blir äldre och bildar familj upplever denne att man blir mer medveten om riskerna. Personen menar att riskerna gäller ju även medarbetarna, men den största oron faller naturligt på familjen och framförallt barnen.

Organisationsutveckling

Denna verksamhet har genomgått en del förändringar sedan respondenten tog över år 2010. Den största förändringen är att verksamheten har gått från att vara en enskild firma, där respondenten stod själv med hela ansvaret, till att idag vara ett aktiebolag med två delägare som delar lika på aktierna. Detta har påverkat personen på så vis att denne kan koppla av helt på sin ledighet. Förutom detta innebär det att det finns flera personer i olika typer av ledarpositioner, vilket kan vara både en fördel och en nackdel, enligt personen. Delegering är ett bra sätt för att effektivisera verksamheten och höja motivationen hos medarbetarna, men det kan också innebära bekymmer för ledaren som är högst ansvarig när det kommer klagomål på någon mellanchefs ledarskap och detta behöver tas upp till diskussion. Förutom detta har gården utökat sina verksamhetsgrenar och har idag behov av sju heltidsanställda plus säsonganställda, vilket är en utökning från vad det var från början. Dessa olika verksamhetsgrenar kräver också mer av ledarskapet då medarbetarna blir grupperade till sina egna grenar, vilket kan innebära att vissa grenar har fördelar som andra inte har och vice versa. Detta kan ibland leda till funderingar bland medarbetarna och kan därmed innebära att en ledare behöver medla och räta ut frågetecknen.

4.3 Respondent 2

4.3.1 Presentation

Respondent 2 är också uppväxt inom lantbruk och har varit egenföretagare sedan 1997 då denne tillsammans med en nära släkting tog över en mjölkgård. Ganska snart avvecklades mjölkproduktionen och istället startades en kycklingproduktion vilken idag är kärnverksamheten. Gården har flera mindre verksamhetsgrenar och växtodling. Vid starten fanns en anställd och idag har det utökats till fyra heltidsanställda, en timanställd, respondenten själv och dennes partner.

4.3.2 Kartläggning av ledarskap

Ledarskap

Respondenten beskriver sig själv som en krävande, men givmild ledare. Personen vill se engagemang och vilja i sina medarbetare och är väldigt tydlig med att

energitjuvar inte är något som platsar i denna organisation. Egna initiativ är högt värderat då personen själv inte vill vara med och detaljstyra. Denne vill snarare delegera bort ansvar i så hög grad det är möjligt.

Jag släpper mer och mer och tanken är att jag ska kunna rationalisera bort mig själv (Respondent 2).

Verksamheten beskrivs som att vara i en ständigt växande fas och fördelning av ansvar är en förutsättning för att få det funktionellt.

Förväntningar

Respondenten och dennes partner anser sig vara mycket privilegierade som har så pass bra personal i sin verksamhet. Personen menar att medarbetarna är bland det viktigaste i verksamheten och önskvärda kvalitéer hos dessa är lojalitet, öppenhet och att man är prestationsdriven. Vidare säger respondenten att man som ledare också måste förstå att medarbetarna aldrig kommer vara lika engagerade som en själv, de har ett liv utanför jobbet, medan ens eget liv och jobb oftast går hand i hand.

4.3.3 Omvärldens påverkan

Branschfokus

Respondenten upplever inte att ledarskap är något som diskuteras i någon större omfattning på gårdsnivå. Däremot kan det vara aktuellt inom olika typer av organisationer som lantbrukare har att göra med, såsom olika typer av större Kooperationer.

Tystnadskultur

Respondenten tror att psykisk ohälsa är utbredd inom branschen, men kan inte säga säkert. Hen tror att det finns i mer eller mindre utsträckning både hos lantbrukarna själva och deras medarbetare. Personen har dessutom egen erfarenhet av att egna medarbetare har mått psykiskt dåligt. Orsaker till denna ohälsa tror personen delvis kan grunda sig i barndomen och vad man får med sig därifrån, men vad mer som påverkar kan denne inte sätta ord på. Generellt tror hen att det är flera faktorer som påverkar, bland annat ekonomisk stress och känslan av otillräcklighet, både att man inte hinner med jobbet men också att familjen åsidosätts på grund av arbetsbördan.

Utbildning

Ledarskapsutbildning inom gröna näringar anser respondenten är bristfällig och i stort behov av ett uppsving där fler väljer att utbilda sig. Personen tror att många lantbruk skulle utvecklas betydligt bättre om ledaren delvis lär sig förstå hur

medarbetare kan motiveras till att arbeta mer effektivt och engagerat men också hur delegering av ansvarsområden ofta är en stor del av framgångskonceptet.

4.3.4 Organisationen och individen

Psykisk ohälsa

Respondenten anser sig må bra, men det har att göra med att denne har förstått att alltför mycket arbete inte är hållbart i längden. Denne nämner också att hen kanske är en lite annorlunda lantbrukare med tanke på sin möjlighet till en ganska generös mängd ledighet. Personen upplever aldrig oro eller ångest till följd av sitt ledarskap, men däremot kan det ibland bli stressigt.

Personlig utveckling

Respondenten är tydlig med att om stress uppstår ska orsaken till detta lösas så fort det bara går. Detta är högt prioriterat då det annars ofta blir mycket värre att lösa om det får gå en tid. Sedan starten har personen fått höra av en anställd som varit med i många år att hen har blivit mycket lugnare med åren. Respondenten själv kan hålla med om detta och ger exempel på att denne i början ibland kunde glömma att medarbetare har ett liv utanför jobbet. Idag är personen noga med att arbetsdagen ska vara slut kl 16 med undantag för årstidsberoende arbetsuppgifter. Denna respondent har mycket ledarskapsutbildning med sig i bagaget, bland annat driftledarutbildning och befälsutbildning inom militären. Förutom detta har även kurser genom branschorganisationen LRF genomförts. Alla dessa kurser och utbildningar har varit, och är, till stor hjälp i personens roll som ledare och tankarna finns på att även genomföra en, som respondenten kallar det, mer professionell ledarskapsutbildning. Dock ser denne lite begränsningar i detta då det är dyrt och tidskrävande.

Organisationsutveckling

Denna verksamhet har gått från mjölkproduktion som sköts av respondenten, en nära släkting och en utomstående anställd till att genom en total omorganisering bli en kycklinguppfödning som genererar arbete till totalt sju personer. Respondenten själv beskriver hur dennes ledarskap har förändrats och blivit lugnare och mer förstående genom åren som gått, vilket även uppmärksammats av medarbetare som varit med länge i verksamheten. Hen beskriver också verksamheten som ett ställe där alla ska kunna ha kul ihop och att det finns en vikt i att man som medarbetare fungerar i gruppdynamiken. Medarbetarna förväntas ta ansvar och jobba för framtiden vilket respondenten själv också försöker förstärka genom att delegera ansvar från sig själv ut till medarbetarna. Personen berättar även hur hen har möjlighet till ledighet på ett annat sätt än vad lantbrukare överlag har.

Jag är uppväxt med att pappa jobbade jämt och det har jag bestämt mig för att det kommer aldrig hända, det finns någonting annat än att vara bonde (Respondent 2).

Citatet ovan grundar sig i respondentens barndomsminnen av hur pappans arbetssituation var. Detta använder personen som en beskrivning när denne förklarar sin egen arbetssituation, hur den ser ut nu, målbilden av den, och hur den inte borde se ut.

4.4 Respondent 3

4.4.1 Presentation

Den tredje och sista respondenten är även denne uppväxt på lantbruk och har själv varit egenföretagare sedan 2007. Gården har 600 hektar växtodlingsproduktion och en integrerad grisproduktion med cirka 800 suggor. Gården är en familjegård och verksamheten ägs idag av ett driftsbolag. Nästan hälften av gårdens anställda är familjemedlemmar medan andra halvan är externa. Gården har utvecklats mycket genom åren och både arealen och omsättningen har ökat drastiskt. Även grisproduktionen har utvecklats på olika sätt genom åren.

4.4.2 Kartläggning av ledarskap

Ledarskap

Gården har utöver familjemedlemmarna cirka 6 - 7 anställda i dagsläget. Då gården just nu är i en omställning är medarbetarsamtalet något lägre än vad det tidigare varit, och för tillfället är det inte riktigt fastställt vilken nivå man kommer hamna på efter att omställningen är helt genomförd. Respondenten förklarar att mycket har utvecklats i dennes ledarskap och i organisationen genom åren. Från början låg allt personalansvar på personen i fråga, idag har medarbetarna fördelats ut i olika avdelningar då gården har sina verksamheter i olika grenar med en personalavdelning per verksamhetsgren. Man har även satt ihop en ledargrupp som har genomfört utbildningar för att utveckla sitt ledarskap och har bland annat kontinuerliga tavelmöten och avstämningar veckovis med medarbetarna för att lyckas med den vardagliga verksamhetsplaneringen. Förutom det har de också individuella medarbetarsamtal. Även ledarna själva får stöttning i form av kontinuerlig online-coachning från en extern part. Respondenten beskriver att denne vill ha kul på jobbet och hoppas att medarbetarna känner detsamma, samtidigt nämns även att alla dagar inte kan vara bra dagar och ibland kanske personen inte är så rolig att jobba med. På frågan om hur respondenten skulle beskriva sitt ledarskap blir svaret att det bästa skulle vara att fråga medarbetarna.

Förväntningar

Respondenten förväntar sig att medarbetarna ska tycka om det de håller på med och alltid göra sitt bästa. Men hen trycker också på att det är upp till ledningen att ge medarbetarna de verktyg som behövs för att de ska kunna leva upp till förväntningarna.

Det är dom som ska se till och ta hand om våra friska djur så att de fortsätter att leverera lönsamhet och tillfredsställelse till dem som jobbar, till oss som ägare och till sig själva... jag ser medarbetarna som värdefulla, roliga, givande personligheter runt mig (Respondent 3).

Precis som respondent 2 anser även respondent 3 att medarbetarna är bland det viktigaste de har i verksamheten.

4.4.3 Omvärldens påverkan

Branschfokus

Respondenten tycker att ledarskap är något som diskuteras inom branschen, men det kanske inte är fullt så många som skulle ta sig tid att gå en utbildning. Personen menar att ledarskapet är en central del för de som har anställda och hänvisar till hur ledarpraktikan beskriver ledarskapets trestegsraket. Dessa tre steg beskriver vikten av att man måste kunna leda sig själv innan man kan leda sina medarbetare för att till sist kunna leda sin verksamhet (Ledarpraktikan 2024). Respondenten menar att de som lyckas med sitt ledarskap har lyckats på alla tre plan.

Tystnadskultur

Respondenten tror att man inom branschen är alldeles för dålig på att prata om hur man mår och psykisk ohälsa. Hen anser att man överlag behöver bli bättre på det. Personen själv har genom åren lärt sig att vara öppen mot sig själv och andra för sitt eget måendes skull. En framgångsfaktor är att personen har en krets av väldigt nära vänner där alla känner att de kan vara öppna och prata ut med varandra när det är något som inte är bra. Personen tror att en orsak till psykisk ohälsa inom branschen kan vara att många inte kan eller har möjlighet till att koppla av. Hen menar att kroppen blir utmattad av överbelastning, exempelvis av den inre stress och oro som kan uppstå av att gå och tänka på jobbiga saker. Personen i fråga har själv erfarenhet av och har upplevt nyttan av att stundvis kunna koppla bort när belastningen blir för påfrestande. Det är inte hela lösningen, men en del av den då man får chansen att återhämta sig och komma tillbaka med ny energi och nya idéer.

Utbildning

Respondenten upplever att det i dagsläget saknas bra vidareutbildningar för att utveckla och underhålla sitt ledarskap. Personen skulle gärna se att den utbildning som handelshögskolan hade tillsammans med branschorganisationerna startas upp igen efter att den lagts på is i samband med pandemin. Oavsett om den gör det eller ej så efterfrågar personen en riktigt proffsig managementutbildning då hen anser att det är eller kommer bli väldigt viktigt för många lantbruksföretagare i och med att verksamheterna växer och blir större och därmed kräver mer av den som driver dem. Med det sagt vill personen understryka att även de som inte gått någon vidareutbildning kan vara helt kompetenta och duktiga ledare, men hen upplever att de som växer och utvecklar sina verksamheter oftast har någon typ av eftergymnasial utbildning så som agronom, lantmästare eller driftledare.

4.4.4 Organisationen och individen

Psykisk ohälsa

Vid tillfället för intervjun mår respondenten väldigt bra. Vårsådden är precis avslutad och en lång period med intensivt arbete och sena kvällar är till ända. Respondenten ser nu fram emot att kunna ta sig tiden till att åka ifrån gården lite oftare för ta hand om andra åtaganden som denne har utöver sin yrkesroll som lantbrukare. Personen uppger att denne ibland upplever stress och oro till följd av sin roll som arbetsledare. Men aldrig ångest. Respondenten tror att alla år inom branschen och företagandet har härdat denne. Personen känner sig bekväm med att hantera människor och de meningsskiljaktigheter och utmaningar som kan uppstå. En sak som hen påpekar är att det inte hjälper att oro sig för mycket och att det är viktigt att kunna ta en paus och koppla av när det behövs. Personen anser själv att hen är duktig på att ta pauser när det blir för mycket, för att samla kraft och sen komma tillbaka och reda ut det som behöver göras. Respondenten har svårt att svara på om hens mående har förändrats sedan starten 2007 med hänvisning till att det är en väldigt lång period. Något personen däremot upplever sig må lite dåligt av är att denne inte längre kommer ihåg alla som arbetat där genom åren.

Personlig utveckling

Denna respondent har satsat både pengar och tid på att utveckla sitt ledarskap. Till en början har denne gått en kurs med fokus på ledarskap inom de gröna näringarna som baseras på boken *Ledarpraktikan* (2013) skriven av Ulvenblad et al. Denna kurs kompletterades senare med LEAN lantbruk. Det är en kurs med grund i en japansk filosofi och ett förhållningssätt till hur man kan ändra sitt synsätt och se problem som möjlighet till förbättring och effektivisering av företagets resurser (Gård och djurhälsan 2024). Förutom detta har även en kurs av handelshögskolan i samarbete med flera stora branschorganisationer genomförts.

Organisationsutveckling

Utveckling sker kontinuerligt på denna gård och stora summor har investerats på väldigt kort tid. En tydlig skillnad som respondenten märkt av är att denne inte behöver lägga lika mycket tid på personalfrågor som förr. Medarbetarsamtal är fortfarande respondentens ansvar, men i övrigt är det mindre tid som läggs på detta. Denna förändring är tack vare väl fungerande strategier som blivit framarbetade genom styrelsen för att utveckla verksamheten. Som tidigare nämnt är gården under en större omställning och denna ska förhoppningsvis leda till färre arbetstimmar. Denna omställning är planerad sedan flera år tillbaka av verksamhetens styrelse. Styrelsen består av familjemedlemmar, men också externa personer. Detta anser respondenten är en framgångsfaktor då man får mer kritiska blickar i planeringsprocessen. Dessa utomstående är troligtvis mer objektiva i sin bedömning av olika strategier och hur eller om de ska genomföras.

5. Analys, resultat och diskussion

I detta kapitel analyseras empirin från kapitel 4. Analysen utgår från det teoretiska ramverket, och övergår sedan i en diskussion kring studiens resultat jämfört med tidigare forskning.

5.1 Ledarskapsstilar

I teorikapitlet tar vi upp tre olika ledarstilar (Lewin 1938): den auktoritära ledaren, den demokratiska ledaren samt laissez-faire-ledaren. Den auktoritära ledaren är högst i hierarkin och styr med hela handen, den demokratiska ledaren låter sina medarbetare vara med och fatta beslut medan laissez-faire-ledaren är den undvikande ledaren med egentlig brist på ledarskap.

I intervjuerna har respondenterna fått frågan om hur de ser på sin ledarskapsstil, hur de ser på sina medarbetare samt vad de har för förväntningar på sina medarbetare. Det framkommer då att alla respondenter ser sig själva som rättvisa ledare, att de gärna vill se att de anställda tar egna initiativ och att de anställda vågar säga till om de tänker annorlunda kring något. De uttrycker tacksamhet över de anställda, samtidigt som de har förväntningar på dem att de vill vara på plats samt vara med och bidra till verksamheten. De är tydliga med vad de förväntar sig av sina anställda utan att vara alltför styrande i hopp om att de anställda ska ta allt mer ansvar och vara mer självständiga.

Med detta underlag kan man argumentera för att alla tre faller under kategorin demokratisk ledare. De är engagerade utan att vara kontrollerande, de har en god relation till sina anställda och värderar dessa högt. De verkar även trivas i sitt sätt att leda. Däremot är detta antagande endast baserat på hur ledarna beskriver sig själva och kan därför inte anses vara helt korrekt. Det som presenteras i denna studie är ur ledarnas perspektiv och en mer rättvisande bild hade kunnat uppnås om studien också inkluderat intervjuer med medarbetarna.

5.2 Contingency theory

Contingency teorin förklarar, som tidigare beskrivet, förhållandet mellan ledarskapsstil och gruppens prestation (Sethuraman 2014). Respondenterna i denna studie faller till största del under kategorin *relationship based* vad gäller deras ledarskapsstil. Intervjuerna visar på att alla respondenter anser att de har ett tydligt fokus på att medarbetarna ska trivas och hållas motiverade. Förutom detta framkommer också att respondenterna jobbar mycket med struktur och effektivisering i sina verksamheter, därför går det också att hävda en viss inblandning av task based ledarskap. Respondenterna beskriver också hur goda och vänskapliga relationer med medarbetarna blandas med struktur, målsättningar och en viss typ av kravställning eller förväntning på lojalitet, arbetsamhet och initiativtagande förmåga. Detta kan kopplas till Fiedlers situationsvariabler och teorin kring hur ledarskapets effektivitet till stor del beror på situationen (ibid.).

Vid en analys ur det externa perspektivet kan man nämna faktorer såsom konkurrenssituation och sociala normer. Den sociala faktorn kan bland annat handla om hur diskussionen ser ut inom branschen och respondenternas egna nätverk. Någon uppger att man ofta pratar ledarskap med varandra och framförallt frågan om trivsel och hur man får medarbetarna att vilja stanna. En annan säger det motsatta, att man sällan pratar om det. Alla tre respondenter har samma uppfattning om att bra ledarskapsutbildningar behövs, men att intresset att gå dem kanske är lågt. Orsaker till det beskriver de som bland annat tidsbrist, brist på intresse eller ekonomisk begränsning.

Konkurrens kan till exempel handla om tillgången till bra personal. Alla respondenter nämner att det är ett bekymmer att hitta personer med rätt erfarenhet och kunskap att anställa, och att det även är svårt att få dem att stanna i verksamheten. En av respondenterna beskriver rollen djurskötare som ett genomgångsyrke och att man som arbetsgivare ofta räknar med att personen inte kommer bli långvarig på arbetsplatsen. Respondenterna nämner också att tillgången är väldigt låg, vilket författarna tror kan bidra till ett konkurrensläge mellan gårdar när det handlar om att anställa och behålla personalen i sin verksamhet. En framgångsfaktor i detta avseende kan enligt respondenterna vara att ha en god arbetsmiljö där medarbetarna trivs och vill stanna.

Vad gäller arbetsmiljön beskriver respondenterna att de har högt i tak och främjar att alla medarbetare får vara med och säga sin åsikt. Alla respondenter beskriver en positiv anda vad gäller både ledarskapsstil och arbetsmiljö. Enligt Sethuraman (2014) skulle detta kunna tyda på en god effektivitet hos dessa lantbrukare. En god effektivitet kan bidra till mindre stress och mer utrymme för tid för familj och

återhämtning. Bristen på dessa faktorer kan som respondenterna beskriver ge upphov till psykisk ohälsa.

Den psykiska ohälsan bland lantbrukare i Sverige verkar enligt respondenternas uppfattning vara utbredd. Under intervjuerna identifierar respondenterna bidragande faktorer såsom ekonomisk stress, brist på tid med familj samt dålig möjlighet till återhämtning. Dessa faktorer i lantbrukarens omvärld kopplas till contingency teorin och kan anses vara både interna och externa faktorer. Interna faktorer kan tänkas vara att problem uppstår både i organisationen och i lantbrukarnas privatliv. En respondent berättar att denne på en ledarskapskurs har lärt sig att man först måste kunna leda sig själv innan man kan leda andra, här kan man anta att ett dåligt mående inte är en framgångsfaktor för att uppfylla just denna filosofi.

5.3 Behavioral theory

Enligt behavioral theory föds man inte till ledare utan ledaregenskaper är något man kan lära sig (Sethuraman 2014). Därför blir frågan om personlig utveckling och ledarskapskurser relevant.

Inom behavioral theory finns två grenar inom synen på ledarskap, Ohio state study och the Michigan leadership studies (Wise & Sevcik 2017) som beskrivs i teorikapitlet. Där förklaras också olika dimensioner av beteenden som formar en ledare. Våra respondenter visar tecken till dessa beteenden genom att de visar hänsyn enligt Ohio state study samt har ett relationsorienterat och deltagande beteende enligt the Michigan leadership studies. Med andra ord, i verkligheten ser författarna tendenser för att de olika grenarna går ihop. Det vill säga, att man i praktiken inte är antingen den ena eller andra grenen, utan dessa ledarskapsdimensioner kan uppfattas sammanvävda i respondenternas beteende. Förutom dessa grenar kan ledarskapsstilarna också analyseras utifrån fenomenet operant betingning, vilket innebär att beteenden kan förstärkas eller försvagas genom förstärkning eller bestraffning som i sin tur kan vara positiv eller negativ (Skinner 1938).

Vikten av att ha bra medarbetare och att visa sin uppskattning för dem är en gemensam uppfattning för alla respondenter. Alla anser att medarbetarna är en av de viktigaste resurserna i verksamheten och de anser även att de visar detta för sin personal. Som tidigare nämnt ser författarna en blandning av ett relationsorienterat, hänsynstagande och deltagande ledarskap i alla tre respondenter. Man försöker visa respekt, vänlighet och omtanke, man verkar för en inkluderande och utvecklande arbetsplats, och man jobbar på sina relationer till varandra som ett team. Några av

respondenterna har valt att dela upp personalen i olika team, exempelvis djurskötare och maskinförare. Detta för att få bättre struktur och effektivitet inom de olika avdelningarna. Detta ger också medarbetarna bättre möjlighet att fokusera på, och specialisera sig inom sitt område.

Författarna anser att alla respondenter använder sig av någon form av operant betingning, främst positiv förstärkning genom att berömma, visa uppskattning och belöna sina medarbetare. Respondent 2 är den som författarna främst kopplar till denna teori då denne även säger att den uppmärksammar personalen på olika sätt även när något inte är bra.

Alla respondenter beskriver vikten av att utveckla sitt ledarskap för att bli bättre företagare. Alla tre har olika nivåer av utbildning, allt från långa och mycket kostsamma utbildningar med fokus på lantbruksbranschen till ingen utbildning alls, endast intresse och medvetenhet. En av dem har även gått utbildning i militären som denne anser har blivit en tillgång i hans ledarskap. Den lantbrukare som har mest utbildning inom ämnet har även infiltrerat ledarskapsutveckling i sin verksamhet. Det är ett stort företag med flera personer i beslutsfattandeposition, vilket innebär att dessa är i en typ av chefsroll. Alla dessa har kontinuerligt digitala individuella möten med en extern ledarskapscoach. Detta bidrar till att dessa kan utvecklas i deras yrkesroller, men även till att bygga strategier och göra målsättningar för att effektivisera verksamheten och få alla att jobba mot samma mål. Detta för oss även in på det uppgiftsorienterade beteendet i Michigan leadership studies vilket anser att effektiva ledare guidar sina medarbetare i att sätta mål och jobba därefter (Wise & Sevcik 2017). Denna typ av arbetssätt kan vara fördelaktigt att anamma i denna typ av verksamheter som har flera produktionsgrenar vilket kan göra det svårt för endast en person att styra och planera allt. Att delegera ansvarsområden kan göra att produktionen blir effektivare och medarbetarna kan känna en större mening i sin yrkesroll.

5.4 Diskussion

Som tidigare nämnts finns det inte mycket forskning som kombinerar psykisk ohälsa och ledarskap hos lantbrukare. De tre artiklar som redovisas i litteraturgenomgången stämmer överens med den bild som respondenterna delger.

Vad gäller den psykiska ohälsan nämner respondenterna att stora bidragande faktorer är ekonomisk stress och brist på tid vilket även återfinns i, och stämmer överens med, den slutsats som dras i *“Farm-Related Concerns and Mental Health Status Among Norwegian Farmers”* (2016). Den psykiska ohälsan inom lantbruket verkar dessutom enligt respondenterna vara mycket utbredd och uppgår troligen till

ett stort mörkertal. Vidare uppger de att psykisk ohälsa är ett ämne man oftast inte är något man pratar högt om. Läser man i "*Lantbrukares psykosociala arbetsmiljö och psykiska hälsa*" (Lundqvist et al 2022) ser man att även forskningen visar på att den psykiska ohälsan inom lantbruket är större än hos befolkningen generellt.

Den kanadensiska studien "*Exploring the connection between Mental Health and Farm Management*" (Wilton 2019) tar upp att det finns vissa kopplingar mellan psykisk ohälsa och ledarskap inom lantbruket. Där lyfte man att lantbrukarens ledarskapsstil kan påverka möjligheten att bibehålla samt anställa medarbetare. Detta styrker synen på att en ledarskapsutbildning kan bidra till ökade insikter om lantbrukarnas ledarskap samt att om lantbrukarna får stöd att förbättra sitt ledarskap så kan detta bidra till minskad stress. Även respondenterna tror att det kan göra stor nytta med ledarskapsutbildningar inom branschen.

Det vi kan se i detta är alltså att det våra respondenter säger i våra intervjuer stämmer väl överens med vad som framkommer i tidigare studier. Tidigare forskningen bekräftar alltså det våra respondenter har förmedlat och denna studie blir således ett bidrag till den befintliga litteraturen.

6. Slutsats

I detta sista och avslutande kapitel görs en sammanfattning av det som berörts i uppsatsen och forskningsfrågorna besvaras. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning inom det aktuella området.

6.1 Hur påverkas lantbrukares psykiska hälsa av rollen som ledare?

Första delen av studiens syfte var att undersöka hur lantbrukare mår i sin roll som arbetsgivare och om, och i så fall hur det i sin tur påverkar deras psykiska hälsa. Denna studie har gett insikt om att psykisk ohälsa verkar vara ett utbrett problem inom lantbrukssektorn och i efterforskning och litteratursök har författarna upplevt att det finns begränsat med forskning på ämnet. De slutsatser man kan dra utifrån intervjuerna är att den psykiska ohälsan är utbredd inom denna bransch, och att det även tros finnas ett stort mörkertal och en tystnadskultur som påverkar utvecklingen negativt. Respondenterna anser dock inte ledarskapet bidrar i någon större utsträckning till den psykiska ohälsan, däremot menar dem att de dominerande faktorerna framförallt är ekonomisk stress, brist på tid med familj, att man inte hinner med arbetet samt dålig möjlighet till återhämtning. De upplever olika nivåer av stress kopplat till sin roll som ledare, men den är inte nödvändigtvis en problematisk typ av stress, dessutom har alla tre olika strategier de använder sig av för att hantera stressiga situationer eller perioder. Utöver detta framkommer även att medarbetare till viss del upplever stress, vilket i vissa fall kan påverka deras psykiska hälsa. Våra respondenter anser sig dock vara tydliga med vad de förväntar sig av sina anställda, utan att vara alltför styrande i hopp om att de anställda ska ta allt mer ansvar, vara mer självständiga och känna att de kan växa på jobbet. Detta går hand i hand med det vi beskrivit under avsnitt 5.3 om att god effektivitet tillsammans med detta frigör mer tid för de inblandade vilket verkar vara en viktig faktor för en god psykisk hälsa.

6.2 Hur är dessa lantbrukares inställning till att gå ledarskapskurser?

Den andra delen av syftet lyder: Vidare undersöks även dessa lantbrukares inställning till att gå kurser eller utbildningar inom ämnet ledarskap. Här framkommer det att respondenterna har en starkt positiv inställning till ledarskapsutbildningar och kurser. Däremot tror respondenterna att intresset för att gå ledarskapsutbildningar generellt inom branschen är lågt. Orsaker till att man inte går kurser tror de kan vara att det är för dyrt och tidskrävande. Alla respondenter upplever att det saknas bra utbildningsmöjligheter i dagsläget och vill gärna se att det börjar arbetas mer inom branschorganisationerna för att ta fram sådana. De anser även att det inom branschen pratas för lite om ledarskap. Samtidigt tror de att behovet av att gå utbildningar och utveckla sitt ledarskap kommer öka i takt med att dagens lantbruk tenderar att bli större och mer krävande, både praktiskt och administrativt.

Stora likheter kan ses mellan respondenternas svar, och sammanfattningen blir att man bör prata mer om både psykisk ohälsa och ledarskap inom denna bransch då det verkar finnas ett behov av öppenhet och insatser kring dessa ämnen, samt verka för att bra ledarskapsutbildningar med fokus på lantbruksbranschen ska börja anordnas.

6.3 Förslag till vidare forskning

Denna studie visar att det finns ett stort behov av insatser riktade mot lantbruksbranschen för att förbättra måendet hos, inte bara ledare, men alla inom lantbruket. Då antalet respondenter är få går det inte att generalisera deras svar på hela populationen lantbrukare, vilket även det kan föranleda en indikation om att man bör utföra mer forskning på området. Förslag till vidare forskning inom detta område skulle kunna vara att göra en enkätundersökning där man på en större population inom Sveriges gränser undersöker om det finns en kausalitet mellan att vara ledare och uppleva psykisk ohälsa. Ett annat förslag är att göra undersökningar som denna, eller en större enkätundersökning, med fokus på hur medarbetarna upplever ledarskapet inom lantbruket. Detta för att få fler perspektiv på ämnet och därmed en högre tillförlitlighet på resultatet.

Referenser

- Al Khaje, E ((2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research* Vol. 2018
- Bruzelius, L.H.; Skärvad, P-H. (2012). *Management*. Lund: Studentlitteratur
- Bryman, A. & Bell, E. (2017) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3:e upplagan., Liber AB.
- Chin, Roger (2015). "Examining teamwork and leadership in the fields of public administration, leadership, and management". *Team Performance Management* 21 (3/4): sid. 199–216. doi:10.1108/TPM-07-2014-0037.
- Ekonomifakta (2023) *Strukturförändringar i sysselsättningen*.
<https://www.ekonomifakta.se/fakta/arbetsmarknad/sysselsattning/strukturforandringar-i-sysselsattningen/> [2024-04-03]
- Fiedler, F. E. (1993). The contingency model: New directions for leadership utilization. In Matteson and Ivancevich (Eds.), *Management and Organizational Behavior Classics* (pp. 333-345)
- Forsyth, Donelson R. (2010). *Group Dynamics 5th edition*. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning. p. 253.
- Gallup (2017) State of the global workplace report 2017
<https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx> [2024-04-03]
- Gård och Djurhälsan (2024) *Lean Lantbruk och effektiv gård*.
<https://www.gardochdjurhalsan.se/radgivning-tjanster/gris/lean-och-effektiv-gard/> [2024-05-20]
- Göransson, E. Lundqvist, P. (2018) *Företagare inom de gröna näringarna i nordvästra Skåne*. Sveriges lantbruksuniversitet.
https://pub.epsilon.slu.se/16442/7/goransson_e_lundqvist_p_191119.pdf [2024-04-09]
- Hajdu, F. Eriksson, C. Waldenström, C. Westholm, E. (2020). *Sveriges förändrade lantbruk – Lantbrukarnas egna röster om förändringar sedan 1990-talet och strategier inför framtiden*. Sveriges Lantbruksuniversitet.
https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/fu-food/publikationer/future-food-reports/slu-futurefood_rapport_11.pdf [2024-04-16]
- Jordbruksverket (2022). *Strategi för arbetsmiljö inom jordbruks- och trädgårdsnäringen*.
https://www2.jordbruksverket.se/download/18.320b8a2e18403374bd7671fe/1666601052673/ra22_16.pdf [2024-04-03]
- Karlsson, A-M (2021). *Långa tidsserier – Basstatistik om jordbruket åren 1866–2020*. Jordbruksverket. <https://www.google.com/url?q=https://jordbruksverket.se/om->

- [jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2021-08-16-langa-tidsserier---basstatistik-om-jordbruket-aren-1866-2020%23h-Jordbruksforetag&sa=D&source=docs&ust=1712656530723816&usg=AOvVaw1U2oKQBmbUZ0z6wCeu71fx](https://jordbruksverket.se/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2021-08-16-langa-tidsserier---basstatistik-om-jordbruket-aren-1866-2020%23h-Jordbruksforetag&sa=D&source=docs&ust=1712656530723816&usg=AOvVaw1U2oKQBmbUZ0z6wCeu71fx) [2024-04-09]
- Karlsson, A-M (2022 a). *Hur många jordbruksföretag finns det i Sverige?* Jordbruksverket. <https://jordbruketisiffror.wordpress.com/2022/04/28/hur-manga-jordbruksforetag-finns-det-i-sverige/> [2024-04-03]
- Ledarpraktikan (2024) <http://www.ledarpraktikan.se/> [2024-05-20]
- Lewin, K. (1938). "Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates". *Journal of Social Psychology*. **10** (2): 271–301.
- Logstein, B. (2016). *Farm-Related Concerns and Mental Health Status Among Norwegian Farmers*. *Journal of Agromedicine*.
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1059924X.2016.1211055?casa_to ken=6YX5-qvu8UkAAAAA%3ATxmCMScaciKz2i9nwDd56znnQOiRr-DHC4LjyV0U8dx1XCfFaFyf8_W_Ot6zK8O9j-aM50ZfzNcx0 [2024-04-09]
- LRF. (2023). *Många vill men få kan*. Lantbrukarnas riksförbund.
https://blogg.lrf.se/media/m3vmv3xt/lrfu_rapport_2023.pdf [2024-04-09]
- Lundqvist, P. Håkansson, C. Hakelius, K (2022). *Lantbrukares psykosociala arbetsmiljö*. Myndigheten för arbetsmiljökunskap. https://mynak.se/wp-content/uploads/2023/02/230208_Lantbrukares-psykosociala-arbetsmiljo% E2%95% A0e_digital.pdf [2024-04-03]
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2018) *Human Resource Development – att utveckla medarbetare och organisationer*. Studentlitteratur AB, Lund
- Olsson, Y (2023). *Jordbruksmarkens användning 2023. Slutlig statistik*. Jordbruksverket.
<https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2024-02-07-jordbruksmarkens-anvandning-2023.-slutlig-statistik> [2024-04-03]
- Olsson, Y (2022 b). *Jordbruksföretag i Lantbruksregistret och Företagsregistret. Klassificering, sysselsättning och kombinationsverksamhet 2020*. Jordbruksverket. <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2022-04-28-jordbruksforetag-i-lantbruksregistret-och-foretagsregistret.-klassificering-sysselsattning-och-kombinationsverksamhet-2020#h-Sammanfattning> [20240426]
- Rimmel G (2016). *Redovisningsteorier*. Sanoma utbildning, Stockholm.
- Sethuraman K (2014). *Effective Leadership Styles*. *International Business Research*; Vol. 7, No. 9; 2014
- Skinner, B.F. (1938). *The behavior of organisms: an experimental analysis*.
- Ulvenblad, P. Wall, A. Cederholm, J. Hedin, E. (2013) *Ledarpraktikan : konsten att leda mig själv, mina medarbetare och min verksamhet*. 2:a upplagan., [s.n.]

- Wilton, B. (2019). *Exploring the Connection between Mental Health and Farm Management*. Farm management Canada. <https://fmc-gac.com/wp-content/uploads/2020/06/Environmental-Scan.pdf> [2024-04-09]
- Wise, C. Sevcik, R (2017). Behavioral theory. *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/behavioral-theory> [2024-04-16]
- Wise, C. Sevcik, R (2017). Behavioral theory. *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*. <https://www.sciencedirect.com/topics/psychology/behavioral-theory> [2024-04-16]
- Zhang, J. Wang, Y. Gao, F. (2023). The dark and bright side of laissez-faire leadership: Does subordinates' goal orientation make a difference?. *Frontiers in psychology*. Vol 14.
- 1177.se (2023) *Stress*. <https://www.1177.se/Uppsala-lan/liv--halsa/stresshantering-och-somn/stress/#section-11779> [2024-04-03]
- 1177.se (2023) *Vad är psykisk ohälsa*. <https://www.1177.se/Kronoberg/liv--halsa/psykisk-halsa/for-barn-och-unga-om-rattspsykiatrin-i-vaxjo/vad-ar-psykisk-ohalsa/> [2024-04-03]

Populärvetenskaplig sammanfattning

Ledarskap och psykisk ohälsa inom lantbruket är i Sverige ett föga utforskat ämne. Ungefär 2% av Sveriges arbetskraft är sysselsatt inom lantbruket och siffror från Jordbruksverket visar att varje lantbruk har i genomsnitt 1 - 2 anställda. Lantbruket har på relativt kort tid genomgått stora förändringar där man gått från många, små gårdar till färre och större enheter. Detta medför en annan typ av efterfrågan på arbetskraft och därmed ett behov av ett funktionellt ledarskap.

Lantbruket kan vara ett väldigt krävande jobb och psykisk ohälsa är högt representerat inom lantbrukarkåren jämfört med andra yrkesgrupper. Orsakerna till detta tenderar att vara av många olika slag. I denna studie undersöktes specifikt hur lantbrukaren mår i sin roll som arbetsgivare och om dennes psykiska hälsa påverkas. Dessutom har man undersökt hur lantbrukarnas inställning är till att vidareutbilda sig inom ämnet ledarskap.

För att kunna genomföra studien har man genomfört individuella telefonintervjuer med tre anonyma lantbrukare i Mellansverige med tre till sju anställda, utöver eventuella egna familjemedlemmar, och som bedriver djurproduktion. Forskningen som materialet från intervjuerna har jämförts och analyserats med är nationella och internationella vetenskapliga artiklar inom liknande ämnesområden och tre olika ledarskapsteorier.

Första resultatet av studien visar att alla tre lantbrukare tror att psykisk ohälsa är utbredd inom branschen, men det är inget man pratar om. De främst bidragande faktorerna anser de är ekonomisk press, tidsbrist både i arbete och familjeliv samt problematik kring att kunna vara ledig och få ordentlig avkoppling. Ledarskapet är inte en faktor som lantbrukarna själva nämner. När ämnet ledarskap specifikt diskuteras nämner alla däremot att man ibland kan känna stress eller oro, men inte ångest, över sin ledarroll. Ingen av lantbrukarna själva anser sig må dåligt, mer än något stressade i perioder med högt arbetstryck. Alla tre har mycket tankar kring sitt ledarskap och har strategier för att hantera både sig själva, personalen och verksamheten i stort.

Det andra resultatet visar att alla tre tycker att ledarskapsutbildning och personlig utveckling är mycket viktigt, men det framkommer också att nuvarande ledarskapsutbildningar är för få och kan behöva utvecklas och bli bättre. Diskussioner kring ledarskap verkar variera i lantbrukarnas olika kretsar, någon respondent säger att man ofta pratar om det medan en annan säger att man nästan aldrig gör det. Alla är dock överens om att intresset för att faktiskt gå en utbildning eller kurs i dagsläget kan vara lågt då det ofta är dyrt och tidskrävande, vilket kan vara en anledning till att man inte vill göra den satsningen.

Tack

Vi författare vill ge ett stort tack till alla som varit med och bidragit till att denna uppsats blivit till. Tack till vår handledare Karin Hakelius som tryggt har lotsat oss fram genom denna uppgift genom att hjälpa och stötta. Stort tack till alla opponenter, ingen nämnd och ingen glömd, för er ovärderliga feedback. Till sist, tack till alla respondenter som bidragit med all empiri och gjort det möjligt att genomföra denna studie.

Bilaga 1

Generella frågor

1. Är du uppväxt inom lantbruk eller har du kommit in i branschen senare i livet?
2. Hur länge har du varit lantbrukare?
3. Vilken typ av verksamhet bedriver du?
4. Hur har gården utvecklats sedan du startade/tog över den? Fanns anställda redan vid starten?
5. Hur många anställda har gården i dagsläget och hur omfattande är deras tjänster?

Ledarskap

6. Hur upplever du dig i rollen som ledare/arbetsgivare?
7. Beskriv din ledarskapsstil.
8. Hur har ditt ledarskap påverkats/utvecklats sedan dina första anställda?
9. Har ditt ledarskap påverkat organisationskulturen?
10. Hur är din syn på dina medarbetare?
11. Vad förväntar du dig av dina medarbetare?

Psykisk ohälsa

12. Hur mår du?
13. Upplever du stress/oro/ångest i din roll som ledare/arbetsgivare?
Svar ja, hur gör du för att hantera stress/oro/ångest?
Svar nej, kan du identifiera några faktorer som kan bidra till att du inte upplever stress/oro/ångest?
14. Upplever du att ditt mående förändrats från det att du började få arbetsgivaransvar/ansvar för anställda tills idag?
Svar ja, på vilket sätt?

Personlig utveckling

15. Har du gått någon ledarskapsutbildning/kurs?
Svar ja, vilken utbildning var det och upplever du att den har hjälpt dig i rollen som ledare/arbetsgivare?

Svar nej, hur ser du på att utbilda dig inom ämnet?

Tror du att utbildning skulle hjälpa dig i din roll som ledare och hur du personligen påverkas av den?

Omgivningsfaktorer

16. Vad är din uppfattning gällande ledarskapsutbildning inom branschen?
17. Är ledarskap något som diskuteras inom branschen överlag?
18. Vad är din uppfattning kring psykisk ohälsa inom branschen?
19. Vad tror du är de största faktorerna till psykisk ohälsa inom branschen?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

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

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