



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDM01, 15 hp
Datum: 2010-01-10

Ledarskapets betydelse för psykisk hälsa och välbefinnande inom tjänstemannayrken

En forskningsöversikt

Linda Haberecht

Handledare:
Bosse Bergstedt

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik

ABSTRACT

Arbetets art: Kvalitativ litteraturanlys
Sidantal: 38 sidor exklusive bilaga
Titel: Ledarskapets betydelse för psykisk hälsa och välbefinnande inom tjänstemannayrken – en forskningsöversikt.
Författare: Linda Haberecht
Handledare: Bosse Bergstedt
Datum: 2010-01-10
Sammanfattning:

I en tid där arbetsmarknaden präglas av hot om nedskärningar och uppsägningar är det lätt att företagsledning, chefer och ledare endast ser till de möjliga ekonomiska vinsterna och i den processen bortser från hur de anställda påverkas av ledarskapet. Den här uppsatsens syfte var att utifrån aktuell forskning undersöka om interaktionen mellan ledare och medarbetare inom tjänstemannayrken kan påverka den psykiska hälsan hos de anställda.

För att kunna undersöka detta gjordes en kvalitativ litteraturstudie utifrån hermeneutisk teori med hjälp av tre frågeställningar där sedan fyra relevanta artiklar inom ledarskap och hälsa analyserades ur ett systemteoretiskt perspektiv. I teoridelen framkommer det att det finns ett visst samband mellan psykisk hälsa hos de anställda kontra deras effektivitet och då även företagets ekonomiska vinst. Under uppsatsens gång framkom det att ledarskap påverkar anställdas psykiska hälsa och där psykisk ohälsa bland anställda kan ge omfattande hälsorelaterade konsekvenser för individen, i form av utbrändhet, utfrysning, konflikter, kränkningar och hjärt-kärlsjukdomar. Det framkom även att konsekvenserna för företaget kan leda till minskad effektivitet och produktivitet, ekonomisk förlust i form av rehabiliteringskostnader och nyanställning. Utökad forskning kring förhållandet mellan den psykiska hälsan bland anställda gentemot interaktionen med ledaren och hur detta påverkar den ekonomiska vinsten för företag, skulle kunna leda till större förståelse för ledarskapets påverkan på anställdas psykiska hälsa och välbefinnande.

Nyckelord: Ledarskap, pedagogik, psykiskt välbefinnande, ekonomisk vinning, sjukskrivningar, Maslows behovstrappa och psykisk ohälsa.

Innehållsförteckning

Förord.....	i
Introduktion.....	1
Bakgrund.....	1
Organisationsteorier	2
Taylorismen	2
Human Relations.....	2
Human Resources.....	3
Psykisk hälsa.....	4
Företagsekonomi	5
Effektivitet	5
Målens betydelse.....	6
Produktivitet.....	6
Sjukskrivningar	7
Ledarskap och psykisk ohälsa	8
Ledarskapsstilar.....	9
Konstruktivt/pedagogiskt ledarskap	10
Destruktivt ledarskap.....	10
Psykisk ohälsa.....	11
Syfte	14
Frågeställningar	14
Metod	15
Val av ämne	15
Forskningssyntes.....	15
Hermeneutik	16
Systemteori.....	16
Alternativa tillvägagångssätt.....	16
Sökstrategi	17
Urval och bearbetning av litteratur	18
Användning av litteraturen för uppsatsen	19
Källkritik.....	19
Uppsatsens relevans	20
Analys	21
Ledarskapets inverkan på det psykiska välbefinnandet	23
Psykiskt välbefinnande och dess relation till effektivitet.....	24
Konsekvenser av psykisk ohälsa för anställda och företag	25
Konklusion.....	26
Diskussion.....	27

Metoddiskussion	27
Resultatdiskussion.....	28
Fortsatt forskning	30
Avslutande ord.....	31
Referenser	32
Bilaga	a

Förord

ÄNTLIGEN!!!

Äntligen är uppsatsen färdig!

Jag vill tacka min handledare Bosse för hans hjälp under uppsatsens gång.

Jag vill också rikta ett STORT TACK till min familj och även till mina vänner som har hejat på mig, stöttat och hjälpt mig igenom hela den här perioden trots min *dyslexi*, utan er hade jag aldrig klarat av mina år på universitet!!!

HJÄRTLIGT TACK!

Linda Haberecht

Introduktion

Denna uppsats handlar om hur chefers ledarskap påverkar psykisk hälsa och välbefinnande bland tjänstemän i arbetslivet. Med ledare och ledarskap menas den formella ledaren inom ett företag där ledare och chef är synonyma med varandra. Uppsatsarbetet innebär en granskning av vad aktuell empirisk forskning har att uttrycka om hur chefer för tjänstemän påverkar den psykiska hälsan och det psykiska välbefinnandet hos sina medarbetare genom sitt sätt att utöva sitt ledarskap på. Genom uppsatsen kommer organisation och företag att vara synonyma med varandra, Maltén (2000) beskriver att en organisation är ett medvetet, stabilt och målinriktat samarbete mellan människor vilket är grunderna i ett företag.

Uppsatsen är en litteraturstudie som studerar vad som höjer det psykiska välbefinnandet bland anställda inom tjänstemannayrken och vad som kan göras för att uppnå detta. Med tjänstemannayrken menas exempelvis yrken som projektledare, administratörer, ingenjörer, chefer, säljare och konsulter. Detta gäller både inom privat och inom offentlig sektor. Uppsatsen riktar in sig på tjänstemannayrken med en global utgångspunkt då den forskning kring psykiskt välbefinnande, effektivitet och ekonomisk tillväxt som används i uppsatsen inte bara är publicerad i Amerika och Storbritannien utan även Norge, Australien, Japan, Kanada och Turkiet. Icke desto mindre kommer uppsatsen ändå att vända sig till de nordiska företagsperspektiven. Litteratur äldre än 15 år används inte i uppsatsen för att på så vis hålla en standard med ny forskning för att öka källornas relevans till dagens samhälle. Litteratur på både svenska och engelska används för att visa på både vad svensk och internationell forskning har kommit fram till kring det aktuella ämnet.

Innan uppsatsen går närmare in på syftet med undersökningen, uppläggningsen och genomförandet av undersökningen skall först den historiska och teoretiska bakgrunden presenteras.

Bakgrund

Under 1800-talet var den industriella revolutionen ett faktum och fabriker dök upp som svampar ur marken. Urbaniseringen tog fart och människor flyttade från landsbygden in till städerna för att få jobb och kunna livnära sig på ett annat sätt än vad som tidigare hade varit möjligt. Under 1800-talet låg själva fabriksutvecklingen och vad den nya tekniken kunde bidra med i centrum. 1900-talet å andra sidan präglades visserligen också av en teknisk utveckling men i takt med utvecklingen började man även se människorna som utförde arbetena. Ägarna till företagen och fabriker funderade på om det fanns andra sätt att öka produktionen förutom att bara använda den nyaste tekniken. (Lima, 2007)

Organisationsteorier

Taylorismen

Taylorism utformades i slutet av 1800- och början på 1900-talet av Fredrick Taylor som var både ingenjör och industriorganisatör. Hans tankar utvecklades i ett samhälle med snabb teknisk utveckling, urbanisering, ekonomiskt framåtskridande och ökande industrialisering. Samhället och företagandet höll på att ändras: från individuella och familjeägda företag till ekonomiska koncentrationer där stora företag gick ihop för att undvika konkurrens. Det var en tid som präglades av stark ekonomisk liberalism; näringslivets frihet, frihandel och framförallt, fri konkurrens. (Wolvén, 2008)

Taylors idéer var ett försök till att lösa de problem som börjat diskuteras i de expanderande företagen, nämligen: Hur ska företagsledningen bäst skötas för att öka effektiviteten och få de anställda att arbeta mot samma mål? Hur kan ledarskapet utformas så att det försäkrar arbetsgivaren maximal ekonomisk vinst, samtidigt som den anställde får maximal förtjänst för sitt arbete?

Produktionsproblemet låg enligt Taylor hos ledningen eftersom man där saknade rätt kunskaper om hur man kunde maximera produktionen, tillsammans med att de anställda begränsade prestationsnivån, då det fanns en utbredd rädsla att bli arbetslös om effektiviteten ökade (Wilson, 2008). Taylor menade att dessa problem kunde lösas om företaget använde sig av principerna för rationell företagsledning. Han ansåg att det var ledningens uppgift att samla in all den traditionella kunskap kring arbetet och dess utförande som arbetarna hade för att kunna klassificera, organisera och reducera kunskapen till regler och formler, en slags organisationsstyrning.

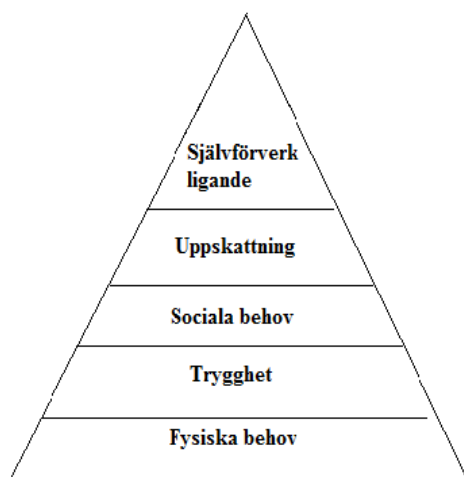
Human Relations

Human Relations-rörelsen kom till ur en studie som hade påbörjats på grund av ett växande missnöje vid Western Electric's Hawthorne-fabriken i utkanten av Chicago 1927-1932. Detta missnöje yttrade sig bland annat i hög personalomsättning och olika typer av klagomål. För att lösa problemet vände sig företaget till den amerikanska vetenskapsakademien som i sin tur gav uppdraget vidare till ett antal forskare som arbetade utifrån den så kallade human-factor-teorin (Wolvén, 2008; Maltén, 2000). Denna teoriinriktning sökte förklaringar i den fysiska arbetsmiljön eller i individegenskaper. Försöken var först tänkta att studera ljusförhållanden och hur dessa påverkade produktiviteten där en grupp fick förbättrade ljusförhållanden och en kontrollgrupp fick oförändrade ljusförhållanden (Wilson, 2008). Vad som framförallt visade sig var att båda gruppernas resultat förbättrades, även kontrollgruppens, och detta förklarade forskarna med att grupperna kände sig uppmärksammade och "sedda", vilket både kunde upplevas som en form av uppskattning och som en förstärkning av den egna identitetskänslan och självkänslan. Även om kontrollgruppen inte fick några speciella arrangemang blev den ändå studerad, vilket fick den att känna sig sedd och viktig för företaget, vilket i sin tur skapade arbetstillfredsställelse och produktivitet. Detta kallas för Hawthorne-effekten (Lima, 2007) och indikerade att förklaringen till den höjda produktiviteten inte låg i organiseringen av arbetet utan istället i de sociala relationerna.

Human Relations-rörelsen ansåg att människan faktiskt var en *människa*. Detta innebar att den anställde, utöver att försöka få sina fysiologiska behov tillgodosedda, också har behov av att få trygghet, säkerhet, beröm och uppskattning. Därutöver har människan också behov av gemenskap, av att känna identitet och även av att få överblick över och förståelse för det sociala sammanhang som människan ingår i. Det finns också behov av status, prestige samt att utveckla och förverkliga oss själva (Wolvén, 2008). Arbetet har alltså en mening som går långt utöver den Tayloristiska idén om att individen endast arbetar för att tjäna pengar. Individens drivkrafter är, enligt Human relations-rörelsen, främst de sociala. Det är det sociala stödet, gemenskapen och uppskattningen som driver individen till att arbeta.

Human Resources

Human Resources-teorin, HR, utvecklades under 1960-talet och deras förespråkare ansåg att Human Relations-teorin var för ytliga för att kunna ge arbetarna en dräglig arbetssituation (Lima, 2007) och vad HR bland annat grundade sina teorier på var det humanistiska och demokratiska perspektivet. Teorin grundar sig till stora delar på att den anställde förfogar över färdigheter och kvalifikationer som inte tas tillvara i den Tayloristiskt influerade massproduktionen. En av de mest framträdande männen bakom denna teori var Abraham Maslow som gjorde sig ett namn inom den humanistiska psykologin. En av hans teorier var av väsentlig vikt för just HR vilket var Maslows behovsteori (ibid). Maslow menade att individer alltid har behov som måste tillfredsställas och att människan i dessa behov alltid strävar efter självförverkligande, men för att nå dit måste en del andra basbehov först uppnås. Teorin kan framställas i form av en pyramid (Figur 1) med fem steg som bygger på varandra (Lima, 2007; Wilson 2008; Wolvén 2008):



Figur 1

1. *Fysiska behov*: Dessa behov måste bli tillfredsställda för att människan alls ska kunna överleva, till exempel hunger, sömn, törst och värme.
2. *Trygghetsbehovet*: Människan känner sig säker och utom fara. Omfattar även viss struktur och skydd från rädsla och oro.
3. *Sociala behov*: Behov så som kärlek, uppskattning och nära relationer med andra människor.
4. *Behov av uppskattning*: Behov av självkänsla, självrespekt och att bli respekterad av andra är viktiga i detta steg.
5. *Självförverkligande*: Innebär att man blir precis det man har kapacitet till eller just det man vill bli eller hålla på med.

Vissa menar att behovstrappan har sju steg och att även självbestämmande och meningsfull aktivitet ingår, men dessa behov kan läsas in bland de sociala behoven och behov av uppskattning. Wolvén (2008) skriver ytterligare att uppskattningsbehovet kan bestå av två dimensioner, den inre som består av tillit, oberoende och frihet samt den yttre som exempelvis består av önskan om prestige, betydelsefullhet och status.

Också om Maslows behovspyramid verkar applicerbar och många gånger används inom just organisationsteorier, saknar behovsteorin empiriska stöd, vilket Maslow själv var medveten om (Wilson 2008), men även om teorin saknar empiriska stöd finns där heller inget som stödjer en förkastning av teorin. Teorier som dessa har sina fördelar i måttliga doser, så länge som de inte överanvänds eller att personalbeslut grundar sig helt och hållet på vad en enskild teori förespråkar. Motivationsteorin kan exempelvis vara till hjälp när det gäller att effektivisera inom företag då man kan finna morötter som stimulerar de anställda, men en sådan teori kan också stjälpa om man drar den till sin spets (Lima, 2007; Wilson, 2008). Att ge morötter åt dem anställda hela tiden kan såklart leda till att personalen blir överstimulerad och ser det som ett vardagligt inslag istället för ett tecken på uppskattning. Det måste finnas en balans mellan vad de anställda förväntar sig och vad företaget kan bidra med som en uppmuntran. Lima (2007) skriver att det sista steget inte nödvändigtvis måste ske inom arbetets ramar, det behöver inte vara så att individen vill uppnå självförverkligande på jobbet. Självförverkligandet kan gälla något helt annat för individen utanför jobbet, men att trygghetsbehovet, och till viss del det sociala behovet, i pyramiden tillfredställs med just arbete vilket möjliggör fortsatt avancering enligt Maslows behovshierarki.

HR-perspektivet lämnar större utrymme för individuell utveckling i arbetet, vilket dessutom formas av medarbetarnas intresse och motiv till att förverkliga sig själva i ett sammanhang som även kan vara betydande för andra (Lima, 2007), som exempelvis i en viss specifik roll: familjeroll, vänroll eller arbetsroll. Dock har teorin stött på en hel del kritik då den bygger på att ett behov måste tillfredställas innan nästa nivå kan nås och är inte behovet uppfyllt så kan individen inte fortsätta avancera. Vissa forskare menar att man visst kan nå de högre nivåerna utan att få de lägre behoven tillfredställda. Frågan är dock hur viktigt det är för en människa som svälter att känna sig respekterad när allt den tänker på är att mätta sin hunger?

HR-perspektivet, och framförallt behovsteorin, har kommit att dominera flera av de ledande ledarskapsteorier som presenteras längre fram i uppsatsen och denna teori genomsyrar allt från ledarskap till motivation och kompetensutveckling.

Psykisk hälsa

När organisationsstrukturen under 1900-talet förändrades, förändrades även kraven och förutsättningarna för ledarskap och chefskap (Sjövold, 2006). För att kunna utveckla den kompetens som krävdes för att leda företagen framåt på den allt mer växande marknaden, behövdes också bra och pedagogiska ledare som hade kunskap och metoder att plocka fram det bästa hos varje anställd. Inom tjänstemannasektorn var detta av stor vikt när dessa yrken i mitten av 1900-talet började synas allt mer (Lima, 2007).

Kring, Davidson, Neale och Johnson (2006) beskriver psykisk hälsa som ett tillstånd hos den enskilde individen som påverkas i ett kontinuerligt växelspel med omgivningen genom livets gång. Många gånger handlar det om ett psykiskt tillstånd där interaktionen med andra människor ofta påverkar detta men även tankar och känslor som uppstår inom individen i dessa interaktioner påverkar den psykiska hälsan. Författarna påtalar också att psykisk och social hälsa är väldigt snarlika och oftast går hand i hand där

social hälsa utgörs av förmågan att kunna skapa och upprätthålla relationer med andra människor, emedan den psykiska hälsan handlar om hur dessa relationer påverkar den enskilde individens känslor och tankemönster.

Företagsekonomi

Ur ett ekonomiskt perspektiv har man allt att vinna på att studera och undersöka vad som motiverar anställda på ett företag, vad som höjer produktiviteten och hur företaget bäst bör göra för att gå med vinst. Ju bättre produktion desto större ekonomisk vinning för företaget. Det som driver ett företag är att gå med vinst (Lima, 2007). På sikt kan positivt resultat från sådana undersökningar leda till ökat välbefinnande, färre sjukskrivningar, mindre psykisk ohälsa och påfrestning bland de anställda (Gustavsson och Nilsson, 2006) vilket ger företaget mindre ekonomisk belastning. Däremot skriver Skärvad och Olsson (2008) att vinst inte nödvändigtvis är den enda drivkraften för företag. Vissa företag vill tjäna pengar för att kunna bidra med något mer. De ekonomiska vinsterna för företaget blir då snarare ett medel än ett mål. Exempel på detta kan vara företag som eftersträvar att få människors vardag att bli så enkel eller behaglig som möjlig.

Själva essensen i ett företag och i företagande handlar om att kunna organisera kompetens och resurser för att tillfredställa kunders olika behov på marknaden tillsammans med att kunna erbjuda lägre priser och bättre kvalitet än konkurrenterna. Resurser och kompetens hittar företaget såklart i de anställda på olika plan. De anställda å sin sida kräver i gengäld lön för sina insatser, anställningstrygghet, en bra arbetsmiljö där det finns utrymme för personlig utveckling och arbetstillfredsställelse. (Skärvad och Olsson, 2008)

Effektivitet

Ragneklint (2002, s. 29) definierar begreppet effektivitet som: ”relationen mellan resursinsats och effekter av produktionsresultatet”. Dock skriver författaren också att effektivitet många gånger ses som synonymt med produktivitet trots att det finns en markant skillnad, som kommer att diskuteras närmare i kapitlet *Produktivitet*. Effektivitet handlar alltså om de mänskliga prestationerna kontra resurserna som används. Karlöfs (2001) definition är snarlik Ragneklints och Karlöf pekar på att den organiserade verksamheten går ut på att skapa ett värde som är högre än kostnaden för produktionen och leveransen. Med andra ord: den vara eller tjänst som företaget erbjuder ger en högre vinst på marknaden än kostnaden för produktionen och leveransen. Effektivitetsbegreppet kan sedan delas in i ytterligare två kategorier, nämligen yttre och inre effektivitet (Skärvad och Olsson, 2008). Yttre effektivitet syftar till att göra rätt saker medan inre effektivitet handlar om att göra saker rätt.

Mer konkret handlar effektivitet om att nå de mål som är uppsatta från företagets ledning på ett så snabbt och säkert sätt som möjligt, vilket är hela företagets syfte (Ragneklint, 2002). Olika företag har olika mål och därför kan effektivitet definieras

olika beroende på yrke och yrkeskategori. Inom industrin kan det handla om hur många muttrar som skruvas fast på hur många motorer inom en timme, medan det inom vården kanske handlar om att på bästa sätt ställa rätt diagnos utan att utsätta patienten för allt för stor väntan och onödigt lidande.

Ju mer effektivt ett företag är desto mer kan det producera och sälja, vilket i sin tur genererar ekonomisk vinning och är anledningen till varför effektivitet ofta står högt i fokus. Kompetensutveckling och utbildning inom företagets ramar (Lundmark, 1998; Granberg, 2004) är bra exempel på sätt att försöka öka effektiviteten hos de anställda.

Tjänstemannayrken spänner över vitt skilda yrkeskategorier och finns inom både privat och offentlig sektor vilket gör att även definitionen av effektivitet inom dessa yrken kan variera. I uppsatsens avgränsningar ges en del exempel på tjänstemannayrken, exempelvis ingenjör, projektledare, konsult och säljare. Effektivitet inom dessa yrkeskategorier har tiden gemensam, att på så kort tid kunna prestera så bra som möjligt eller uppvisa en så god kvalitet som möjlig på exempelvis en tjänst (Ekberg, Eklund, Ellström och Johansson, 2006).

Målen betydelse

Ett företag har enligt Skärvad och Olsson (2008) ett syfte och mål med sin befintlighet, vilka tjänster eller produkter som företaget skall specialisera sig på. Helst skall det vara något nytt och annorlunda som erbjuder kunden något den inte visste att den ville ha. Utöver dessa stora mål finns andra delmål som skall uppnås av de anställda på företaget. Det kan handla om försäljningsmål, produktionsmål eller effektivitetsmål och helst skall dessa delmål vara så tydliga som möjligt så att den anställde vet exakt vad den skall göra (Maltén, 2008). Målstyrning är ett annat av dessa delmål, olika grupper eller avdelningar på företaget har sina egna mål som skall uppnås och dessa mål är i sin tur en del av de större delmålen som de anställda skall uppnå. Det är viktigt att dessa delmål verkligen drar i samma riktning som de stora övergripande målen inom företaget (Wolvén, 2008). Svedberg (2000) skriver att målstyrning har en poäng så länge som målen är så konkreta och så välformulerade att de går att arbeta mot. Målen skall alltså vara lätta att förstå, det skall inte finnas några frågetecken om vad den anställde skall göra eller uppnå.

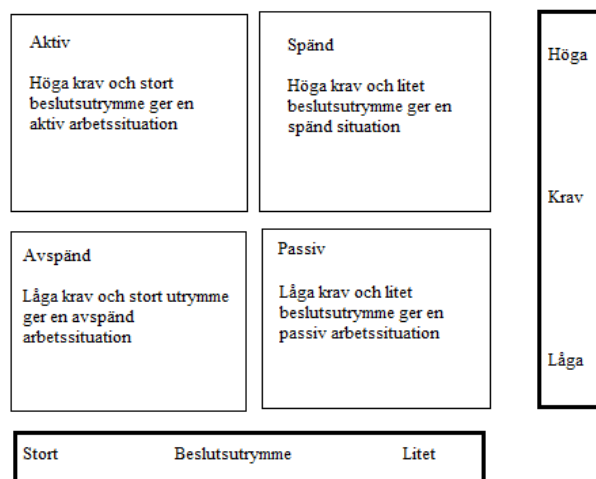
Produktivitet

Produktivitet enligt Karlöf (2001) handlar om att kunna producera och ta fram en vara eller tjänst för lägsta möjliga kostnad men som ute på marknaden ger en så hög ekonomisk vinst som möjligt för företaget. Enligt Skärvad och Olsson (2008) kan produktiviteten förbättras med hjälp av bättre arbetsmetoder, verktyg, teknologi etcetera beroende på företagets uppgift och mål. Inom tjänstemannayrken kan det tänkas vara bättre arbetsmetoder, kompetensutveckling samt ny och förbättrad mjukvara för de datorer som används i yrket. Senseing (2009) skriver att en annan del av produktiviteten är att ta till vara på den redan befintliga kunskapen och kompetensen inom företaget för att på så vis kunna höja produktiviteten ännu mer. Det i sin tur kan leda till antingen lägre kostnader för varan/tjänsten eller att den blir än mer eftertraktad på marknaden.

Placering inom företaget (var exempelvis kontoret finns), hur många timmar man arbetar om dagen och hur atmosfären är på jobbet, är också något som kan påverka produktiviteten till det bättre eller till det sämre. Enligt en undersökning gjord av Akimoto, Tanabe, Yanai och Sasaki (2010) hade den fysiska placeringen inom företaget en stor del i hur produktiva de anställda var. Ergonomiska stolar exempelvis kan vara en bra investering från företaget till de anställda om de spenderar mycket tid sittande. Det förhindrar sjukskrivningar och skador samtidigt som det höjer individens subjektiva välbefinnande, vilket leder till ett större antal produktiva anställda.

Sjukskrivningar

Psykisk ohälsa och sjukskrivningar på arbetsplatsen går hand i hand. Självklart beror inte alla sjukskrivningar på psykisk ohälsa, då det finns många olika anledningar till dessa, men Maltén (2008) påtalar att en hel del sjukskrivningar ändå är relaterade till hur situationen på arbetsplatsen ser ut. Skärvad och Olsson (2008, s.185) beskriver fyra olika arbetssituationer (figur 2) på arbetsplatser som påverkar individens välbefinnande på arbetsplatsen: Aktiv, Avspänd, Spänd och Passiv. Generellt mår de anställda som har stort beslutsutrymme psykiskt bättre än de med litet beslutsutrymme. Den mest eftersträvansvärde är den avspände medarbetaren, eftersom denne löper minst risk för stress och de sjukdomar som följer med långvarig stress. De passiva och spända individerna är de som löper högst risk för både fysisk och psykisk ohälsa. Hjärt-kärlsjukdomar tillsammans med stress är dessutom en dödlig kombination.



Figur 2

Parks och Steelman (2008) skriver även de om de negativa konsekvenserna som kan drabba företag om de anställda är för stressade under en längre tid. Längre sjukskrivningar och sjukfrånvaro kan ge ett företag enorma ekonomiska förluster, inte nog med att de anställda blir borta en längre tid vilket kostar företaget pengar utan därtill kommer kostnaderna för eventuell rehabilitering. Ett företag bör därför göra sitt yttersta för att förhindra för lång sjukfrånvaro från sin arbetsplats genom att exempelvis höja det psykiska välbefinnandet bland de anställda och därigenom se till att de anställda mår psykiskt bra på sin arbetsplats.

I efterskalven av den ekonomiska krisen som inte bara drabbade Sverige utan även stora delar av världen skriver Arbetsmiljöverket i sin rapport (2009:1) om arbetsskador, att 2008 berodde inte mindre än 20 procent av alla inkomna anmälningar av arbetsjukdomar på *organisatoriska eller sociala* faktorer – alltså till stora delar psykiska faktorer påverkade av situationen på arbetsplatsen. Vad dessa sedan handlade om kunde exempelvis vara problematiska förhållanden till chef/ledare eller medarbetare, stress,

mobbing eller konflikter på arbetsplatsen. Sjukskrivningarna på riksnivå har dock enligt Försäkringskassan (bilaga) sjunkit de senaste åren. I början av 2003 låg ohälsotalet, alltså antalet människor i procent i Sverige som av en eller annan orsak var frånvarande från sin arbetsplats på grund av ohälsa, enligt riksnivå på sin högsta punkt med lite under 45 procent. Därefter började procentantalet över ohälsan att sjunka och ligger nu under 35 procent, vilket är den lägsta siffran på ett decennium och är goda nyheter för både stat och företag då det enligt Uegaki, Bakker, de Bruijne, van der Beek, Terluin, van Marwijk, Heymans, Stalman och van Mechelen (2010) är dessa parter som drabbas ekonomiskt i form av stöd och rehabiliteringskostnader. Siffrorna som försäkringskassan publicerar är siffror över de individer som får sjukersättning för frånvaro från arbetsplats på grund av sjukdom, psykisk eller fysisk.

Ledarskap och psykisk ohälsa

När det gäller ledarskap och ledarskapsteorier finns det lika många författare som försök till definitioner av ledarskap (Maltén, 2000). Gustavsson och Nilsson (2006) skriver bland annat att ledarskap handlar om att få medarbetarna att förverkliga uppsatta mål inom företaget. Ledaren håller ordning på det som sker på arbetsplatsen och ser till att de anställda, i bästa fall, når de från företaget uppsatta målen. Studien som Arnold, Turner, Barling, Kelloway och McKee (2007) presenterar indikerar hur viktigt ledarskap och ledarens beteende gentemot de anställda är och hur ledaren även påverkar de anställdas psykiska hälsa och välbefinnande. Ledare behövs på företag för att samordna och styra verksamheten samt motivera och entusiasmera de anställda, men ledare skall dessutom kunna ta snabba beslut. Ledaren håller alltså ihop arbetsgruppen och effektiviserar gruppen utifrån företagets mål och grunder (Wolvén, 2008). Yukl (2006) definierar ledarskapet som en process där ledaren ska guida de anställda på företaget via strukturer, underlätta arbetsuppgifterna och förbättra relationerna i arbetsgruppen. Ledarens främsta uppgift enligt Ekberg et al (2006) är att ge struktur på arbetsplatsen, och när det är stressigt behövs ännu mer strukturering för att på så vis kunna underlätta för de anställda gällande beslut och val. Däremot påpekar Alvesson och Sveningsson (2007) att ledarskapets vikt för de anställdas effektivitet har fått en aning romantiserad bild och att det i praktiken är svårt att verkligen kunna ta reda på ledarskapets egentliga vikt och inflytande, något som kan vara värt att ha i åtanke.

De olika definitionerna från de olika författarna är snarlika och många gånger synonyma med varandra. De gemensamma delar som stycket ovanför skriver gällande ledarskap handlar om att motivera de anställda, fatta beslut, strukturera, se till att de anställda uppnår de mål som företaget har satt upp samt uppmuntra till ett bra klimat på arbetsplatsen och bland de anställda. Att ett företag har en eller flera ledare är vedertaget, däremot finns det en viss skillnad mellan ett formellt och informellt ledarskap enligt Maltén (1998). En formell ledare är en individ som blivit utsedd av företaget eller ledningen till denna specifika post grundat på individens kvalifikationer och lämplighet. Den informella ledaren å andra sidan blir utvald av arbetsgruppen som förväntar sig att individen ska tillgodose gruppens intressen. En informell ledare kan dyka upp när den formella ledaren inte är tillräckligt handlingskraftig eller tillgodoser gruppens bästa.

Ledarskapsstilar

När det kommer till ledarskapsteorier och ledarskapsstilar finns det främst tre stilar som sticker ut i mängden och som många gånger påträffas inom olika företag. Dessa är den auktoritära, den demokratiska och laissez faire (låt gå)-ledarstilen.

Den auktoritära ledarstilen

Den auktoritära ledaren är tillrättavissande, strikt, avståndstagande mot främlingar samt intolerant mot nya idéer. Ledaren styr gruppen med järnhand, begär ordning och reda, lydnad samt att de underanställda ska underkasta sig. Ledaren tillåter inte gruppmedlemmarna att vare sig ta egna initiativ eller få vara med och påverka några beslut. Denna ledare har dessutom svårt att ta kritik konstruktivt utan upplever den istället som ett hot mot sin position (Wolvén, 2008; Maltén, 1998; Wilson 2008).

Den demokratiska ledarstilen

Den demokratiska ledaren har en positiv människosyn, är flexibel, tolerant, öppen och nyfiken på nya idéer. Gruppmedlemmarna är väl medvetna om företagets mål och planering. Beslut begrundas och genomförs tillsammans. Ledaren har en öppen kommunikation med sina gruppmedlemmar som aktivt deltar i planeringsarbetet. Gruppmedlemmarna uppmuntras även till diskussion och egna initiativ (Wolvén, 2008). Enligt Maltén (1998) är en demokratisk ledare mån om att gruppen fungerar bra och utgör ett trevligt arbetsteam. Denna ledare litar på sina anställda och förväntar sig att de anställda själva tar ansvar. Kritik är i regel saklig och objektiv och ledaren kritiserar sak/handling – inte individen.

Laissez faire-ledarstilen

Låt gå-ledaren ger endast råd och upplysningar om någon frågar (Maltén, 1998). Idén som genomsyrar ledarstilen är att människor fungerar och arbetar bäst under fullständig frihet utan onödiga direktiv, ramar, kontroll eller uppmuntran. Ledarstilen innebär att ledaren uppträder passivt och gör helst så lite som möjligt samt utövar minimal kontroll. Hos en sådan ledare finns inget engagemang, även om ledaren plötsligt kan uppvisa ett auktoritärt ledarskap vilket leder till att arbetsgruppen har svårt att bedöma om den gör ett bra eller dåligt arbete (Wolvén, 2008).

Ett auktoritärt ledarskap lämpar sig bäst inom exempelvis det militära, där ibland överlevnad kan hänga på snabba och rätt fattade beslut. Denna form av ledarskap är också vanligt förekommande inom industriyrken. Det demokratiska ledarskapet är på stark frammarsch i våra dagar. Kreativa yrken har oftast en demokratisk ledare men även inom it-företag förekommer sådana ledare.

Sammanfattningsvis kan nämnas att vissa ledarskapsstilar är mer lämpade inom olika områden än andra beroende på företag och företagets mål. Gustafsson och Nilsson (2006) skriver om vikten av situationsanpassat ledarskap där ledarskapet måste anpassas till den specifika situation som företaget befinner sig i just för tillfället. I vissa

situationer kanske ledaren måste vara auktoritär medan det i andra situationer kräver en demokratisk ledare. För att kunna skapa förutsättningar för ett situationsanpassat ledarskap krävs det lyhördhet för omgivningen tillsammans med förmågan till nytänkande. Även Skärvad och Olsson (2008) tar upp att situationsanpassat ledarskap är en viktig del av inte bara ledarskapet i sig utan även för hela företaget. Författarna skriver också att valet av ledarstil grundar sig på medarbetarnas kompetensnivå.

Konstruktivt/pedagogiskt ledarskap

När det kommer till ett effektivt ledarskap beskriver Yukl (2006) främst tre ledaregenskaper som en konstruktiv ledare bör ha; *stöttning*, *utveckling* och *erkännande*.

En ledare som *stöttar* sina medarbetare vinner inte bara deras lojalitet och vänskap, utan en ledare som visar hänsyn, acceptans och som bryr sig om sina medarbetares känslor leder många gånger också till att medarbetarna är mer nöjda både med ledaren och med sitt arbete. Uppmuntran till *utveckling* bland medarbetarna är ännu en god beteendegenskap där komponenter så som coachning, karriärrådgivning och handledning leder till en bättre anpassning till arbetet, högre självförtroende och mer specifika färdigheter inom yrket bland medarbetarna. *Erkännande* handlar om att ge beröm och uppmuntran till de medarbetare som gör bra ifrån sig vilket leder till ett ökat välbefinnande hos individen som anstränger sig mer för att lyckas då den får känna att den bidrar med något till företaget.

Malténs beskrivning av pedagogiskt ledarskap liknar Yukls teorier om goda beteendegenskaper för ett effektivt ledarskap. Maltén (2000) skriver att en ledare bör vara lyhörd, positiv till de anställdas idéer samt uppmuntra till samarbete. Han menar att ledarskapet skall vara inriktat på mål, relationer, förnyelse och etik. Det skall finnas möjligheter för de anställda att uttrycka sig samt möjligheter till att utvecklas som individ och inom företaget, där kunskap och kompetens bör vara lika högt värderat som prestation och effektivitet. Möjlighet till utveckling och lärande inom företag/organisationer är ett av särdragen för pedagogiskt ledarskap, dock tar Wolvén (2008) upp en viktig aspekt i det hela och det är att inte överanvända antalet utbildningar och kurser bland de anställda inom en för kort tidsperiod. Om de anställda ska få en chans till att bearbeta och ta till sig den information som ges och sedan kunna omsätta detta inom företaget och de uppgifter den anställde har, behövs tid mellan de olika kurserna/utbildningarna.

Sharkie (2009) menar att ett konstruktivt ledarskap bygger på förtroende mellan ledare och medarbetare. Det är förtroendet och tilliten till ledaren som motiverar de anställda till att prestera i enlighet med företagets mål.

Destruktivt ledarskap

Einarsen, Aasland och Skogstad (2007) skriver att det finns få undersökningar kring destruktivt ledarskap då de flesta undersökningarna koncentrerar sig på att studera de

konstruktiva delarna av ett ledarskap. Dock gör författarna ett försök till att definiera destruktivt ledarskap med att dela upp det i två aspekter: ledarens beteende gentemot de underlydande och ledarens beteende gentemot själva företaget. Ledarens beteende gentemot de anställda kan vara att underminera de anställdas välbefinnande, motivation och tillfredsställelse samtidigt som ledaren gentemot företaget kan dra ner på effektiviteten genom att på ett eller annat sätt sabotera uppgifter, resurser och mål. Författarna tar även in fysiska och verbala beteenden i det destruktiva ledarskapet. Exempelvis kan ledaren strunta i att ge feedback till de underanställda. För att det verkligen ska klassas som destruktivt ledarskap ska beteendet vara systematiskt och upprepas samt att ledarens beteende många gånger bryter mot företagets intressen. Andra beteenden som också är vanliga för destruktiva ledare enligt författarna är exempelvis hypokrisi, korruption och manipulation.

Andra komponenter i det destruktiva ledarskapet kan vara misstro. En ledare som misstror sina medarbetares kompetens sprider bland annat osäkerhet och passivitet bland de anställda (Granér, 2009). Framförallt osäkerheten kan växa sig starkare och till slut tror inte den anställde på sin egen kunskap och kompetens. Om den anställde inte tror på sig själv eller sitt eget kunnande kommer den behöva mer uppbackning och stöttning från andra anställda runt omkring sig, vilket drar energi och urlakar arbetsgruppen.

Psykisk ohälsa

Psykisk ohälsa och lågt välbefinnande bland de anställda på arbetsplatsen påverkar de anställda och enligt Tomey (2009) finns det ett samband mellan klimatet på arbetsplatsen och den psykiska hälsan hos de anställda. Företag med ett psykiskt ansträngande arbetsklimate har i regel höga siffror på frånvaro bland anställda, låga arbetsprestationer, låg produktivitet och höga nivåer av stress som påverkar de anställda negativt vilket i sin tur leder till en ekonomisk börda för företaget.

När det gäller psykisk ohälsa finns det flera olika aspekter som kan påverka, inte bara ett destruktivt ledarskap. Exempelvis kan ett svagt ledarskap eller vagt definierade mål bidra till psykisk ohälsa. Kommunikationssvårigheter och stress är andra exempel. Ekberg et al (2006) menar också att otrygghet hos de anställda gällande deras anställning kan leda till psykisk ohälsa. Nedskränningar och uppsägningar är också ett ständigt hot som skapar en oro som gnager hos de anställda.

Kommunikation är en av grundstenarna i mellanmännsliga relationer över lag, detta gäller även på företag mellan ledare, anställda och chefer. Om ledarskap enligt Yukl (2006) går ut på att ledaren bland annat ska guida de anställda på företaget via strukturer, underlätta arbetsuppgifterna och förbättra relationerna i arbetsgruppen behövs självklart en rak och pedagogisk kommunikation så att alla förstår vad som förväntas av dem. Sharkie (2009) menar att en god kommunikation på företaget är väsentlig för företaget för att på så sätt kunna ta tillvara på den kunskap och kompetens som finns bland de anställda. Däremot, om det inte finns en bra kommunikation, är det lätt hänt att konflikter uppstår. Konflikter uppstår ständigt mellan människor eftersom alla människor tänker och resonerar på olika sätt, men många gånger kan man lösa

dessa konflikter ganska smärtfritt. Det är när konflikterna blir infekterade och långlivade som de kan ge problem (Maltén, 2000).

Både produktionen och arbetsmotivationen sjunker på företaget under tiden då en infekterad konflikt härjar. Enligt Bohm och Laurell (2003) uppger 19 % av dem som byter arbete att personliga konflikter är den främsta orsaken. Andra påfrestningar i den psykosociala kontexten som också påverkas av kommunikation är exempelvis mobbing, utfrysning och trakasserier. Dessa situationer påverkar individen oerhört på ett psykologiskt sätt vilket i sin tur kan leda till att andra människor dras in i en karusell som sedan kan splittra en hel avdelning.

Vad man bör ha i minnet är att kommunikation inte är den enda boven i dramat när det gäller psykisk ohälsa på arbetsplatsen. Negativ stress är en annan faktor som påverkar dagens människa, inte minst inom tjänstemannayrken. Företag kräver mer av sina anställda, det skall hinnas med mer under en kortare tidsperiod för att inte tala om de arbetsplatser som blivit drabbade av nedskärningar (Östhus, 2007). De anställda som är kvar på företaget måste var för sig prestera samma resultat som tidigare krävdes av två anställda. Undersökningar visar att nedskärningar har en oerhört negativ inverkan på de anställdas psykiska välbefinnande (Östhus, 2007). Stress på arbetsplatsen går enligt Pech (2009) ofta hand i hand med att den anställda upplever sig själv ha en låg grad av kontroll över sin egen situation. Att inte kunna påverka sin egen arbetssituation leder i sig till en stressreaktion och tillsammans med stressen inför arbetsuppgifterna som ska utföras leder det till ännu mera stress. En annan orsak till stress är enligt Wilson (2008) relationer till andra anställda på företaget och långa arbetstimmar. Ett ansträngt förhållande till arbetskollegor eller chef kan upplevas väldigt påfrestande och stressande.

Stress kan också bero på vagt definierade mål av styrelsen eller ledaren på arbetsplatsen tillsammans med en svag struktur inom företaget, exempelvis gällande tider, mål och uppgifter. Individen vet då inte riktigt vad den ska göra eller hur målen ska uppnås, vilket skapar en inre stress hos denne (Maltén, 2008). För lite information på arbetsplatsen kan enligt Fjaestad och Wolvén (2000) leda till stress, men också för mycket information kan ha samma effekt och leder till att den anställde oroar sig för att ha missat viktig information. Daniels, Tregaskis och Seaton (2007) uppmärksammar att även osäkerhet är en stor bidragande faktor när det gäller stress på arbetsplatsen.

Stress förknippas många gånger med utbrändhet, ångest, depressioner och även problem på det sociala planet. Individen kan känna sig, eller upplevas som, frånvarande och aggressiv och stressen blir även märkbar inom prestationerna på arbetsplatsen (Landy och Conte, 2007). Långvarig negativ stress kan få katastrofala följder för den anställde som exempelvis kan drabbas av hjärt- och kärlsjukdomar, förhöjt blodtryck eller utbrändhet, vilket många gånger leder till sjukskrivningar (Ekberg et al, 2006). En individ som är stressad på sin arbetsplats ger även negativa effekter för företaget. Abbey och Cranwell-Ward (2005) menar att förutom de ekonomiska kostnaderna för företaget då individen kanske blir sjukskriven eller är borta från sin arbetsplats ofta, kan en stressad anställd ge dålig konsumentservice vid tillfällena då sådan ingår i arbetsuppgifterna. Den anställde kan göra misstag som i sin tur kan innebära enorma

kostnader för företaget. Individen kan heller inte vara lika innovativ och komma med nya idéer eller förslag, något som är livsviktigt för många av dagens företag.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att utifrån aktuell forskning undersöka om interaktionen mellan ledare och medarbetare inom tjänstemannayrken kan påverka den psykiska hälsan hos de anställda, samt undersöka om det finns en korrelationen mellan god psykisk hälsa hos de anställda och ökad effektivitet och ekonomisk vinst för företaget.

Frågeställningar

- Hur påverkar konstruktivt ledarskap den psykiska hälsan hos de anställda enligt den aktuella forskningen?
- Hur påverkar de anställdas psykiska hälsa ett företags effektivitet?
- Vilka konsekvenser kan psykisk ohälsa på arbetsplatsen ge individ och företag?

Metod

I detta avsnitt kommer det att ges en resumé av vilka metoder som användes i analysdelen, hur metodprocessen i samlandet av material gick till, vad som inkluderades och vad som exkluderades samt av vilken anledning.

Val av ämne

När det gällde valet av ämne upplevde jag det inte speciellt svårt att komma fram till vad jag ville skriva om och fördjupa mig i. Vid mina studier vid Mittuniversitetet skrev jag min C-uppsats om konflikter på arbetsplatser samt konflikthantering. Detta var något jag tyckte var oerhört intressant och något jag ville jobba vidare på men ur ett annat perspektiv. Det psykiska välbefinnandet hos de anställda på arbetsplatser är något jag anser är oerhört viktigt och som jag även vill arbeta med efter mina studier. Det känns viktigt att upplysa chefer och ledare om att de anställda inte är en förbrukningsvara utan att investeringar i den egna arbetskraften på lång sikt kan slå väldigt väl ut ekonomiskt. Dessvärre tenderar många företag att tänka kortsiktigt och av denna anledning ville jag fördjupa mig i relationen mellan anställdas psykiska välbefinnande och ledarskap kontra den ekonomiska vinningen för företag då detta, enligt min mening, går hand i hand.

Forskningssyntes

Uppsatsens utgångspunkt är en kvalitativ litteraturstudie med hermeneutisk ansats och systemteoretisk analys. En kvalitativ studie riktar snarare in sig på att analysera några få fenomen grundligt än på att samla in en mängd resultat för att sedan färdigställa statistik. Kvalitativa undersökningar försöker ta reda på hur individer upplever saker på ett djupgående sätt, många gånger med hjälp av intervjuer (Langemar, 2008). En kvalitativ litteraturgranskning handlar om att till viss del sammanställa och analysera litteratur utifrån frågeställningar och syften, men en litteraturstudie jämför även olika texter emot varandra för att undersöka om nya studier (oftast artiklar) styrker det litteratur (böcker) påtalar eller om artiklarna förkastar vad äldre forskning kommit fram till (Olsson och Sörensen, 2007). Av denna anledning valde jag den kvalitativa ansatsen för att på så vis undersöka vad aktuell forskning har att tillägga kring ledarskaps eventuella påverkan. Bästa sättet att ta reda på detta med hänsyn till tidsaspekten för uppsatsen var en litteraturstudie, där jag tar del av den information som blivit publicerad i böcker för att sedan kunna sätta böckernas hypoteser i kontrast till nyare undersökningar i form av artiklar vilket gav mig en hel del material att jobba vidare med i uppsatsen och framförallt analysera.

Hermeneutik

Den hermeneutiska teorin är kvalitativ till sin art och handlar om tolkning av innebörder inom allt som rör människan och världen runt omkring henne (Wallén, 1996). Den hermeneutiska teorin förutsätter att den person som tolkar, har en viss förförståelse kring ämnet som ska tolkas eller som i den här uppsatsen; ska analyseras. Langemar (2008) däremot beskriver att den här förförståelsen är relativ och sätts i kontext till vad tolkaren eller läsaren har för tidigare erfarenheter och kunskaper kring ämnet. Ibid skriver också att tolkning sker enligt den hermeneutiska cirkeln där delarna tolkas utifrån helheten och helheten utifrån delarna. Tolkaren befinner sig också mitt uppe i detta eftersom tolkarens egna referensramar, utifrån vilken tolkningen görs och som inte går att bortse ifrån, gör att den förförståelse som fanns innan påverkas av den förförståelse som uppnås under processens gång.

Språket har även en annan viktig del i den hermeneutiska teorin där den subjektiva uppfattningen av ord och meningar påverkar hur dessa tolkas och sedermera redogörs för på ett eller annat sätt. Vad författaren menar med sin skrift behöver inte nödvändigtvis innebära att tolkaren uppfattar detta eller ens tolkar det sätt författaren hade för avsikt att framföra. (Wallén, 1996)

Systemteori

Systemtänk handlar om att se världen som en helhet, ingen situation eller händelser är isolerad utan påverkar flera aspekter runt omkring sig och detta tänk används som en ram för att se samband snarare än enskilda incidenter (Östquist, 2008). Ett av många exempel på systemteori är hur kommunikation fungerar mellan människor. Bland människor finns olika nivåer och hierarkier och så även inom kommunikationen. Det viktiga i kommunikation är inte vad sändaren säger utan snarare hur mottagaren uppfattar och tolkar den information den får (ibid).

Systemtänkande handlar om att förstå omvärlden i termer av helheter, relationer, funktioner, sammanhang, mönster och detta tänk är likt det hermeneutiska tänkandet cirkulärt där det återkommande betonas hur allt hänger ihop och påverkar varandra (Östquist, 2008). Självklart gäller detta även mellanmännsliga samspel, individer påverkar hela tiden varandra och ingen incident är isolerad även om det kan verka så, Av den anledningen valde jag systemteorin som min utgångspunkt i analysen, för att undersöka om ledarskap påverkar de anställdas psykiska hälsa.

Alternativa tillvägagångssätt

Uppsatsens utgångspunkt var en kvalitativ litteraturstudie med en ontologisk analys. Valet föll på detta just för att kunna ge en bild av sammanhanget mellan ledarskap,

psykisk hälsa kontra ekonomisk effektivitet för företag. Därmed är det inte sagt att detta är det bästa sättet att angripa en problemformulering som denna med en sådan forskningssyntes. Forskning skall i första hand bidra med något till vetenskapen men forskning skall också bidra med något till den enskilde individen. För mig som student innebar den här forskningssyntesen det bästa möjliga. Det är inte bara i subjektiv mening ett intressant angreppssätt, det utvecklar även mig som student och individ med ett språkhandikapp. Att hela tiden trycka framåt, pröva sina gränser och inse att det som förvisso är svårt faktiskt bidrar med otroligt mycket mer än något som är enklare.

En kvantitativ undersökning inom olika företag hade gett en hel del fakta om hur situationen ser ut på företag i Sverige just nu. Samma studie hade också kunnat göras under en längre period på exempelvis två till fyra år för att se om där uppstår en markant skillnad mellan tid och ökad ekonomisk tillväxt kontra ökad psykisk hälsa inom företaget. Kvalitativa intervjuer med ledare inom företag hade också kunnat bidra till en mer lokal förståelse av hur ledarskap inom svenska företags används, om det skiljer sig mot hur det ser ut på den globala marknaden och om det finns en specifik ledarskapstil som föredras av anställda i tjänstemannayrken.

En empirisk diskursanalys hade också kunnat användas inom ramen för uppsatsen och bara koncentrera sig på det språk som används inom litteraturen och hur begreppen ledarskap, psykisk hälsa och ekonomisk tillväxt skiljer sig kontra om det finns några likheter i litteraturen som användes. Det hade också kunnats göra en analys av äldre och nyare forskning kring exempelvis området ledarskap och jämföra vad forskare för 30 år sedan hävdade i jämförelse med vad forskning under 2000-talet har kommit fram till om ledarskap, då detta är något som är i ständig förändring.

Möjligheterna var många för en uppsats som denna och valet av forskningssyntes slutar alltid med den subjektiva vinningen kontra den vetenskapliga och inom vilket område man ämnar göra uppsatsen, en kompromiss mellan personligt intresse och utrymme inom den pedagogiska vetenskapen.

Sökstrategi

Innan jag började leta litteratur (böcker) och artiklar för min egen uppsats, sökte jag bland Lunds universitets redan publicerade uppsatser inom pedagogiken för att se om jag där fann uppsatser av intresse kring mitt ämne. Detta är något som Backman (1998) tar upp som en rik källa till litteratur och teorier. Jag var främst intresserad av dessa litteraturlistor för att undersöka om det kunde finnas litteratur och artiklar av intresse till min egen undersökning, vilket det också gjorde. Utöver denna uppsatssökning sökte jag även i universitetets sökbanks LOVISA och ELIN där jag använde mig av specifika sökord som bland annat återfinns i uppsatsens nyckelord, exempelvis; ekonomi, hälsa och välbefinnande, psykisk hälsa, effektivitet, ohälsa, produktivitet, sjukskrivningar, organisationsteorier och samma ord på engelska tillsammans med specifikt intressanta artiklar och litteratur jag funnit via litteraturlistorna från de uppsatser jag läst tidigare.

De böcker som var av relevans lånade jag på universitetets bibliotek medan vissa av böckerna var sådana jag redan hade i mitt privata bibliotek. Utöver den litteratur jag fann, sökte jag även efter tidskrifter och artiklar då dessa enligt Backman (1998) är mer aktuella när de trycks än litteratur. Av den anledningen valde jag därför att även i uppsatsens litteraturbakgrund referera till artiklar som sällan var äldre än bara några år. De var dessutom mer uppdaterade och aktuella än vissa delar av den litteratur jag fann på biblioteket och via vissa referenslistor.

Urval och bearbetning av litteratur

Bell (2000) skriver att innan man gör en sökning finns det en del frågor man först ska ställa sig; hur gammal bör litteraturen vara? Var har materialet publicerats och på vilket språk? Under teorisökningen dök det upp en hel del litteratur och artiklar. För att kunna göra ett urval bland den mängd av information som fanns att tillgå, valde jag att inte använda mig av litteratur och artiklar som var äldre än 15 år för att på så vis kunna hålla en hög standard gällande aktuell forskning i uppsatsen. Materialet jag valde att använda för uppsatsen var globalt där artiklar från inte bara Amerika och Storbritannien finns representerade utan även från exempelvis Norge och Japan.

Därefter valde jag ut vad som skulle tas med och vad som skulle exkluderas. Hela tiden stod uppsatsens syfte och frågeställningar i förgrunden för val av litteratur och artiklar som användes. När en sådan stor mängd av fakta används var det i första hand under rubrikerna i litteraturen och artiklarna som jag orienterade mig efter för att därefter kunna fokusera mer på själva innehållet och på så vis även ta med detta i litteraturbakgrunden respektive insamlingslitteraturen. Artiklarna som valdes skiljer sig till viss del från varandra, vilket även gäller litteraturen, då uppsatsen sträcker sig från psykisk hälsa till ekonomisk effektivitet. Viktigast i urvalet var att artiklar och litteratur inte var publicerat innan 1995 med tanke på 15 årsgränsen för användandet av dessa i uppsatsen.

När det däremot gällde valet av insamlingslitteratur som används i analysen blev proceduren något mer komplicerad då jag först fick gå igenom en hel del olika artiklar för att finna några som verkade intressanta och inom ramen för det jag ämnade undersöka. Urvalet av artiklar blev därför inte slumpmässigt då detta hade varit omöjligt i en sådan stor sökbank som ELIN utan urvalet blev istället mer selektivt utifrån artiklarnas nyckelord och syfte tillsammans med uppsatsens nyckelord och frågeställningar. Däremot gjordes ingen skillnad på om artiklarna baserades på kvalitativa eller kvantitativa metoder och artiklarna var inte äldre än sex år för att kunna analysera den aktuella forskningen kring ämnet mer ingående.

Användning av litteraturen för uppsatsen

Eftersom uppsatsen syftar till en litteraturstudie, presenteras i början en litteraturbakgrund där främsta källan är böcker samt några artiklar för att ge en bred och stadig faktagrund för den analytiska delen. Insamlingslitteraturen (Olsson och Sörensen, 2007) som används i analysdelen, i form av fyra utvalda artiklar, kommer att ställas i kontrast till uppsatsens syfte och frågeställningar i analysavsnittet. Anledningen till att artiklarna är fyra till antalet var för att kunna hålla en hög kvalitet när det gällde analysen av dessa och även i diskussionsavsnittet. I analysdelen beskrev jag de fyra artiklarna i korthet så att läsaren överskådligt kan se de olika artiklarnas innehåll, en slags sammanfattning. Därefter gick jag in på djupet av innehållet i artiklarna kontra informationen litteraturbakgrunden gav, uppsatsens syfte och frågeställningar.

De fyra artiklar jag valde till insamlingslitteratur var:

- *The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance.* Av: Wright, Bonett och Cropanzano (2007)
- *Leadership behavior and subordinate well-being.* Av: Von Dierendonck, Borill, Haynes och Stride (2004)
- *The role of work in psychological health and well-being.* Av: Blustein (2008)
- *The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments.* Av: Padilla, Hogan och Kaiser (2007)

Källkritik

När det finns så mycket information om ett ämne är det lätt att se de olika teorierna som objektiva sanningar, eftersom så mycket av materialet stöder dem, vilket många gånger självklart inte är fallet. Rieckner och Jörgensen (2008) skriver att man bör sätta kritiken i kontrast till det ämne författaren skrivit inom och även källans relevans för uppsatsen. Allt måste inte ifrågasättas hela tiden, men att ha ett kritiskt öga vid sällningen av litteraturen är att föredra, och att även ta upp detta i uppsatsen. Ett annat sätt för att hålla en hög standard för uppsatsen är att jämföra de olika källorna med varandra (Bell, 2000).

Av denna anledning valde jag att följa några punkter Bell (2000) tar upp som man kan tänka på när man läser texter för att hålla en hög standard när det kommer till äktheten i de källor jag valde att använda mig av:

- Vad säger källan egentligen?
- Vilken är dess upphovsman?
- Är den fullständig?
- Är källan representativ i kontrast till andra källor?

Uppsatsens relevans

Uppsatsen tillför en hel del i debatten om det psykiska välbefinnandet bland anställda, framförallt i en tid där hot om nedskärningar och uppsägningar på företag ständigt är närvarande, även om den visserligen inte är banbrytande inom sitt område. Uppsatsen riktar in sig på den pedagogiska delen av psykiskt välbefinnande i form av ledarskaps eventuella påverkan och bidrar till att öka förståelsen för samband som kan tyckas vara självklara men som i verkligheten ofta negligeras.

Analys

I tabellen nedan ges en sammanfattning av de stora dragen i de fyra olika artiklarna med urval, metod och resultat. Därefter kommer tre rutor med uppsatsens tre frågeställningar för att ge en bättre bild över vad de olika artiklarna svarar på frågeställningarna. Efter denna tabell kommer analysen i löpande text där resultatet från de fyra artiklarna analyseras och jämförs i förhållande till uppsatsens syfte och frågeställningar.

Titel/ Författare:	The role of work in psychological health and well-being. <i>Blustein</i>	The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. <i>Padilla et al</i>	Leadership behavior and subordinate well-being. <i>Van Dierendonck et al</i>	The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. <i>Wright et al</i>
Urval:	Tre belysande undersökningar där forskningen har påverkat potentialen till att informera socialpolitiken med hjälp av tre olika områden: arbetets roll i tillfrisknandet från mental ohälsa, psykisk hälsa på arbetsplatsen samt arbetet, rasism och psykisk hälsa.	En undersökning för att definiera destruktivt ledarskap med hjälp av en "toxic triangle".	38 chefer på två olika företag + deras underlydande.	109 chefer inom ett stort kundtjänstföretag (över 5000 anställda).
Metod:	En historisk litteraturöversikt över yrkespsykologi, industri och organisationspsykologi.	En litteraturgranskning som berör ämnet destruktivt ledarskap.	En tvärsnittsstudie där enkäter skickades ut till de olika chefernas anställda vid fyra olika tillfällen.	Enkätundersökning där frågor kring psykisk hälsa, arbetstillfredsställelse och arbetsprestation ställdes.
Resultat:	Psykologiska studier kring arbeten är oerhört	Flera olika egenskaper ingår i ett destruktivt	Ledarskapsbeteende och anställdas hälsa korrelerar med	Arbetstillfredsställelse korrelerar väl med bra

	viktigt för en grundlig förståelse av mänskligt beteende. Ökad förståelse för mänskliga behov inom arbetsmarknaden är av högsta vikt.	ledarskap, vilket består av tre olika delar: den destruktiva ledaren och dess egenskaper, gynnande miljö för ledaren och mottagliga medarbetare som inte ifrågasätter.	varandra i en feedback loop. Ledarens roll är stor gällande de anställda och ledaren kan förstärka de anställdas välbefinnande inom företaget.	arbetsprestation så länge som individen också har höga nivåer av psykiskt välbefinnande. Även om individen är nöjd på arbetsplatsen kan ett lågt psykiskt välbefinnande leda till en minskning i arbetsprestationen.
1. Hur påverkar konstruktivt ledarskap den psykiska hälsan hos de anställda enligt den aktuella forskningen?	Positiv förstärkning, men framförallt motivation, delvis från ledaren, stärker den anställdes självförtroende och tro på sig själv.	Engagemang och motivation från ledarens sida stimulerar de anställda och höjer självförtroendet när medarbetaren betar sig på det sätt som stämmer överens med ledarens vision.	Ökad tillit och förtroendet mellan ledaren och de anställda får den anställde att må bättre. Ledaren och den anställde påverkar varandra med sitt beteende och så även deras välbefinnande.	Social support mellan ledare och medarbetare minskar stressen i miljön kring medarbetaren.
2. Hur påverkar de anställdas psykiska hälsa ett företags effektivitet?	Ett för individen meningsfullt arbete med sociala kontaktnät gör det lättare att gå till jobbet. Känner individen att den bidrar med något till företaget, höjer det individens prestationsmöjligheter och effektivitet.	Känner den anställde sig motiverad och litar på ledaren samt uppmuntran från ledaren leder det till ett stärkt självförtroende och den anställde gör därför sitt bästa för att inte svika ledarens/företagets förtroende.	Förhöjt psykiskt välbefinnande, i form av arbetstillfredsställelse och motivation, leder till att den anställde blir mer självständig, identifierar sig med arbetsuppgiften och utvecklar mångfaldsskicklighet vilket kan leda till innovation och nytänkande.	Hög arbetstillfredsställelse på arbetsplatsen ökar motivationen till att prestera inom företaget och med det även effektiviteten i form av vilja att ta i och försöka göra sitt yttersta.
3. Vilka konsekvenser kan psykisk ohälsa på arbetsplatsen ge individen/företaget?	För individen kan det leda till utbrändhet eller missbruk. För organisationen kan det leda till minskad produktivitet och omsättning.	På individnivå kan detta påverka medarbetarens livskvalité negativt och även påverka de sociala grupperingarna på arbetsplatsen. På företagsnivå kan det leda till	På individnivå kan det leda till hög stress och utbrändhet.	Författarna besvarar inte frågan

		demoraliserad arbetskraft vilket sätter företagets syfte i gungning.		
--	--	---	--	--

Ledarskapets inverkan på det psykiska välbefinnandet

Ur ett psykologiskt perspektiv är det viktigt för människan att ha ett arbete att gå till, dels för att de sociala relationerna finns där och dels för att det är ett sätt att få mat på bordet. När arbetet väl täcker de fundamentala behoven, såsom pengar till mat, krävs det annat för att individen på arbetsplatsen ska må bra. Blustein (2008) skriver om hur viktig motivation på en arbetsplats är för det psykiska välbefinnandet. Arnold et al (2007) resonerar om att ledaren påverkar de anställdas välbefinnande med bland annat entusiasm och motivation. Detta är också något som Padilla et al (2007) menar är oerhört viktigt. De som bör motivera de anställda är ledarna på arbetsplatsen, vilket också sker om det finns en tillit mellan anställda och ledare. Om det finns en tillit mellan ledare och anställd så ökar det tillfredställelsen hos de anställda. Yukl (2006) tar också fasta på hur viktig motivation är och skriver ingående om motivationens vikt i ledarskapet för att föra de anställda framåt och skapa en atmosfär som genomsyras av tillit. Van Dierendonck med kollegor (2004) tar i sin rapport upp hur just viktigt tillit är för att kunna bygga en bra relation mellan ledare och anställd och som också stimulerar det psykiska välbefinnandet bland de anställda. Uppmuntran och positiv förstärkning är andra komponenter som Van Dierendonck et al menar är viktiga för det psykiska välbefinnandet bland de anställda. Även inom detta område för Yukl (2006) ett liknande resonemang, där erkännande och uppskattning ska riktas mot de anställda som gör bra ifrån sig. Uppskattning och positiv förstärkning blir ett led i att bygga upp den anställdes självförtroende/självtillit, vilket naturligtvis höjer det psykiska välbefinnandet. En mindre stressig miljö påverkar också det psykiska välbefinnandet till det bättre, och detta är något som ledaren är med och påverkar i form av delmål, något som inte bara Gustavsson och Nilsson (2006) tar upp utan också är en punkt som Wright et al (2007) har funnit i sina undersökningar. Finns ett socialt stöd från ledaren till de anställda, kan stress minska tack vare lyhörddhet och kommunikation mellan ledaren och de anställda. Van Dierendonck et al (2004) skriver dock, i kontrast till många andra författare, att det psykiska välbefinnandet hos de anställda och hos ledaren påverkar varandra. Ett konstruktivt ledarskap påverkar de anställda på ett positivt sätt men de anställdas beteende och psykiska välbefinnande påverkar även ledarens beteende och psykiska välbefinnande. Båda aspekterna är beroende av varandra.

Dessvärre finns det ledare som inte alltid strävar efter de anställdas och företagets bästa utan snarare söker finna sätt att sko sig själv i första hand utan att bry sig om konsekvenserna för de anställda. Detta är destruktiva ledare. Padilla et al (2007) menar förvisso att ett destruktivt ledarskap måste fortgå en längre tid och vara utstuderat av ledaren för att klassas som destruktivt ledarskap. Människan är just mänsklig och kan göra fel, så även ledare, men om ledaren konsekvent manipulerar, ljuger, förtrycker och går bakom ryggen på såväl chefer som anställda, är det i sanning ett destruktivt ledarskap. Van Dierendonck et al (2004) använder sig visserligen inte av termen

destruktivt ledarskap men skriver att ledare som är mindre stöttande, som hela tiden vill ha kontroll, som misslyckas med att klargöra ansvarsområden, som är dålig på att ge respons och som använder sig av utpressning får sannolikt fler anställda som lider av psykisk ohälsa och som mår psykiskt dåligt på arbetsplatsen.

Ett destruktivt ledarskap enligt Padilla et al (2007) påverkar såklart de anställdas välbefinnande negativt. En ledare som egentligen ska uppmuntra och motivera de anställda drar istället ner de anställda, struntar i att ge respons och förtrycker dem, vilket också leder till att de anställda börjar tvivla på sin egen förmåga, känner sig otillräckliga och även känner att de varken bidrar med något till företaget eller sig själva. Destruktiva ledare har också tendenser till att mobba vissa anställda antingen synligt eller osynligt. Oavsett på vilket sätt ledaren mobbar påverkar det individen, vilket dels kan leda till frånvaro eller sjukskrivning och dels till att den anställde söker sig till ett annat företag vilket resulterar i att företaget förlorar en tillgång. Detta resonemang kan återfinnas i Einarsen et al (2007) rapport om destruktivt ledarskap. Författarna tar också upp vilka konsekvenser ett destruktivt ledarskap kan få för de anställda när ledaren exempelvis struntar i att motivera dem, manipulerar dem, ljugar för dem och konsekvent trycker ner dem verbalt.

Psykiskt välbefinnande och dess relation till effektivitet

En människa som mår psykiskt dåligt av en eller annan orsak har problem med att fokusera på nuet (Landy och Conte, 2007). Är den anställde inte fokuserad kan det lätt leda till att effektiviteten avstannar avsevärt, eftersom medarbetarens fokus är inriktad på något annat. Arbetsplatser, menar Blustein (2008), är som sociala arenor där många sociala kontakter finns med både medarbetare och överordnade. Finns det en balans är det frid och fröjd men om en obalans existerar kan det rubba hela arbetsklimatet och då även effektiviteten. En individ som mår psykiskt bra och trivs på sitt arbete är betydligt mer effektiv och en arbetsplats som känns meningsfull och lockande, skriver Blustein (2008) vidare, påverkar den psykiska hälsan på ett positivt sätt. En nöjd medarbetare är en effektiv medarbetare.

Dessvärre finns det en hel del situationer som sätter företaget i obalans och då även effektiviteten. En ledare som struntar i att klargöra de mål som gäller för arbetsgruppen, som är otydlig eller, som exempelvis Granér (2009) beskriver, en ledare som tvivlar på sina anställda, sprider snabbt osäkerhet bland de anställda som sedan tvivlar på sina kunskaper och på om de verkligen gör rätt. Detta leder till att de istället för att lita till sitt eget kunnande behöver mer bekräftelse, vilket i sin tur innebär slöseri med tid, tid som är ovärderlig för företaget. Tecken på uppskattning är ytterligare en komponent som visar på sambandet mellan psykiskt välbefinnande och effektivitet. Om den anställde känner att företaget och ledningen litar på den, gör den sitt yttersta för att inte svika detta förtroende enligt Padilla et al (2007). Bekräftelsebehovet var också något som Maslow tidigt lade märke till och som han ansåg var oerhört viktigt för människans fortsatta utveckling som individ (Wolvén 2008; Wilson 2008). Wright et al (2007) för ett liknande resonemang som Padilla et al när det gäller motivation och att motivation är nyckeln till en hög effektivitet. Känner de anställda sig uppskattade finns det en arbetstillfredsställelse som stärker individen i att prestera inom företagets ramar.

Enligt de resultat som förevisades från Hawthorne-undersökningen (Wilson, 2008) är motivation tillsammans med en känsla av trygghet och uppskattning något som påverkar de anställdas psykiska hälsa på ett positivt sätt. Enligt Van Dierendonck et al (2004) studier är det något som fortfarande dyker upp och som påverkar de anställdas psykiska välbefinnande på ett positivt sätt genom att skapa motivation och arbetstillfredsställelse. Om det också finns en atmosfär som uppmuntrar till eget tänkande och innovation bland de anställda, kan det verkligen främja effektiviteten på företaget. Skulle en individ då bli uppmuntrad till eget tänkande eller innovation kan detta också leda till tankar som kan förbättra företagets effektivitet i enlighet med Ragneklints (2002) definition av att effektivitet handlar om att kunna prestera/erbjuda något som kostar mindre än att införskaffa eller producera. Lundmark (1998) och Granberg (2004) skriver båda två om hur kompetensutveckling och utbildning kan höja effektiviteten bland de anställda genom att ge dem kunskap de tidigare inte hade.

Konsekvenser av psykisk ohälsa för anställda och företag

Psykisk ohälsa kan bero på allt ifrån en destruktiv ledare, en ledare som inte kan sätta några riktlinjer till en ledare som använder sig av ledarstilen laissez faire så som Maltén (1998) beskriver den, alltså en ledare som lutar sig tillbaka och låter de anställda sköta sitt vilket i slutändan resulterar till att de anställda blir förvirrade och osäkra på vad det är som ska göras. Psykisk ohälsa kan också bero på faktorer som kommunikationsproblem, konflikter, mobbing, stress eller otydliga mål från företagets ledning. Precis som Tomey (2009) skriver finns det ett samband mellan hög grad av psykisk ohälsa och negativa konsekvenser för både företag och anställda. Blustein (2008) fann i sin undersökning att stress är den ohälsa som många gånger genomsyrar de flesta företag. Stress kan i värsta fall leda till utbrändhet, men han fann också att missbruk kunde förekomma som en form av psykisk ohälsa. En anställd som kommer substanspåverkad (alkohol eller droger) till sin arbetsplats kan självklart inte vara lika effektiv som sina kollegor. Fokuseringssvårigheter kan uppstå och ibland kan det även, om det vill sig riktigt illa, ha en dödlig utgång. Stress påverkar, enligt Landy och Conte (2007), individens humör. Depression och nedstämdhet går i stressens tecken, men även konflikter med andra anställda kan blossa upp och sedan påverka fler anställda än den stressade individen. Om stressen pågår länge kan det i värsta fall leda till hjärt- och kärlsjukdomar hos den anställde. För företagets del kan stress, genom sänkt uppmärksamhet hos den anställde, sänka effektiviteten och om individen blir riktigt dålig kan denne bli sjukskriven, vilket enligt Abbey och Cranwell-Ward (2005) kostar företaget en hel del pengar. Dock är det inte enbart ekonomiskt som företaget förlorar. Dels förlorar de en god medarbetare och dels förlorar de den tid som kan behöva läggas på att finna en ny anställd som kan jobba under den andres sjukskrivning.

Stress är också det genomgående temat enligt Van Dierendonck et al (2004) undersökning och utgången även där var mycket riktigt många gånger utbrändhet och då även sjukskrivning och frånvaro från arbetsplatsen. Parks och Steelman (2008) instämmer i

både Van Dierendonck et als och Blusteins argument om att stress leder till ekonomiska förluster för företaget just på grund av sjukskrivningarna. Inte nog med att företaget är saknar en anställd och måste finna en ersättare, företaget behöver också betala sjukersättning till den sjukskrivna medarbetaren. Vad som orsakar stress varierar, olika människor är olika känslig för stress, men generellt kan för lite information såväl som för mycket information leda till stress enligt Fjaestad och Wolvén (2000).

Padilla et al (2007) beskriver dock en del andra konsekvenser på både individ- och företagsnivå som skiljer sig en aning mot tidigare skribenters. På individnivå kan en hög psykisk ohälsa på arbetsplatsen sänka livskvalitén och även skada de sociala relationerna. Exempelvis kan mobbing eller utfrysning påverka individens livskvalité på ett katastrofalt sätt om arbetsplatsen är en social arena som Blustein (2008) menar att den är. Att bli förvägrad medlemskap i den sociala gemenskapen påverkar självklart de sociala relationerna och att dessutom känna sig utfrusen och icke delaktig påverkar också livskvalitén. Det finns ingen arbetsglädje eller önskan om att prestera om medarbetaren inte får vara med i den sociala gemenskapen. Effekten kan bli densamma, och kanske till och med ännu värre, om en anställd blir mobbad av (den destruktiva) ledaren som de andra medarbetarna med stor sannolikhet inte vågar gå emot eller ifrågasätta. På organisationsnivå kan det leda till en fördärvad arbetskraft som till slut går emot företagets ledning, syfte och grundvalar.

Konklusion

Utifrån de fyra olika artiklarna och analysen i föregående avsnitt kan man se att det finns ett starkt samband mellan den psykiska hälsan bland anställda och dess förhållande med ledaren kontra effektiviteten på företaget och på så vis även den ekonomiska vinningen. Ett företag där kommunikationen är god och där de anställda känner sig trygga och upplever ledaren som en människa som finns där för att hjälpa dem vidare när de kört fast eller rakt och koncist uttrycka vad som ska göras, kan höja det psykiska välbefinnandet för företagets anställda. Det krävs egentligen inte speciellt mycket ansträngning för att uppnå det.

Som kontrast till detta kan psykisk ohälsa bland anställda på företag leda till enorma ekonomiska förluster, enbart för att den psykiska hälsan bland de anställda antingen negligeras eller inte uppmärksammas tillräckligt. Ekonomiska förluster handlar framförallt om hur de anställda mår inom företaget och i vilket tillstånd de är i att producera.

Diskussion

Metoddiskussion

När en hermeneutisk undersökning görs, finns det alltid risk för att forskarens egna tankar och värderingar ska färga uppsatsen eller rapporten, vilket Langemar (2008) också beskriver. Det stora problemet med den hermeneutiska teorin är just hur forskaren uppfattar det den läser och tolkar för att sedan till viss del även återberätta detta i uppsatsen. Risk föreligger dock att en annan person som läser precis samma litteratur och artiklar uppfattar det som står på ett helt annat sätt. Däremot är mycket vunnet om forskaren och till viss del även läsaren är medvetna om hur förförståelse och egna tolkningar påverkar. Icke desto trots var det hermeneutiska perspektivet givet när det gällde val av upplägg och teori för uppsatsen. Likväl har den systemteoretiska analysen av hur och på vilket sätt ledarskap påverkar anställda varit till god hjälp för att lättare kunna identifiera, beskriva och till viss del även analysera detta under uppsatsens gång.

Den ekonomiska aspekten kan av vissa ses som en aning malplacerad men fyller dock en funktion. Även om det pedagogiska tankesättet står i förgrunden, syftar uppsatsen till att öka förståelsen kring psykisk ohälsas konsekvenser, och utan ett ekonomiskt perspektiv blir det svårt att påvisa detta. Ekonomiperspektivet skulle kunna utvecklas mer, men med tanke på uppsatsens syfte anses kapitlet fullt tillräckligt för att täcka den empiri som behövdes.

Antalet artiklar som användes för analysdelen kan självfallet ifrågasättas och fyra artiklar var även i magraste laget, kanske hade fem eller sex stycken varit att föredra men som det tidigare i metoddelen diskuterades, fanns det en viss tidsaspekt att ta hänsyn till, inte minst när det gällde sidantalet för uppsatsen. Under uppsatsens gång visade det sig emellertid att den ena artikeln inte besvarade en av frågeställningarna samt att vissa artiklar endast besvarade frågeställningarna delvis, vilket kan upplevas som ett visst problem. Å andra sidan fanns det ingen artikel som passade som handen i handsken när det gäller besvarandet av frågeställningarna. Frågeställningar hade kunnat formuleras utifrån de respektive olika artiklarna som användes i uppsatsen, vilket förvisso hade underlättat en hel del i själva analysdelen, men frågan är då om det verkligen hade bidragit lika mycket till forskningen som de frågeställningar som faktiskt används i uppsatsen?

Resultatdiskussion

Vad som framkommit i analysen och även i delar av teorin är att det finns ett samband mellan hur ledaren på arbetsplatsen beter sig och leder sina anställda kontra de anställdas psykiska välbefinnande i kontrast till effektiviteten. Både teori och analys visar på att psykisk ohälsa ger väldiga konsekvenser för både företaget och de anställda samt att psykisk ohälsa går hand i hand med sjukrivning och frånvaro från arbetsplatsen. Förbluffande nog visar dagens statistik något helt annat. Statistiskt sett ser det bra ut gällande sjukskrivningar och sjukfrånvaro på arbetsplats och procentuellt går sjukskrivningarna stadigt neråt, men tittar man på de senaste tidernas varsel och uppsägningar är det inte speciellt konstigt att siffrorna sjunker; finns det färre anställda finns det också färre som blir sjuka och sjukskriver sig. Av den anledningen kan statistiken bli missvisande: det ser bra ut med sjunkande siffror på sjukfrånvaro och sjukskrivningar, men det finns ingen förklaring till varför. Därför är det än mer viktigt att läsa sådan statistik med kritiska ögon när sådana besked presenteras. Sådana siffror bör alltid sättas i kontrast till hur samhället ser ut när sådan statistik presenteras. En annan anledning till sjunkande procentantal gällande ohälsa på arbetsplatsen, kan bero på att färre människor sjukskriver sig och går till jobbet trots att de inte alls mår bra och i ett annat läge faktiskt hade sjukskrivit sig eller påtalat sin ohälsa och fått den utredd. Sämre ekonomi i landet leder till sämre husekonomi vilket kan leda till att man går till jobbet även om man mår dåligt och då sjunker självklart antalet sjukrapporteringar och sjukfrånvaro.

När det redan är ont om personal på arbetsplatsen på grund av uppsägningar, kan sjukskrivningar åderlåta företaget ännu mer på både kompetens och effektivitet, vilket i sin tur sätter ännu mera press på de anställda som fortfarande är kvar inom företaget. En ond cirkel är ett faktum där de som är kvar måste stressa ännu mera vilket i värsta fall kan leda till utbrändhet och ännu mer sjukskrivningar. Stress är, som nämnts genom uppsatsens gång, en känd faktor till psykisk ohälsa och följderna kan bli katastrofala för både individ och företag. Däremot är stresströskeln oerhört individuell från individ till individ vilket Fjaestad och Wolvén (2000) uppmärksammade i sina studier. Något som upplevdes som oerhört stressigt för en individ, upplevdes som stimulerande för en annan och det här är oerhört intressant eftersom det är något företag definitivt kan ta tillvara på och implementera i sin verksamhet. Av denna anledning är det mycket värt att företag placerar sina anställda inom verksamheten utifrån hur stresståliga de är och att det inte bara är kompetensnivån som avgör vilken tjänst den anställde ska få. Exempelvis finns det folk som finner det stimulerande att arbeta gentemot klockan som på ackord medans andra vill ha en deadline och ha viss tid på sig innan de kan överlämna ett resultat. Detta är ett effektivt och ganska sparsamt sätt att undvika sjukskrivningar som kostar staten och företaget pengar men också för att behålla kompetensen inom företaget och undvika den tid och energi det krävs för nyanställning och inhyring av konsulter.

Pech (2009) menar i sin rapport att om de anställda kunde få mer kontroll över sina egna situationer på arbetsplatsen, under ledarens kontroll, skulle det bli betydligt lättare

att hantera just stressfyllda situationer. Detta resonemang är inte alls taget ur tomma luften utan även Maslow (Wilson 2008; Wolvén 2008) menade i sin behovsteori att människan måste till viss del kunna påverka sin egen situation för att må bra. Också om Skärvad och Olssons (2008) teori inte är identisk med Maslows så finns det ändå vissa likheter där enligt Skärvars och Olsson den bästa medarbetaren är den avspända medarbetaren med ett högt beslutsutrymme och låga krav på sig. Självklart går det inte att ha en arbetsplats utan ledare då deras funktion är alldeles för central, men det bör understrykas att ledarens beteende och sätt att hantera inte bara sina anställda utan också målen från företaget påverkar de anställdas psykiska välbefinnande i allra högsta grad. Vad som är bra respektive dåligt ledarskap är högst individuellt. Olika situationer kräver enligt Gustafsson och Nilsson (2006) olika egenskaper hos ledaren och då gäller det också att ledaren är lyhörd för de skiftningar som sker. Ett steg i rätt riktning enligt Maslow är att låta de anställda få känna att de behövs och bidrar med något till organisationen och att de även tas på allvar.

Pech (2009) å sin sida är inte lika diplomatisk i sina antydningar som andra teoretiker och pekar på att ledarstilen *laissez faire* egentligen inte har något att göra bland ledare på företag då denna ledarstil endast används av de ledare som är lata och som lutar sig tillbaka. Det finns skrämmande likheter mellan *laissez faire*-ledarstilen och destruktivt ledarskap. Man ska däremot vara försiktig med att döma ut ledare som destruktiva då även ledare är mänskliga och kan göra fel, vilket också Einarsen et al (2007) poängterar. Alla ledare har dåliga dagar, gör dumma misstag och fattar fel beslut men för att klassas som destruktiv ledare behövs betydligt mycket mer än en handling eller ett beslut som skett vid ett enstaka tillfälle.

Utifrån Yukls (2006) exempel på bra egenskaper hos en ledare kan man se inslag av Maslows behovshierarki och hur denna teori har påverkat organisationskulturen vilket Lima (2007) beskrivit. I behovsteorin är det bland annat viktigt för individen att känna att den bidrar med något för att kunna klättra uppåt med sikte på självförverkligande. Självförverkligandet måste inte nödvändigtvis vara något inom själva jobbet utan kan ligga utanför arbetet, men att känna en trygghet om vad nästkommande dag kan bidra med är ännu ett av de fundamentala behovskriterierna enligt Maslow (ibid.). I litteraturbakgrunden blir det tydligt att Yukls exempel på ett konstruktivt ledarskap och Malténs tankar om det pedagogiska ledarskapet egentligen är synonyma med varandra, vilket är väldigt intressant då det stämmer väl överens med det pedagogiska synsättet inom ledarskapet, lärande och kompetensutvecklingen där människan ska komma i första rum, hur hon fungerar och hur hon på bästa sätt lär och tar in ny information och fungerar i relation till andra människor.

Målens betydelse inom företaget har inte enbart en strukturerande uppgift som Maltén (2008) beskriver den. De har också en ekonomisk aspekt på så vis att om de anställda vet vad de ska göra och vad som krävs av dem för att uppnå detta, blir det inte mycket spilltid över för personen att fundera på dess sysselsättning, vilket också leder till en ökad effektivitet bland de anställda. Sharkie (2009) fann i sin undersökning att man kunde höja effektiviteten med hjälp av exempelvis bonus och provision – om företaget visar uppskattning till de anställda ökar det effektiviteten och om det finns tillit till ledaren ökar det välbefinnandet bland de anställda. Detta, skriver Yukl (2006), är en

form av positiv förstärkning, alltså att man visar uppskattning och uppmuntrar de anställda att fortsätta i samma goda anda för att öka produktiviteten.

Abbey och Cranwell–Ward (2005) fann att produktiviteten bland företag sjunker när personalen är stressad. Det märks mindre inom en stor koncern men bland mindre företag kan detta bli relativt synligt ganska snart. En anställd som blir sjukskriven för exempelvis utbrändhet eller ångestsyndrom som följd av långvarig stress, kan bli ersatt av någon annan inom företaget. Den processen tar inte bara tid utan är även en kostnad för företaget vilket också har visat sig i andra undersökningar. Ett företag vars produktivitet sjunker, riskerar att i värsta fall bli utslaget på marknaden eftersom det inte kan hålla jämna steg med konkurrenterna när arbetskraften är urlakad eller frånvarande av en eller annan orsak.

Östhus (2009) skriver dock att självklart behövs det ibland nedskärningar för att ett företag ska kunna överleva. Företaget måste ändå vara berett på att ta hand om den oro som finns hos de anställda när nedskärningar görs för att förhindra att psykisk ohälsa sprids bland de anställda och skapar kaos och även ineffektivitet och lägre produktion för företaget. Otrygghet och oro är ännu några av de faktorer som påverkar psykisk ohälsa och som ibland kan vara svårare att få bukt med än stress.

Fortsatt forskning

Denna uppsats har velat belysa sambandet mellan psykisk hälsa bland anställda kontra ledarskap och dess påverkan på företagets ekonomiska vinst. Det har gjorts en hel del forskning kring konstruktivt ledarskap och om vilka ledarskapsegenskaper som lämpar sig bäst inom vilka områden men det finns väldigt lite djupgående forskning om sambandet mellan psykisk ohälsa och sämre ekonomisk vinst för företaget. Däremot finns mycket forskning kring ohälsa i sig, som yttrar sig i form av exempelvis stress, kommunikationssvårigheter och konflikter.

När samhället ser ut som det gör just nu, kan det vara väldigt intressant att göra både kvalitativa och kvantitativa studier på företag inom tjänstemannayrken och industriyrken om hur det psykiska välbefinnandet egentligen är hos de anställda och vad som görs för att förbättra det psykiska välbefinnandet. Många amerikanska rapporter skriver om företag som startar välbefinnandeprogram, men dessvärre handlar dessa först och främst om det fysiska välbefinnandet, inte det psykiska.

Undersökningar kring konstruktivt ledarskap och goda organisationsformer fyller sin funktion då det visar på vad som bör göras och hur, men man får inte glömma att belysa vad som sker om det istället blir destruktivt. Vilka följder kan det ge och på vilka nivåer kan det drabba? Belysning på konsekvenser av psykisk ohälsa måste lyftas fram mer, helst ur ett individperspektiv.

Avslutande ord

Psykisk ohälsa breder ut sig mer och mer på arbetsplatser och om inte chefer och ledare gör något snart kommer den psykiska ohälsan att skjuta i höjden! Mellanmänskliga relationer påverkar hela tiden människor, oavsett vilken nivå man befinner sig på inom företaget. Konflikter blommar alltid upp och måste lösas, inte sopas under mattan. Företagsledningarna måste lära sig att tänka långsiktigt för att kunna behålla en innovativ och handlingskraftig medarbetarkår. När konkurrensen är stenhård är det lätt att tro att piskor eller ekonomiska bonusar sporrar de anställda, men när det behövs så lite för att höja den psykiska hälsan varför inte investera i det?

Förhoppningen är att resultatet ska skapa en diskussion bland ledare, chefer och anställda för att sedan resultera i en förändring i förhållandet till de anställdas psykiska hälsa. Företag måste bli bättre på att ta hand om sina anställda och även bli medvetna om att utan sin personal är företaget obefintligt.

Referenser

- Abbey, A & Cranwell-Ward, J. (2005) *Organizational stress*. New York: Palgrave Macmillan.
- Akimoto, T., Tanabe, S.i., Yanai, T. & Sasaki, M. (2010). Thermal comfort and productivity – Evaluation of workplace environment in at task conditioned office. *Building and Environment*. Vol. 45, 1, 45 – 50.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red). (2007). *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket. (2009) *Arbetsmiljöstatistisk rapport 2009:1: Arbets skador 2008*. Stockholm: Arbetsmiljöverket
- Arnold, K, A., Barling, J., Turner, N., Kelloway, E, K. & McKee, M, C. (2007). Transformal leadership and psychological well-being: The meditating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*. Vol. 12, No. 3, 193 – 203.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Blustein, D.L. (2008). The role of work in Psychological health and Well-Being. *American Psychologist*, 63 No.4, 228 – 240.
- Bohm, F. & Laurell, S. (2003). *Konflikthantering – praktisk handbok för arbetsgivare och chefer*. Näsviken: Björn Lundén information.
- Daniels, K., Tregaskis, O. & Seaton, J, S. (2007). Job control and occupational health: the moderating role of national R&D activity. *Journal of Organizational Behaviour*, vol 28, 1 - 19.
- Van Dierendock, D., Borrill, C., Haynes, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 9 No.2, 165 – 175.
- Bonett, D,G., Cropanzano, R. & Wright, T, A. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 12, No.2, 93 – 104.
- Einarsen, S., Aasland, M, S & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership Quarterly*. 18, 207 – 216.
- Ekberg, K., Eklund, J., Ellström, P-E. & Johansson, S (red). (2006). *Tid för utveckling?* Lund: Studentlitteratur.
- Fjaestad, B. & Wolvén, L-E (red). (2000). *Arbetsliv och samhällsförändringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras: om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

- Granér, R. (2009). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur.
- Gustafsson, L. & Nilsson, L. I. (2006). *Ledarskapets inre och yttre resa*. Lund: Studentlitteratur.
- Kring, A. M., Davidson, G. C., Neale, J. M. & Johnson, L. S. (2006). *Abnormal psychology*. New York, UK: Wiley.
- Karlöf, B. (2001). *Effektivitet I ledningen*. Lund: Studentlitteratur.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2007). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. New York: Blackwell.
- Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi*. Malmö: Liber.
- Lima, C. (2007). *Kommunikation, organisation och ledarskap*. Malmö: Liber.
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering – en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Maltén A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Marriner Tomey, A. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*, 17, 15 – 25.
- Olsson, H. & Sörensen, S. (2007). *Forskningsprocessen*. Malmö: Liber.
- Padilla, A., Hogan, R & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176 – 194.
- Parks, K, M & Steelman, L, A. (2008). Organizational wellness programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, vol 13, No.1, 58 – 68.
- Pech, R, J. (2009). Delegating and devolvng power: a case study of engaged employees. *Journal of Business strategy*. Vol. 30, No. 1, 27 – 32.
- Ragneklint, R. (2002). *Man kan bli bättre om man vet vad bättre är!* Lund: KFS AB.
- Rienecker, L. & Stray Jørgensen, P. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö; Liber.
- Sensenig, K. (2009). People, productivity, and performance: The foundations of profitability. *Employment Relations Today*, vol 36, No. 2, 45 – 52.
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*. Vol. 32, No. 5, 491 – 498.
- Sjövold, E. (2006). *Teamet – utveckling, effektivitet och förändring i grupper*. Malmö: Liber.
- Skärvad, P-H. & Olsson, J. (2008). *Företagsekonomi 100*. Malmö: Liber.
- Svedberg, L. (2000). *Gruppsykologi – om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Tomey, A, M. (2009). Nursing leadership and management effects work environments. *Journal of Nursing Management*. 17, 15 – 25.

- Uegaki, K., Bakker, I., de Bruijne, M., van der Beek, A., Terluin, B., van Marwijk, H., Heymans, M., Stalman, W. och van Mechelen, W. (2010). Cost-effectiveness of a minimal intervention for stress-related sick leave in general practice: Results of an economic evaluation alongside a pragmatic randomised control trial. *Journal of Affective disorders*. Vol,120, No. 1-3, 177 – 188.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International Inc.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning*. Malmö: Liber.
- Wolvén, L-E. (2008) *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Östhus, S. (2007). For better or worse? Workplace changes and the health and well-being of Norwegian workers. *Work, Employment & Society*, vol 21, No. 4, 731 – 750.
- Öquist, O. (2008). *Systemteori i praktiken – konsten att lösa problem och nå resultat*. Stockholm: Gothia Förlag.

Bilaga

Bilden visar en förändringen av sjukhälsotalet på riksnivå i procent mellan 2000 och 2009.

