

# Att leda i ett stressigt arbetsliv

Förebygga, identifiera & hantera arbetsrelaterad  
stress ur ett arbetsgivarperspektiv

Kandidatuppsats  
Arbetsvetenskap

Lisa Swegmark  
Amanda Rönngren

*A-K2020:19*



HÖGSKOLAN I BORÅS

**Program:** Organisation-och personalutvecklare i samhället

**Svensk titel:** Att leda i ett stressigt arbetsliv - Förebygga, identifiera och hantera arbetsrelaterad stress ur ett arbetsgivarperspektiv

**Engelsk titel:** To lead in a stressful work life - to prevent, identify and deal with work related stress from an employer perspective

**Utgivningsår:** 2020

**Författare:** Amanda Rönngren & Lisa Swegmark

**Handledare:** Tora Nord

**Examinator:** Cecilia Ljungblad

**Nyckelord:** Arbetsmiljö, arbetsrelaterad stress, ledarskap, förebygga, identifiera och hantera.

---

## Sammanfattning

Ämnet som studien avser att behandla är arbetsrelaterad stress. Syftet med studien är att undersöka hur chefer inom kommunal sektor förebygger, identifierar och hanterar arbetsrelaterad stress hos sina arbetstagare. Studien är alltså fokuserad mot ett arbetsgivarperspektiv kring området.

Empirin samlas in med inspiration från ett fenomenologiskt perspektiv och genom kvalitativa intervjuer med en semistrukturerad utformning. Insamling, presentation och diskussion av empirin har utformats med hjälp av tre genomgående teman; förebygga, identifiera och hantera.

Studien benade ut i ett enhetligt resultat där respondenterna var mycket eniga kring arbetet med arbetsrelaterad stress. Det förebyggande arbetet handlar i stor utsträckning om att vara närvarande som chef och kunna uppmärksamma stress i arbetet redan i ett tidigt skede. Identifieringen sker oftast genom att uppmärksamma beteendeförändringar hos arbetstagarna. Slutligen hanteras fallen oftast med handlingsplaner som underlag, men eftersom varje fall är väldigt individuellt behövs dessa modifieras för varje enskilt ärende.

Slutsatsen blev att arbetsrelaterad stress är ett komplext fenomen som för varje enskilt fall behöver anpassas utefter individens situation. Ett närvarande ledarskap är grundläggande för att känna sina arbetstagare så väl att cheferna lättare kan identifiera när någon av deras arbetstagare är stressad. Det här för att också förebygga problemet innan det blir ohälsosamt. Slutsatsen blir vidare att det finns en hel del utmaningar vid hanterandet av arbetsrelaterad stress. Det krävs ett behjälpligt HR-stöd i kombination med erfarenheter av att kunna modifiera de handlingsplaner som finns tillgängliga. Det finns också en otydlighet kring vem som bär ansvaret för den arbetsrelaterade stressen.

# Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte.....	3
1.2 Frågeställningar.....	3
1.3 Avgränsning.....	3
1.4 Begreppsdefinition.....	3
1.5 Lagar och föreskrifter.....	4
1.5.1 Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4).....	4
1.5.2 Arbetsmiljöverkets Rapport (2018:2) Arbetsmiljön 2017.....	4
2. Tidigare forskning.....	5
3. Teoriansknytning & teoretiska utgångspunkter.....	10
3.1 Organisationskultur.....	10
3.2 Samtalets yin och yang.....	10
3.3 Intersektionalistisk teoribildning.....	11
3.4 Komplexitetsperspektivet.....	12
3.5 Krav, kontroll och socialt stöd-modellen.....	12
4. Metod.....	13
4.1 Urval.....	13
4.2 Persongalleri.....	14
4.3 Material.....	14
4.4 Validitet och reliabilitet.....	14
4.5 Undersökningens genomförande.....	15
4.6 Databearbetning & dataanalys.....	16
4.7 Etiska överväganden.....	17
4.8 Förförståelse & värderingar.....	18
5. Resultat.....	19
5.1 Förebygga.....	19
5.2 Identifiera.....	21
5.3 Hantera.....	22
5.4 Sammanfattning av resultat.....	24
6. Diskussion.....	25
6.1 Förebygga.....	25
6.2 Identifiera.....	27
6.3 Hantera.....	29

7. Slutsats.....	31
8. Metoddiskussion.....	32
9. Framtida forskning .....	33
10. Referenser .....	34
11. Bilaga 1 Intervjuguide.....	37
12. Bilaga 2 Informationsbrev.....	40

# 1. Inledning

Arbetslivet präglas idag av en hög konkurrenskraftighet där individen förväntas prestera på många olika plan i livet. Det föreligger ett osunt samhällsideal där prestation och framgång är i fokus. En ökad individualism uppkom bland annat i samband med utvecklingen av tekniken i slutet på 1900-talet när mycket av arbetet på arbetsmarknaden kom att bli digitaliserat (Hansen & Rolandsson 2017, s.130). Eftersom digitaliseringen möjliggör mer produktiva arbetssätt att utföra arbetet på, består idag arbetslivet av en ökad efterfrågan på flexibilitet. Det här bidrar i sin tur till en ökad konkurrens då det ställer större krav på individens kompetenser (Ibid, s.139). New public management är en styrmodell som uppkom under 1990-talet med fokus på att överföra idéer från privat sektor till offentlig sektor i syfte att effektivisera. Fler aktörer på arbetsmarknaden har medfört till en ökad konkurrens. Det här leder till mer effektiva och framgångsrika verksamheter. Dock har det även kommit att bidra till en ökad byråkratisering där administration och styrning är centralt. Dessa moment blir således mer tidskrävande och leder till ökad arbetsbelastning och högre krav på individen (Börnfelt 2018, ss. 156-160).

Ett resultat av effektivisering på arbetsmarknaden och efterfrågan på flexibilitet har gjort att otrygga anställningar som bemanningsanställning och tidsbegränsad anställning har blivit allt mer vanligt. En arbetstagare med en otrygg anställning löper större risk för att drabbas av psykosocial ohälsa. Otryggheten grundar sig främst i att en arbetstagare med exempelvis en tidsbegränsad anställning har sämre anställningsvillkor och oftast en lägre lön än vid en tillsvidareanställning. Anledningen till att arbetsgivare väljer att anställa arbetstagare genom bemanning eller tidsbegränsade anställningar är för att öka sin flexibilitet i de perioder då företaget har ett ökat behov av arbetskraft. Genom att inte tillsvidareanställa personal ökar arbetsgivarens effektivitet eftersom de minimerar risken med att gå med förlust under de perioder då efterfrågan är låg (Håkansson & Isidorsson 2017, ss. 213-221).

Viljan i att effektivisera verksamheter är inget nytt då vi ser det i gamla managementmetoder som taylorism, fordism, lean och just in time där fokus på effektivitet är centralt. Managementmetoder som bygger på effektivitet och individualisering kan leda till en ökad stress hos arbetstagare (Börnfelt 2017, ss. 171-173). Ett mer ansträngt arbetsliv är därav ett resultat av dessa managementmetoder och uppkomsten av allt mer otrygga anställningar. Ett ökat ansvar i kombination med tidspress kan resultera i hög arbetsbelastning och upplevas som en stressig arbetssituation för den enskilda individen. Denna typ av stress kallas för arbetsrelaterad stress. Detta är den typen av stress som uppkommer när individens arbetsbelastning är för hög i relation till de resurser som individen har till sitt förfogande för att utföra sina arbetsuppgifter (Institutet för stressmedicin 2019).

Enligt SCB (2018) lider idag ett flertal individer av en psykisk ohälsa i relation till deras arbetssituation. Var fjärde individ på arbetsmarknaden hade år 2017 ett arbete som var psykiskt påfrestande. Vidare var cirka sex av tio individer utsatta för en hög arbetsbelastning. Ur arbetsmiljösynpunkt visar det här att den psykiska ohälsan är oerhört viktig att arbeta systematiskt med. Detta för att minimera risken att arbetsrelaterad stress ska uppkomma på en arbetsplats (Arbetsmiljöverkets rapport 2018:2). Enligt Arbetsmiljölagen (AFS 2015:4) har arbetsgivaren ett övergripande arbetsmiljöansvar på arbetsplatsen. Ett ansvar som inbegriper att arbetsgivaren systematiskt ska arbeta för en god arbetsmiljö. Samtidigt har arbetstagarna i samverkan med arbetsgivaren ett ansvar för att upprätthålla en god arbetsmiljö. Trots de lagar och föreskrifter som finns kring ämnet, förekommer fortfarande arbetsrelaterad stress till följd av en osund arbetsmiljö (Arbetsmiljölagen AFS 2015:4). Arbetsrelaterad stress blir därmed ett viktigt område för organisationer att arbeta med i allmänhet, men för chefer med personalansvar i synnerhet.

Det övergripande arbetsmiljöansvaret delegeras oftast till chefer med personalansvar. Som chef finns ett stort generellt ansvar inom olika områden som rör såväl arbetstagarna som andra viktiga delar i verksamheten. Det finns med andra ord en komplexitet kring de förväntningar som arbetsmiljöansvaret för med sig. Förväntningarna grundar sig i att chefer besitter förmågan att påverka, kontrollera och ta ett övergripande ansvar för den enskilde arbetstagarens arbetssituation. Dessa förväntningar kan vara svåra att bemöta då arbetstagarens välbefinnande påverkas av en mängd olika faktorer i och utanför arbetet som arbetsgivaren i många fall inte har någon kontroll över, eller har förmågan att kunna påverka (Eklöf 2017, ss. 152-153). Det kan således uppkomma en del utmaningar vid hantering av arbetsrelaterad stress eftersom arbetet oftast påverkas av flera dimensioner än enbart arbetet.

Individens livserfarenheter i kombination med såväl organisatoriska som sociala strukturer påverkar och formar upplevelser av olika situationer i arbetslivet. Dessa strukturer kan bestå av ledarskap i organisationen i samband med den dagliga interaktionen med kollegor eller handla om hur organisationen är utformad. Hur individen upplever olika faktorer i arbetslivet kommer sedan att påverka hur dennes psykiska välmående tar sig i uttryck. Därav blir varje fall av arbetsrelaterad stress såväl kontextbaserad som individuell (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn 2012, s.170).

Arbetsrelaterad stress kan således beskrivas som ett komplext fenomen och som därför kan vara svårt att ta på. Är det ett lika komplext fenomen att arbeta med som det utger sig att vara? Syftet med studien är att utforska hur chefer förebygger, identifierar och hanterar fall av arbetsrelaterad stress i praktiken samt vilka eventuella utmaningar som kan uppstå.

## 1.1 Syfte

Studiens syfte har för avsikt att undersöka arbetet kring arbetsrelaterad stress ur ett arbetsgivarperspektiv och ta fasta på hur chefer handskas med fenomenet hos sina arbetstagare. Studien avser vidare att belysa eventuella utmaningar som chefer kan stöta på vid hantering av arbetsrelaterad stress och hur dessa utmaningar i sådana fall tar sig i uttryck.

## 1.2 Frågeställningar

- På vilket sätt arbetar chefer förebyggande mot arbetsrelaterad stress hos sina arbetstagare?
- Hur identifierar chefer att en arbetstagare är stressad i arbetet och vilka tecken anser de tyda på en arbetsrelaterad stress?
- Vilka förutsättningar har chefer för att hantera arbetsrelaterad stress hos sina arbetstagare?

## 1.3 Avgränsning

Avgränsningen är att fokusera på ett visst fenomen, i detta fall arbetsrelaterad stress, från ett arbetsgivarperspektiv. Studien är också avgränsad till ett urval som endast består av enhetschefer som arbetar inom kommunal verksamhet.

## 1.4 Begreppsdefinition

### Arbetsrelaterad stress

Institutet för stressmedicin (2019) beskriver stress vid en reaktion som uppenbaras hos en individ när denne utsätts för en hög grad av påfrestningar. Det är en livsnödvändig funktion för människan i syfte att kunna såväl reagera som agera vid hotfulla situationer eller vid andra typer av utmaningar. Eftersom varje individ besitter skilda livserfarenheter och således även skilda personligheter, uppenbaras den på olika sätt hos varje enskild individ. Det här gör att den även behöver hanteras olika. Därav är stress inte farligt. Det är när den blir långvarig och inte ger utrymme för återhämtning som den kan orsaka allvarliga skador såväl fysiska som psykiska. Arbetsrelaterad stress är således den stress som orsakas av arbetet. Den uppkommer då arbetstagarens arbetsbelastning är för hög i relation till de resurser denne har till sitt förfogande för att kunna utföra arbetsuppgifterna. Arbetsbördan blir helt enkelt inte hanterbar för arbetstagaren (Institutet för stressmedicin 2019).

## 1.5 Lagar och föreskrifter

### 1.5.1 Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

I enlighet med arbetsmiljölagen (AFS 2015:4) finns det riktlinjer kring hur arbetsmiljön ska skötas. Dessa föreskrifter syftar till att förebygga eventuella risker för ohälsa som orsakas av organisatoriska samt sociala förhållanden. Ett systematiskt förebyggande arbetsmiljöarbete ska därmed främja en god arbetsmiljö. Enligt 3 § är det arbetsgivaren som bär det övergripande ansvaret för att dessa föreskrifter följs i respektive organisation. Därmed är det enligt 6 § även dennes uppgift att förmedla vidare kunskapen kring hur de både ska förebygga och hantera ohälsosam arbetsbelastning till chefer och arbetsledare. I 3 kap. 4 § AML (1977:1160) förtydligas det delaktiga ansvaret genom: *“Arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö”* (AML 1977:1160). Vidare ska arbetsgivaren enligt 9 § därmed tillgodose arbetstagarna med rimliga krav i relation till respektive arbetsuppgift i syfte att minimera risken för ohälsosamma arbetsbelastningar. Arbetsgivaren ska i de fall arbetsuppgifterna blir psykiskt påfrestande för en arbetstagare i enlighet med 11 §, vidta åtgärder som förhindrar att dessa arbetsuppgifter och arbetssituationer inte leder till ohälsa för arbetstagarna. Likt 11 § ska arbetsgivaren även enligt 12 § vidta åtgärder om arbetstidens förläggning tenderar att leda till ohälsa för arbetstagarna. I dessa fall kan arbetsgivaren exempelvis se över arbetstagarnas möjlighet till återhämtning för att minimera dessa risker (Arbetsmiljölagens AFS 2015:4).

### 1.5.2 Arbetsmiljöverkets Rapport (2018:2) Arbetsmiljön 2017

Enligt Arbetsmiljöverkets rapport (2018) går det att utläsa att det i högre grad föreligger ett systematiskt arbetsmiljöarbete på arbetsplatsen inom offentlig förvaltning och tillverkningsindustrin än i övriga branscher. Vidare kan vi se att var fjärde sysselsatt individ hade ett psykiskt ansträngande arbete under 2017. De branscher där arbetet var mest psykiskt ansträngt var inom vård och omsorg, utbildning och sociala tjänster. Enligt den statistik som granskat hur många sysselsatta individer som har en hög arbetsbelastning ser vi att det är cirka sex av tio individer som antingen i hög utsträckning eller i viss mån hade en för hög arbetsbelastning 2017 (Arbetsmiljöverkets rapport 2018:2).

## 2. Tidigare forskning

I kommande kapitel behandlas en del av den tidigare forskning som finns kring ämnet om chefers arbete kring arbetsrelaterad stress bland sina arbetstagare. Forskningen som presenteras behandlar dels vad för inverkan chefernas ledarskap har på arbetstagarna och vilka tendenser som tidigare forskare sett angående arbetsrelaterad stress och hur dessa kan utspela sig i arbetslivet. Den tidigare forskningen hjälper och nyanserar sedan analysen av vår empiri. Nedan tidigare forskning har givit oss en djupare förståelse kring ämnet.

Under 1990-talet skedde en ökning av långtidssjukskrivning med relation till psykisk ohälsa och forskare hade inte tidigare i lika stor utsträckning sett kopplingen mellan utbrändhet och sjukskrivning. Det var från 1997-2002 som långtidssjukskrivningarna för både män och kvinnor ökade, även om andelen kvinnor var något högre (Eriksson, Starrin & Janson 2008). Den rådande utmaningen avseende ohälsan som orsakas av arbetsrelaterad stress var i början på 2000-talet svår för sjukvården att bemöta. Därför är det förebyggande arbetet inte endast en viktig del för individen utan även för samhällets chans att upprätthålla ett hållbart arbetsliv (Örbaek 2002). Enligt Karlsson, Björklund & Jensen (2012) finns det ett visst samband mellan psykosociala arbetsmiljöfaktorer, anställdas hälsa och organisationers produktivitet som har undersökts genom att fastställa och jämföra vetenskapliga underlag kring ämnet. Dock kunde inte studien styrka att det föreligger ett samband med produktionsbortfall i relation till psykosociala arbetsmiljöfaktorer och arbetstagarnas hälsa. Samtidigt finns det evidens som styrker sambandet i att den självskattade prestationen har en koppling till psykosociala arbetsmiljöfaktorer och arbetstagarnas hälsa. Rapporten kunde dock inte utläsa några samband mellan specifika arbetsmiljöfaktorer eller hälsoproblem kopplad till självskattad prestation (IFAU rapportserie 2012:8). Dock har en studie som gjorts på koreanska sjuksköterskor visat att självkänsla och den individuella uppfattningen av stressfaktorer har en påverkan på förhållandet mellan arbetsrelaterad stress och depression. Studien visade också att en hög nivå av upplevd stress ledde till en lägre självkänsla, som i sin tur ökade eventuella depressionssymtom. Arbetsrelaterad stress i sig påverkar inte direkt en depression, utan snarare indirekt genom individens egna uppfattningar och upplevelser (Lee, Joo & Choi, 2013).

Statistik från Försäkringskassan från 2019 visar att den vanligaste anledningen till sjukskrivning hos kvinnor får året 2018 var just psykisk ohälsa, detsamma gäller även för män. 43 respektive 42 procent av alla nybeviljade sjukersättningar är till följd av psykisk ohälsa. Fram till 2005 var sjukdom i rörelseorganen den största anledningen till sjukskrivning, men sedan 2006 är det psykisk ohälsa som dominerar (Försäkringskassan, 2019). Det har konstaterats att det individuella ansvaret för hanteringen av psykisk ohälsa eller stress mer specifikt, grundar sig i en förmåga att kunna strukturera och prioritera sitt arbete. Det beskriver hur det nyliberala individualistiska idealet bidrar till bilden av att stress inte är en effekt av organisatoriska arbetsvillkor eller sociala relationer utan att ansvaret för

hur en arbetstagare upplever samt hanterar stress endast ligger på individen själv. Individen antas kunna välja om den vill vara stressad eller inte. Vidare anser författarna att arbetsgivaren besitter ett ansvar för vilket perspektiv dennes organisation ska besitta avseende stress, såväl internt som externt. Detta för att både främja jämställdhet och minimera diskriminering men även i syfte att behålla arbetskraft och således bidra till ett hållbart arbetsliv (Jansson, et al. 2012).

Eriksson, Starrin & Jansson (2008) utförde en undersökning baserat på 32 stycken individer som under en tid var sjukskrivna. Undersökningen resulterade i ett antal olika steg eller situationer som alla respondenter upplevt innan en sjukskrivning. Avsikten var att studera vad som orsakar utbrändhet eller allvarliga stressyndrom som i sin tur ledde till en långtidssjukskrivning längre än 28 dagar. Forskarna presenterar resultatet av studien i vad som kan liknas som en stege med 8 olika steg som respondenterna upplevde innan utbrändhet. I undersökningen intervjuades 26 stycken kvinnor och 6 stycken män. Varför det var fler kvinnor än män är just för att psykisk ohälsa som lett till sjukskrivning är vanligare hos kvinnor än hos män. Intervjuerna gjordes också på serviceyrken, där kvinnor är överrepresenterade. Trappan ser ut som följande:

1. Omfattande förändringar. Alla intervjupersoner hade blivit utsatta för någon form av omfattande förändring på sin arbetsplats innan de blev sjuka, främst organisatoriska förändringar och/eller nedskärningar på personal.

2. Osäkra sociala relationer och konflikter. Det här beskriver respondenterna som ett resultat av föregående steg. Förändringar leder till en viss anspänning och sätter en viss press på de sociala relationerna på arbetet till både kollegor och chefer. I vissa fall kan detta också leda till konflikter.

3-4. Ökade krav tillsammans med oförenliga förväntningar. Steg 3 och 4 påverkas också av tidigare steg i trappan. Organisationsförändringar skulle kunna resultera i personalnedskärningar, vilket leder till ökade arbetsuppgifter och krav på de som är kvar. Kraven kan också ofta vara orimliga och leda till en känsla av att det finns en förväntan på att göra individen ska göra mer än sitt eget arbete.

5. Brist på förtroende och minskat självförtroende. De nya förväntningarna och konflikter på arbetet resulterade ofta i emotionell stress och påverkade både tillförlitligheten till kollegor, men också deras eget självförtroende.

6. Starka känslor och hälsoproblem. Känslan av trötthet och utmattning har blivit tydligt i det här steget. Dessa starka känslor och upplevelser tillsammans med psykiska problem föregick vägen mot sjukskrivning. Känslor som ilska och skam kunde kännas här, tillsammans med otillräcklighet och en tendens att dra sig undan från andra människor.

7. Kollaps eller sammanbrott. Alla respondenter upplevde någon form av kollaps innan sjukskrivningen. Vissa beskriver en dramatisk sådan och en del av dem kan identifiera en specifik utlösande faktor.

8. Sjukskrivning. Sista steget i trappan är sjukskrivning och det var det som många beskriver som en följd av kollapsen. Sjukskrivningen beskrivs här som både positiv och negativ. Positiv i den bemärkelsen att det var en lättnad att kunna stanna hemma och undvika konflikterna på arbetet eller möjligheten att fundera över att kanske göra något annat. Dock även negativ på det viset att det kändes som ett misslyckande eller något att känna skam över. De kunde även känna att sjukskrivningen på något sätt var deras fel och att de fick någon form av dåligt samvete för att inte vara på arbetet (Eriksson, Starrin & Janson 2008).

För att kunna identifiera de olika stegen som nämns ovan krävs ett närvarande ledarskap i syfte att kunna identifiera olika beteenden hos sina arbetstagare. Ett närvarande ledarskap har visat sig påverka hälsan hos en arbetstagare. Passiva och auktoritära ledare har en större negativ påverkan på den psykiska hälsan hos de anställda. Passivitet och ett bristande engagemang har enligt forskning visat sig ha tydligast negativ påverkan på de anställdas psykiska hälsa. Det har visat sig att en chef som pekar med hela handen och tar egna beslut utan att fråga arbetstagarna har också en stor negativ påverkan och skapar en känslan av att bli överkörd och att inte få vara delaktig. Den auktoritära ledaren fokuserar överlag inte heller på att motivera eller intressera arbetstagarna för vad som händer i verksamheten, vilket i sin tur kan påverka organisationens resultat (Theorell, Nyberg & Romanowska 2013).

Det blir tydligt att chefers beteenden gentemot verksamheten och de anställda spelar stor roll för den psykiska hälsan på arbetsplatsen. Det har till och med visat sig att individer som redan besitter någon form av lindrig depression har lättare att utveckla en djupare sådan på grund av dåligt ledarskap. Det finns ett samband mellan att ge sämre betyg på sin chef och att känna stress, sämre personlig hälsa och ökade sjukskrivningar. Viktigt att poängtera här är att dessa samband även gäller vid jämförelse av ålder, kön, utbildning och andra grupper som redan innehar befintliga psykosociala problem (Theorell, Nyberg & Romanowska 2013). Tinline & Cooper tar upp intressanta delar i sin artikel som de tagit del av från Amerikanska stressinstitutet där de sammanfattat några studier kring arbetsrelaterad stress från ett medarbetarperspektiv. Bland annat att 80% av de intervjuade i dessa studier menar på att de upplever stress i arbetet och hälften av dessa skulle behöva hjälp att hantera den typen av stress, vilket tydliggör ledarskapets del i problemet. Tre fjärdedelar av de tillfrågade tror också att arbetsrelaterad stress är vanligare nu än en generation sedan. Arbetsrelaterad stress har bara ökat de senaste åren och Tinline & Cooper menar på att lösningen inte är meditation eller läran att kunna hantera stressen utan snarare att kunna lokalisera vad stressen ursprungligen kommer och sedan hantera stressen utifrån det. Det blir problematiskt när det endast fokuseras på absoluta lösningar på problemet som egentligen inte klarar av orsakerna till att stressen bildats från början (Tinline & Cooper, 2019).

För att chefer ska kunna bidra med ett gott ledarskap krävs det goda organisatoriska förutsättningar. Den typen av stöd spelar även en stor roll för chefernas egna hållbarhet i sin yrkesroll. Ett upplevt stöd har visat skilja sig beroende på chefsposition. De chefer som arbetar på lägre nivåer upplever generellt ett lägre stöd från deras anställda men ett högre stöd från sina chefskollegor. Detta medan de chefer med ett högre antal anställda ansåg att stödet var ännu lägre från dessa och valde i högre grad stöd genom kontakt med externa stödresurser. Det finns även samband mellan erfarenhet och efterfrågan på stödresurser. Att få stöd från ledning, chefskollegor eller från en extern part har visat sig vara mer betydelsefullt för de chefer som besitter lägre arbetslivserfarenhet i sin chefsroll. Stödet har en stor betydelse för deras upplevda rollkrav. Vidare bidrar även goda relationer till chefers förutsättningar att kunna hantera utmaningar i deras yrkesroll, framförallt för chefer verksamma inom vården. Att kunna distansera sitt chefsuppdrag till privatlivet är också ett framgångsrikt koncept för chefers välbefinnande. Likväl som arbetstagare är i behov av ett gott välbefinnande för att kunna prestera i sitt arbete behöver således även chefer må bra för att kunna bidra med det goda ledarskap som arbetstagarna efterfrågar (Dellve, Andreasson, Jutengren 2013).

Enligt Eriksson, Starrin & Jansson (2008) var psykisk ohälsa den vanligaste sjukskrivningsorsaken bland kvinnor i början på 2000-talet (Eriksson, Starrin & Jansson 2008). Det här kan grunda sig i den diskursiva och könade normeringen kring stress i arbetslivet som menar på att en kvinna generellt tar ett större ansvar i både hemmet och på arbetsplatsen. En normaliserad bild av stress som fenomen kan riskera att osynliggöra diskriminerande strukturer vilket således utgör ett hinder för ett hållbart arbetsliv. Forskning har också synliggjort det faktum att kvinnor inte endast känner sig stressade på grund av en hög arbetsbelastning i arbetet utan även för att de generellt besitter ett större ansvar vad gäller arbete i hemmet, dvs det obetalda arbetet. Därav menar de på att sjukskrivningar kan förklaras som ett uttryck för när en arbetstagare med stort omsorgsansvar i hemmet även ska leva upp till arbetslivets krav, en så kallad idealistisk arbetstagare. Det fordras således ett ohälsosamt leverne för denne individ när det totala ansvaret och arbetsbördan blir för stor (Jansson, et al. 2012).

Det finns även perspektiv där stress som fenomen i högre grad anses utgöra möjligheter snarare än begränsningar i organisationen. I Erdilek Karabays (2014) studie jämförs förhållandet mellan organisatoriskt engagemang, arbetsrelaterad stress och de beteenden som arbetstagare besitter och som således beskriver dess organisationskultur inom affärsvärlden. Studien tyder på att de organisationer med ett stort engagemang och en god organisationskultur främjar mer effektivare arbetsmiljöer (Erdilek Karabay 2014). Enligt Jansson et al (2012) kan stress tolkas som en förutsättning för ökad arbetskapacitet, prestation samt effektivitet. Vidare anses den upplevda känslan av stress skilja sig mellan arbetstagarna och därmed belyser de vikten av att arbetstagarna vet hur de ska hantera den. Att kunna

hantera stress har genom forskning framkommit vara ett grundläggande villkor för en arbetstagare i de fall organisationen består av ett högre arbetstempo (Jansson, et al. 2012). Stress aktiveras när en individ inser bristerna mellan de krav som ställs i förhållande till potentialen att utföra dem. Den reaktion vi känner vid stress är endast skadlig om den blir långvarig. I de situationer där stressen blir långvarig kan det i värsta fall orsaka bestående skador hos individens centrala nervsystem (Örbaek 2002). Det här bekräftar även Karlsson, Björklund & Jensen (2012) som menar på att det finns starka evidens för sambandet mellan arbetskrav och smärta i rörelseorganen. Sambandet tyder på att det finns en risk att individens minnesfunktion minimeras om arbetskraven leder till en långvarig stress för individen (IFAU rapportserie 2012:8). I relation till dessa bestående konsekvenser uppmärksammas vikten av det förebyggande arbetet. Det gynnar inte endast individen utan kan även generera en ekonomisk vinst för samhället i stort. Ett förebyggande arbete mot stress kan både leda till ett skydd mot allvarliga kroniska sjukdomar och samtidigt resultera i sänkta sjukskrivningar (Örbaek 2002).

### 3. Teorianknytning & teoretiska utgångspunkter

I följande kapitel kommer vi att presentera de teoretiska utgångspunkter som kan hjälpa studien att förklara hur vi kan förstå chefers perspektiv på arbetsrelaterad stress hos sina arbetstagare. Det här då studiens syfte handlar om att undersöka arbetsrelaterad stress ur ett arbetsgivarperspektiv och ta fasta på hur chefer handskas med problemet hos sina arbetstagare. Studien avser även att belysa eventuella utmaningar kring arbetsrelaterad stress. Teorierna hjälper oss att problematisera och konkretisera studiens empiri då teorierna belyser flera perspektiv kring arbetsrelaterad stress.

#### 3.1 Organisationskultur

Ledarskap och organisationskultur tenderar många gånger att samverka med varandra, det vill säga att ledarskap på många sätt påverkar kulturen i en organisation. Ledarskapet har en inverkan på gruppens orienteringar, värderingar, tankegångar och men även på enskilda individers känslor. Ledarskap är svårt att definiera eftersom det är kontextbaserat och påverkas av de sociala sammanhang där det utövas. Det finns också olika definition eller uppfattning kring ledare och ledarskap hos olika grupper. Ledarskapet benämns också vara något som har stort inflytande över viktiga delar i en verksamhet. Exempel på det är organisationskulturen men även så som mål och strategier eller gruppsammanhållningen bland arbetstagare (Alvesson 2015, ss. 120-121).

Den uppsättning av normer, regler och allmänna mönster som finns på en arbetsplats är det som gör varje enskild organisation unik, det brukar också benämnas som organisationskultur. Definitionen av kultur brukar allmänt förklaras genom normer, värderingar och andra antaganden som finns inom en specifik social grupp med människor (Aronsson m.fl 2012, s. 283). Organisationskultur kan ofta komma att bidra med positiva aspekter som samhörighet eller grupptillhörighet bland de som arbetar inom en organisation. Det kan också komma att användas för att visa en upp en bild av organisationen utåt mot intressenter eller omvärlden i stort. Dock kan en organisationskultur också ses ur en negativ bemärkelse, i form av att det kan leda till tunnelseende och oförmågan att se saker från nya perspektiv (Ibid, ss. 286-287).

#### 3.2 Samtalets yin och yang

För att lyckas med ett närvarande ledarskap samt att upprätthålla en samhörighet i organisationskulturen krävs även en god kommunikationsförmåga. I samtal med en arbetstagare erfordras en kombination av färdigheterna att såväl lyssna som att föra egen talan i syfte att nå en framgångsrik dialog. Den mest gynnsamma metoden för att förmedla en öppenhet och ge utrymme för konstruktiva samtal med en annan individ är genom att lyssna. Konsten att lyssna kan delas upp i tre delar. Dessa delar innefattas av att ge uppmärksamhet,

att förmedla ett omsorgsfullt lyssnande och att bekräfta att det som har förmedlats har tolkats rätt (Jordan 2015, ss. 91-92).

1. För att förmedla uppmärksamhet till en annan individ krävs ett medvetet användande av ett fokuserat kroppsspråk. Detta då den andra individen är i behov av bekräftelse kring att motparten faktiskt är engagerad i dennes utsagor. Ett mer uppmärksammat kroppsspråk innebär främst att hålla ögonkontakt med den som talar. Genom att vända kroppen rakt mot individen och ändra till en lätt framåtlutad kroppsställning ökar också ett visat intresse (Jordan 2015, ss. 92-93).
2. För att förmedla ett omsorgsfullt lyssnande finns det olika samtalsverktyg att använda sig av. Dessa metoder innefattas av att beskriva en observation kring individens beteende. Då det i dessa fall kan röra känslor är det viktigt att tålmodigt berätta för individen att det finns utrymme för denne att tala kring problemet även i ett senare skede om det anses vara ett laddat ämne i stunden. Under samtalets gång är det bra att ställa ett rimligt antal följdfrågor för att främja ett omsorgsfullt lyssnande. Därav bör frågorna vara öppet konstruerade i syfte att förstärka dennes utrymme för att kunna tala fritt. Att bibehålla en kontinuerlig tystnad är således ett av de bästa verktygen för att främja en öppen dialog (Jordan 2015, ss. 93-94).
3. Att bekräfta att det som har förmedlats har tolkats rätt är av stor vikt för att komma vidare in i samtalets kärna och således få en djupare förståelse av vad den andra individen vill förmedla. Dock räcker det inte endast med bekräftelsen att "jag förstår". Tre användbara tekniker för att bekräfta motpartens budskap på är genom parafrasering, spegling av känslor och summerande reflektioner. Parafrasering inbegriper korta sammanfattningar av det som individen precis förmedlat. Om denna typ av bekräftelse blir alldeles för lång finns risken att samtalet tappar ett önskvärt tempo. Därav bör endast den mest väsentliga informationen upprepas för den andra individen. Att spegla känslor kan vara en god metod om individen tyder på svårigheter med att förmedla sina starka känslor kring ett angivet ämne. Genom att spegla känslor förmedlas en bekräftelse i att någon bryr sig om dennes känslor, vilket således uppnår ett bekräftelsebehov hos individen och kan således leda till att denne vågar öppna upp sig kring ämnet. Summerande reflektioner handlar om att lokalisera det mest relevanta frågorna i motpartens utläggning och bekräfta att de egna tolkningarna av det som individen har förmedlat stämmer överens med dennes perspektiv kring ämnet (Jordan 2015, ss. 95-97).

### 3.3 Intersektionalistisk teoribildning

Varje samtal med en arbetstagare kan skilja sig åt markant. De upplevelser som uppkommer som ett resultat av en viss arbetssituation ter sig olika hos varje enskild individ. Den känslan som uppstår vid en upplevelse grundar sig i interaktionen som sker mellan individen och

dennes omgivning. Att varje individs tolkningar skiljer sig grundar sig dels i dennes livserfarenheter och personlighet, men även på såväl organisatoriska som sociala förhållanden. De organisatoriska och sociala faktorerna kan vara ledarskapet, ramverket som individen behöver förhålla sig till, interaktionen med övriga arbetstagare samt organisationens utformning i sin helhet. Dessa faktorer som påverkar individens upplevelser utgör sedan grunden för hur dennes välbefinnande i arbetet kommer att ta sig uttryck (Aronsson m.fl 2012, s.170).

### 3.4 Komplexitetsperspektivet

Vidare är psykosocial arbetsmiljö komplext och således blir även ansvaret och påverkan för stort för endast en person att hantera. Det här beror på att arbetstagarens arbetsmiljö ofta påverkas av flera olika strukturer som arbetsgivaren i många fall har minimal kontroll över. Med det tillkommer även en viss risk i att delegera ansvaret för arbetsmiljön till en specifik person, i detta fallet arbetsgivaren. Genom att endast en individ besitter ett sådant ansvar kan det uppkomma aggressioner och skuldbeläggande på denne. Det här då individen inte har tillräckliga resurser för att kunna leva upp till de förväntningar som ett sådant ansvar medför (Eklöf 2017, ss. 152-153).

### 3.5 Krav, kontroll och socialt stöd-modellen

Samtidigt som arbetsgivaren tillskrivs höga krav kan även arbetstagarens krav bli ohanterbara. Höga krav i samband med låg kontroll och lågt socialt stöd i sitt arbete kan utgöra en risk för arbetstagaren. Krav, kontroll och socialt stöd-modellen är en omtalad modell inom stressforskningen och berör främst hur kraven och kontrollen i arbetet påverkar den psykosociala arbetsmiljön. Senare har ytterligare en del adderats till modellen, nämligen vikten av ett socialt stöd på arbetsplatsen (Aronsson m.fl 2012, s. 172). Modellen har haft stort genomslag och forskarna bakom modellen har påpekat att det inte bara är arbetskraven som har betydelse vid upplevelse av stress i arbetet. De menar på att arbetskraven i kombination med vad en arbetstagare har för handlingsutrymme i sitt eget arbete eller vilka möjligheter till utveckling som finns på arbetsplatsen är avgörande faktorer. Lågt självbestämmande tillsammans med höga arbetskrav är därför ofta en utlösande faktor till stress i arbetet. Har en arbetstagare då också ett svagt socialt stöd i samband med dessa delar befinner sig personen i en oönskad arbetsituation som ses som högst olämplig för individen sett till hälsa och psykiskt välbefinnande. Modellen tyder också på att skadligheten av orimligt höga arbetskrav kan förmildras med hjälp av ett ökat handlingsutrymme och/eller ett starkt socialt stöd. Att arbeta mot stress i arbetslivet är viktigt, dels för att stress kan påverka individens prestationsförmåga, men också orsaka långsiktiga eller permanenta skador på en människas hälsa (Aronsson m.fl 2012, ss. 186-187).

## 4. Metod

Vår studie syftar till att studera hur chefer arbetar med att förebygga, identifiera och hantera arbetsrelaterad stress hos sina arbetstagare och vilka eventuella utmaningar som kan uppkomma i samband med sådana fall. Empirin har därmed samlats in med hjälp av en kvalitativ datainsamlingsmetod, närmare bestämt kvalitativa intervjuer då det lämpar sig bäst emot valt forskningsproblem. Det för att få en subjektiv bild som riktas mot respondentens egna ståndpunkter och livsvärld (Bryman 2011, s.413). I kommande kapitel kommer vi att närmare presentera val av metod och tillvägagångssätt som vi använt under studiens utförande.

### 4.1 Urval

Urvalet i studien gjordes främst utifrån ett målstyrt urval. Målstyrt urval handlar inte om att slumpmässigt välja respondenter, utan snarare att medvetet välja respondenter som är relevanta för studiens syfte (Bryman 2018, s. 496). Till vår studie var det relevant att intervjua chefer med personalansvar och som någon gång under sin period som chef hanterat ett fall av arbetsrelaterad stress, det för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Det fanns inga krav på hur länge de varit verksamma i en chefsroll utan det var mer relevant att de hade hanterat något fall av arbetsrelaterad stress ibland sina arbetstagare. Respondenterna benade ut i sex stycken kvinnliga enhetschefer från två olika kommuner, tre stycken enhetschefer från vardera kommun. Anledningen till att jämföra två olika kommuner var ursprungligen för att undersöka om arbetet kring arbetsrelaterad stress kunde skilja sig kommuner emellan. Det visade sig dock inte vara stor skillnad mellan kommunerna, mer om det i metoddiskussionen. I en av kommunerna fick vi kontakt med en enhetschef som sedan hjälpte oss att komma i kontakt med två ytterligare enhetschefer inom samma kommun. (Bryman 2011, s. 196).

## 4.2 Persongalleri

<b>Respondenter</b>	<b>Yrkesroll</b>	<b>Antal anställda</b>	<b>Antal år med personalansvar</b>
<b>Respondent 1</b>	<b>Enhetschef Kommun 1</b>	<b>48 st</b>	<b>15 år</b>
<b>Respondent 2</b>	<b>Enhetschef Kommun 1</b>	<b>30 st</b>	<b>5 år</b>
<b>Respondent 3</b>	<b>Enhetschef Kommun 1</b>	<b>15 st</b>	<b>12 år</b>
<b>Respondent 4</b>	<b>Enhetschef Kommun 2</b>	<b>14 st</b>	<b>20 år</b>
<b>Respondent 5</b>	<b>Enhetschef Kommun 2</b>	<b>27 st</b>	<b>10 år</b>
<b>Respondent 6</b>	<b>Enhetschef Kommun 2</b>	<b>25 st</b>	<b>11 år</b>

## 4.3 Material

Vid genomförandet av kvalitativ forskning är det vanligt förekommande att författaren till studien själv framställer materialet som ska användas. Det kallas för primärmaterial och kan utformas på olika sätt, till exempel intervjuer där innehållet i intervjun är skapat endast utifrån frågeställningarna i studien (Aspers 2011, s. 167). Det material som används för att samla in empirin var i första hand kvalitativa intervjufrågor, som sammanställts i form av en intervjuguide med olika teman (se bilaga 1). Utifrån detta material har vi sedan tillsammans med respondenterna utformat studiens konkreta material i form av vår empiri som ligger till grund för vårt resultat i studien. Vi har valt att använda oss av tre olika teman; förebygga, identifiera och hantera. Utifrån dessa teman har vi sedan formulerat olika frågor i varje tema som på något sätt ska hjälpa oss att besvara våra forskningsfrågor. Intervjuguiden innehåller också ett par bakgrundsfrågor för att inleda intervjuerna och få information kring respondenterna som kan användas vid analys av empirin. Intervjuguiden avslutas med en öppen fråga där respondenterna får möjlighet att tillägga något som eventuellt inte nämnts tidigare under intervjun. I vår studie är primärmaterial endast det material som använts.

## 4.4 Validitet och reliabilitet

Viktiga begrepp att ta ställning till vid en kvalitativ forskning är validitet och reliabilitet. Dessa begrepp handlar om huruvida studien är tillförlitlig och äkta, det vill säga om forskarna

mätt det som var avsett att mätas och om det resultat som framkommit är tillförlitligt eller inte. Eftersom det är svårare i en kvalitativ studie att göra konkreta mätningar har vi istället analyserat respondenternas subjektiva erfarenheter. Till en följd av det går det endast att gestalta äktheten i respondenternas subjektiva livsvärld. Validiteten blir således av mindre betydelse i en sådan här studie.

Det blir problematiskt att kunna dra en generell slutsats kring ämnet eftersom studien i fråga endast innefattar sex stycken intervjuer, vilket i sin tur påverkar studiens reliabilitet. Det är också risk för att studien inte skulle få samma resultat om den skulle genomföras ytterligare en gång då respondenternas subjektiva intryck och syn på världen kan komma att förändras. För att uppnå den reliabilitet och validitet som är möjligt för den här typen av undersökning har vi noga tagit vårt syfte och frågeställningar i beaktning vid tolkning av vår empiri. Vår empiri uttrycker sig i form av ett material från sex stycken intervjuer där vi analyserat och tolkat våra respondenternas subjektiva upplevelser och erfarenheter (Bryman 2011, ss. 351-352).

#### 4.5 Undersökningens genomförande

Innan varje intervjutillfälle mailade vi respektive respondent med en kort information kring det ämne som studien avser att studera (se bilaga 2). Det som framkom i denna information var endast att vår studie syftar till att studera fenomenet arbetsrelaterad stress hos arbetstagare ur ett arbetsgivarperspektiv. Vi informerade även om eventuell avsatt tid för samtalet. Varje intervju tog olika lång tid men de tog i genomsnitt 40-50 minuter.

Varje intervju spelades in efter godkännande av respondenten. Detta i syfte att underlätta vid transkribering och för att minimera risken att gå miste om värdefull empiri. Det bidrog även till ett mer närvarande möte då det inte längre förelåg ett behov av att anteckna varje liten del av respondenternas utsagor. En intervju genomfördes som ett personligt möte med respondenten, resterande genomfördes via videosamtal. Vidare närvarade båda författarna vid samtliga intervjutillfällen. Det var alltid samma författare som inledde intervjuerna. Vid inledningen av respektive intervju informerades återigen respondenten om studiens primära syfte och fick en presentation av respektive författare. Anledningen till valet av en inledande kort presentation var främst för att förmedla en trygg atmosfär för respondenten, vilket ökar chansen för ett mer öppet samtal. Det gör det således enklare för respondenten att våga öppna upp sig om arbetslivserfarenheter kring ämnet om personen känner att den befinner sig i en trygg miljö (Kvale & Brinkmann 2014, s.170).

Varje intervju startades med kortare frågor kring respondenternas yrkesroll för att skapa en helhetsbild kring dennes uppdrag och kontext. Därefter följde intervjuguiden de tre tidigare valda teman, det vill säga förebygga, identifiera och hantera. I syfte att få en ökad förståelse för de utsagor som respondenten följaktligen kom att svara på, inleddes intervjun i form av en "begreppsintervju". Denna strategi används för att klargöra eventuella förgivettagna antaganden om det ämne som samtalet kommer att behandla (Kvale & Brinkmann 2014,

s.192). Intervjun öppnades därav med en fråga kring hur respondenten definierar det fenomen som studien behandlar, det vill säga begreppet arbetsrelaterad stress.

Under genomförandet varierade vi kontinuerligt kring vem av författarna som ställde intervjufrågor. Valet av denna typ av tillvägagångssätt föll sig naturligt efter utförandet av första intervjun då det ansågs vara en god strategi. Det här i syfte att bidra till ett forum för samtal och således minimera risken för en utfrågning. Även om intervjuguiden var utformad med öppna frågor ansåg vi att förhållningssättet från oss författare under intervjuförfarande också har betydelse för hur respondenternas utsagorna kommer ta sig uttryck. Genom att lyssna uppmärksammat och visa intresse samt förståelse skapas en god kontakt mellan respondenten och de som intervjuar (Kvale & Brinkmann 2014, s.170). Vi ställde löpande följdfrågor under respektive fråga för att säkerställa att respondenten givit oss svar på den angivna frågeställningen.

I slutet av respektive intervju fick även respondenten tillfälle att tillägga information som denne ansåg ha relevans för ämnet. Det ger således utrymme för eventuell betydelsefull empiri att ta sig uttryck (Kvale & Brinkmann 2014, s.171).

#### 4.6 Databearbetning & dataanalys

Vid bearbetning av empirin har vi med hjälp av respektive transkribering använt en induktiv ansats där vi identifierat koderna i det framkomna materialet istället för att genom en deduktiv ansats översatt teoretiska begrepp till koder (Aspers 2011, s. 169). En induktiv ansats innebär således att vi genom observation av ett antal intervjuer vill framkalla en generell slutsats av det framkomna materialet (Kvale & Brinkmann 2014, s. 238). Vi har också samtidigt varit teoriimpregnerade, därmed har vi kontinuerligt arbetat växelverkande mellan de två angreppssätten. Det här kan även kallas för en dynamisk abduktiv ansats då förståelsen gradvis framträtt (Ibid, s.239-240).

Under analys av empiri har studien inspirerats av ett fenomenologiskt perspektiv. Detta perspektiv då intresset främst ligger i att förstå den kontext som respondenten verkar inom och en observation av dennes upplevelser. Utan en kontextualitet blir det svårt att kunna gestalta respondentens livsvärld och således kunna förstå det sociala fenomenet utifrån dennes perspektiv, vilket studien syftar till att undersöka (Justesen & Mik-Meyer 2011, s. 54).

En tematisk analys har använts vid databearbetning av det framkomna materialet. Vi markerade de ord och meningar som vi kunde hitta likheter samt olikheter i mellan respondenternas uttalanden. Detta i syfte att tematisera den mest relevanta empirin (Bryman 2018, s.705). Dock utformades inga nya teman i resultatet eller diskussionen. Istället utgick vi från samma teman som i intervjuguiden för att behålla en enhetlig struktur genom hela studien och således utgöra en tydlighet kring den empiri som framkommit.

Databearbetningen påbörjades redan under transkriberingen, vilket underlättar vid kodning av inspelade intervjuer. Det kan även bidra till en ökad förståelse av den insamlade datan (Bryman 2018, s. 700). Vi letade sedan efter citat för de koder som vi ansåg vara av störst relevans för att kunna besvara studiens frågeställningar. Dessa koder färgglades sedan utifrån de mönster som vi kunde utläsa i vår transkribering. Kodningen innebar således att granska vilken typ av information som respektive citat gav och vilket tema respektive citat kunde exemplifiera (Ibid, s. 689). Denna typ av kodning kallas för marginalmetoden. Marginalmetoden tillämpas genom användning av ett kodschema där varje kod registreras med en färg. Detta i syfte att skapa en översikt och tydlighet kring det mest relevanta delarna i det framkomna materialet (Aspers 2011, s.185).

#### 4.7 Etiska överväganden

Innan intervjuerna genomfördes skickades som tidigare nämnts ett formulär till samtliga respondenter med information kring forskningens syfte och genomförande. Respondenterna blev genom detta medvetna och informerade kring de fyra etiska principerna som studien tar i beaktning. De fyra etiska principerna innefattar informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Formulären som skickades ut skrevs även under av respondenterna som i och med det godkände sitt medverkande i studien (se bilaga 2).

##### *Informationskravet*

Informationskravet innebär att forskaren i fråga ska informera deltagarna om studiens syfte och andra omständigheter kring deltagandet i studien. Respondenterna ska också bli varse om att deltagandet är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Det är också viktigt att kort presentera forskarna och hur deltagarna lättast kan komma i kontakt med forskarna i studien (Vetenskapsrådet 2002). Respondenterna fick därav information om studien innan respektive intervjutillfälle genom de formulär som skickades ut.

##### *Samtyckeskravet*

Genom att tydligt medvetandegöra respondenterna kring att deltagandet i studien är frivilligt och att de när som helst kan välja att lämna studien har samtyckeskravet tydliggjorts. Det är inte heller någon av respondenterna som tvingats att delta i studien, utan alla har fått möjligheten att kunna tacka nej (Vetenskapsrådet 2002). Genom att respondenterna i studien skrivit under formuläret har samtyckeskravet även godkänts skriftligt.

##### *Konfidentialitetskravet*

Genom formuläret som skickades ut i samband med intervjuerna fick respondenterna information kring att alla namn och uppgifter som forskarna får tillgång till behandlas på sådant sätt att ingen obehörig får tillgång till dem. Det betyder också att respondenternas riktiga namn inte kommer användas i studien för att bevara deras anonymitet

(Vetenskapsrådet 2002). Inspelningarna av intervjuerna kom också att raderas efter transkriberingarna.

#### *Nyttjandekravet*

All information som samlas in inom ramen för studiens syfte får endast användas för den aktuella studiens ändamål (Vetenskapsrådet 2002). Den insamlade empirin har därmed endast använts för studiens syfte.

### 4.8 Förförståelse & värderingar

Studien grundar sig i vetenskapliga föreställningar som är baserade på arbetslivsrelaterade erfarenheter (Becker 2008, s.28). Vi är således medvetna om att vi besitter en viss förförståelse och värdering kring ämnet arbetsrelaterad stress då vi aldrig kan frångå de föreställningar vi besitter (Ibid, s.31). Studien har därav både baserats på en viss förförståelse av den organisation och yrkesroll som respondenterna verkar inom samt av det fenomen som studien avser att studera.

Vi besitter bilden av att arbetsrelaterad stress som fenomen är ett komplext ämne. Det var således en av anledningarna till valet av att granska just detta fenomen. Det baseras på egna arbetslivserfarenheter där vi uppmärksammat att den psykosociala arbetsmiljön inte alltid prioriteras.

Vi har genom arbetsrelaterade erfarenheter observerat att det finns en viss problematik kring att både förebygga, identifiera och hantera fall av arbetsrelaterad stress i arbetslivet. Det finns även en medvetenhet avseende våra föreställningar av yrkesrollen som enhetschef inom kommunal verksamhet. En av författarna arbetar på en av de kommunala verksamheterna som jämförs i studien, vilket således givit oss en viss insikt i verksamhetens organisering och kultur. En av författarna har också viss insikt i den andra kommunala verksamheten då nära vänner arbetar där. Vi är således medvetna om att dessa förförståelser givit oss föreställningar om att enhetschefer inom offentlig verksamhet inte besitter tillräckliga resurser för att kunna hantera psykosociala arbetsmiljöproblem.

## 5. Resultat

I kommande kapitel kommer empirin att presenteras genom tre valda teman, förebygga, identifiera och hantera. Empirin stärks genom presentation av resultatet med hjälp av citat från vår datainsamling. Det här förtydligar vår tolkning av respondenternas uttalanden.

### 5.1 Förebygga

Det framkommer tydligt av samtliga respondenter att arbetsrelaterad stress som fenomen är ett mycket komplext fenomen att ta fasta på. En av orsakerna som samtliga respondenter nämner är att upplevelsen av stress är individbaserad. Det vill säga att varje individ reagerar och upplever stress på olika sätt. En av respondenterna uttryckte sig som följande:

*Det är väl det jag kan tycka är det svåra med den här arbetsrelaterade stressen och den upplevelsen. Stress för mig är en sak och stress för min medarbetare är en annan sak. Det finns inget rätt eller fel i detta. - Respondent 4*

Således anses det inte finnas en definition på vad stress är och exakt hur den tar sig i uttryck. Att en arbetstagare blir stressad av en viss arbetsituation behöver inte betyda att en kollega uppfattar samma situation som stressande. Det här är ytterligare en anledning till att arbetsrelaterad stress kan uppfattas som ett komplext fenomen då det sällan endast beror på en utlösande faktor.

*Det behöver inte bara handla om jobbet för det kan även vara hemma att det är något som gör att man inte mår riktigt bra på jobbet heller. - Respondent 5*

I många av de fall där respondenterna hanterat arbetsrelaterad stress var det ofta en kombination av att arbetstagaren hade tagit ett stort ansvar både i arbetsliv såväl som i privatliv. De nämner även att stressen som sådan dock inte behöver vara farlig, utan det är när den blir långvarig som den kan utgöra skada för arbetstagaren. Det som konkret sker vid upplevelsen av arbetsrelaterad stress förklarade en av respondenterna som följande:

*Du fyller koppen men när koppen är överfull så ska man trycka i lite till och lite till och vad är det jag ska släppa på och vad är det jag ska prioritera? - Respondent 3*

När arbetsbelastningen blir för hög i relation till de krav som arbetstagaren har att utföra sitt arbete på skapas en ohanterlig arbetssituation. Många av respondenterna nämner att de behöver finnas som stöd för att hjälpa arbetstagarna att omprioritera för att undvika en långvarig och ohälsosam arbetsmiljö.

Vidare var samtliga respondenter eniga om att ett närvarande ledarskap är helt avgörande i arbetet kring att förebygga ohälsa i arbetet. Genom att uppmärksamma varje enskild individ och kontinuerligt föra en dialog med arbetstagarna anser de kunna minimera risken för att arbetsrelaterad stress uppdagas.

*Njaa, det är väl via dialog och hela tiden prata med medarbetarna. Hålla utkik efter signaler och förutse. - Respondent 2*

Genom kontinuerlig kontakt blir det enklare för respondenterna att utläsa eventuella signaler som kan tyda på att arbetstagaren lider av en stressig arbetssituation. Det vill säga att genom en kontinuerlig avstämning med respektive arbetstagare förebygger respondenterna arbetsrelaterad stress och kan således förhindra problemet i ett tidigt skede.

Att förväntningarna på arbetstagaren är tydliga nämner samtliga respondenter som en viktig del i syfte att förhindra stress i arbetslivet. Med förväntningar menar respondenterna att arbetstagarna informerar dem om de upplever att de har en stressig arbetssituation för att de tillsammans ska kunna förebygga arbetsrelaterad stress.

*Jag tycker att man har ett delat ansvar. Man kan inte bara säga att det är arbetsgivarens ansvar. Arbetsgivaren har ett ansvar att skapa förutsättningar att bedriva ett arbete på schyssta villkor och ett ansvar att fånga upp och hantera fall om det uppstår ev stress. Men arbetstagaren har ett ansvar att signalera om man själv känner att man inte mår väl, oavsett om det är stress eller något annat. - Respondent 6*

Som chefer är de införstådda över sitt egna arbetsmiljöansvar men belyser vikten i att arbetstagaren också måste förstå sitt egna ansvar och att båda parter vågar föra en dialog kring eventuella arbetsmiljöproblem. Arbetsgivarens ska självklart vara uppmärksam och systematiskt arbeta för en god arbetsmiljö men individen bär också ett eget ansvar att informera sin chef när och innan en ohälsosam arbetssituation uppstår.

De beskriver även att en fungerande gruppdynamik anses vara en förutsättning för en god arbetsmiljö. Flertalet respondenter uppmärksammar att deras nuvarande arbetsgrupper besitter en god gruppdynamik. De indikerar på att de ser en koppling mellan gruppdynamik och minskad risk för arbetsrelaterad stress.

*När man pratar med ett fotbollslag så är det en som inte fungerar på plan så funkar det inte hela laget men så är det även i ett arbetslag - Respondent 5*

Kollegor är varandras arbetsmiljö och således bidrar en god gruppdynamik till en trivsam arbetsplats, vilket ökar möjligheterna för ett gott samarbete och minskar risken för meningsskiljaktigheter.

## 5.2 Identifiera

Samtliga respondenter var överens om att en indikator på att en arbetstagare är stressad kan vara ett förändrat beteende. Att minnet minimeras vid stress nämner vissa är en vanligt förekommande beteendeförändring.

*Det kan vara att personen kan glömma saker, det är ju typiskt när du är stressad. - Respondent 1*

Minnesförluster brukar oftast uppmärksammas från kollegor. Samtliga respondenter beskriver också komplexiteten kring det förändrade beteendet då de flesta individer reagerar olika på stress.

*De reagerar ju ganska olika. En del märker man stänger in sig och blir tysta och en del andra yrar omkring. - Respondent 6*

En del arbetstagare blir utåtagerande eller yviga samtidigt som vissa andra blir tysta eller nedstämda. Andra beteendeförändringar som nämndes var tunnelseende, dåligt tålamod, pratar fortare i telefon eller att en kollega avskärmar sig och till exempel inte deltar i fikapauser eller lunchraster. De understryker vikten av att känna sina arbetstagare väl i syfte att kunna identifiera ett förändrat beteende från individ till individ. Det nämndes också att det kan synas genom en kartläggning av frånvaron.

*Hemma mycket, korttidsfrånvaro kan ju vara en sådan grej [...] hade en som fick en lön på 5000 kr, då har man inte varit på jobbet mycket du. - Respondent 1*

När arbetstagare är hemma ofta och i kortare perioder kan det tyda på att de lider av en osund arbetssituation. Anledningen till att respondenterna kopplar korttidsfrånvaro till stressymptom är på grund av att de dels kan likna andra sjukdomssymptom, som exempelvis trötthet, huvudvärk eller utmattning. Det kan även bero på att arbetstagaren inte trivs på arbetsplatsen och inte vill gå dit.

Vidare var även känslan av otillräcklighet vanligt bland arbetstagarna och en vanligt förekommande orsak till stress. Då respondenterna arbetar i vårdande organisationer handlade oftast otillräckligheten hos arbetstagarna om att de inte hann tillbringa tillräcklig mycket tid hos vårdtagarna.

*Hyresgäster som mår dåligt så kan ju det påverka mina medarbetare negativt på grund av att dem känner sig otillräcklig och så. - Respondent 3*

Denna upplevelse anger samtliga respondenter kan vara ett resultat av att arbetstagare arbetar med människovårdande yrken. En del nämner därav att det är ett arbete som inte passar alla och att stressen är ett resultat och en påfrestning av att arbetstagaren inte passar i denna typ

av yrkesroll. Vissa har svårare att hantera denna typ av arbete på grund av det krävs att arbetstagaren behöver kunna ta en viss distans från de känslor som kan uppkomma i vården.

Ett annat föränderligt beteende som ett par respondenter nämner identifieras när en konflikt uppkommer mellan arbetstagare.

*Det som kan leda till stress är väl när arbetsgrupper i sig inte mår riktigt bra. Utan man har tjafs.. vad ska jag säga..? Meningsskiljaktigheter kring hur jobbet ska utföras, hur man pratar med varandra, hur man är med varandra. - Respondent 3*

Dessa meningsskiljaktigheter kan ofta tyda på att stress är en underliggande faktor och konflikter uppstår som ett resultat av att en eller flera arbetstagare är stressade. Antingen på grund av arbetet eller andra privata aktörer.

### 5.3 Hantera

Större delen av respondenterna nämner att de inte har speciellt god insikt i de eventuella handlingsplaner som finns tillhands vid hantering av fall orsakade av arbetsrelaterad stress. De nämner att det kan bero på deras långa erfarenhet av personalansvar vilket bidragit till att de numera går på tidigare erfarenheter och vad som känns rätt för respektive arbetstagare. De är därav inte speciellt insatta i varje specifik rutin i dessa handlingsplaner utan de finns mer tillhands för dokumentation.

*Jo absolut det finns det handlingsplaner. Jag använder dem men modifierar dem lite.. - Respondent 6*

Att de inte använder sig av handlingsplaner förklarar de främst med att dessa fall av arbetsrelaterad stress är individuell. Det menar att det därav är svårt att endast med hjälp av handlingsplaner lösa problemet. Även de med mindre antal års erfarenhet anpassar hanterandet utifrån respektive fall och använder sig inte av specifika handlingsplaner. Genom en kontinuerlig dialog med arbetstagaren kan de anpassa situationen utifrån dennes behov. Respondenterna kan således enklare följa upp hur situationen fortlöper och vad nästa steg bör vara.

Vid hantering av arbetsrelaterad stress hos en arbetstagare tedde sig stödet från HR olika från respektive kommun. Det var tydligt att stödet från HR var betydligt bättre i den ena och lite sämre i den andra. Den ena kommunen nämner att det inte finns förutsättningar för att arbeta på ett bra sätt.

*Jag upplever att vi har ett dåligt stöd av HR idag och det påverkar min roll som chef på ett negativt sätt därför att jag vet inte alltid hur jag ska jobba med vissa delar och då känner jag kanske ett stort behov av att få ett stöd av en HR som säger att så här gör du eller så här får*

*du inte göra och det stödet upplever inte jag att vi har idag [.....] de ska jobba mer strategiskt då säger man och det är inte det behovet vi chefer har - Respondent 3*

Vissa personalfrågor kräver expertis vilket HR förväntas bidra med i sin yrkesroll. När stödet är bristfälligt blir således även respondenternas förutsättningar för att utföra arbetet på bästa sätt lidande. Inom den kommun där HR stödet var något bättre uttryckte en av respondenterna sig som följande:

*Jag använder HR ganska mycket till att bolla med. Får ett jättebra stöd utav dem. Det absolut viktigaste är att man inte får någon som inte är så involverad i personen, utan man får någon som ger de här neutrala svaren. - Respondent 4*

Det här tyder på att HR fungerar som en expertfunktion och kan besvara sakfrågor kring olika fall och således kan vägleda och hjälpa respondenterna i deras personalarbete. Det anses vara viktigt i en chefsposition att faktiskt få det stöd som de behöver. Det är viktigt att kunna få arbetsrättsliga riktlinjer för att säkerställa att det går rätt till. De flesta av respondenterna besitter inte all den arbetsrättsliga kompetens som behövs för att hantera arbetsrelaterad stress. Även om många läst till kurser kring ledarskap och arbetsmiljö är det endast en av respondenterna som besitter en kandidatexamen i personal och arbetslivsfrågor. De andra har rekryterats in i chefsrollen internt efter att tidigare arbetat som exempelvis undersköterska. Vidare nämner respondenterna att hantering av vissa fall kan innebära rehabiliteringssamtal och där ska HR alltid vara delaktiga.

Eftersom ämnet kring psykosocial arbetsmiljö är så pass komplext och kan samtidigt vara väldigt känsligt, är det inte heller alltid självklart hur en chef ska agera.

*Det är inte alltid så lätt att veta som chef heller när är det dags att gå in och när ska jag hålla tillbaka - Respondent 3*

Det kan vara en utmaning att som chef att kunna läsa av en arbetstagare och utgöra i vilket skede som det är läge att ingripa för att hantera situationen på bästa sätt.

Det finns också en utmaning i dialogen när en arbetsrelaterad stress har identifierats hos en arbetstagare. Några nämner följande:

*Utmaningen kan vara att få dem att börja prata. För det är inte alla som vill och jag accepterar asså så sätt men och få dem att berätta vad kärnan är. - Respondent 1*

Då det för många kan vara ett känsligt ämne ser de svårigheter med att få vissa arbetstagare att börja prata överhuvudtaget. Vidare kan det även handla om att arbetstagaren inte själv inser att den befinner sig i en ohanterlig situation orsakad av stress.

*Många gånger är den största utmaningen om medarbetaren själv inte har så bra självinsikt eller förmåga till självreflektion. Det kan jag tycka är jobbigt och å hitta en konkret*

*handlingsplan som blir effektiv. Absolut är det många gånger orsaker som finns i organisationen men rätt så många gånger är det också saker som den enskilde medarbetaren måste själv jobba på i sitt förhållningssätt eller i sitt arbetssätt eller så. Om den enskilde medarbetaren inte ser det och bara vill lägga det på organisationen tycker jag det är svårt att hitta lösningar framåt. - Respondent 6*

Respondenterna anser att det är enklare som chef att kunna hantera ett fall av arbetsrelaterad stress om individen besitter en god självinsikt och själv inser att han eller hon befinner sig i en ohanterlig situation. Ett samarbete mellan arbetsgivare och arbetstagare förenklar processen i att uppnå en förbättring. Om arbetstagaren inte ser sitt egna ansvar blir det svårare att nå fram till en hanterbar arbetssituation. Ansvaret beskriver respondenterna innefattas av att arbetstagaren aktivt utför de moment som är överenskommet och fullföljer den plan som gemensamt framtagits för att situationen ska förbättras.

#### 5.4 Sammanfattning av resultat

Sammanfattningsvis går det att ur resultatet urskilja att det generellt sett finns en samstämmighet kring arbetet att förebygga, identifiera och hantera fall av arbetsrelaterad stress hos arbetstagare. Arbetsrelaterad stress uppfattas som ett komplext område att arbeta med då det ofta är individuellt vars orsaker går att finna i flera olika faktorer.

Det förebyggande arbetet handlar främst om att ha en kontinuerlig dialog med sina medarbetare och vara observant på förändrade beteenden i ett tidigt skede. Med kontinuerlig dialog menas att de ofta pratar med sina arbetstagare via telefon eller aktivt är ute i verksamheten ett par gånger i veckan. Det är inte så mycket fokus på administrativt strategiskt arbete utan mer fokus på ett närvarande ledarskap och att skapa en god gruppdynamik. Det närvarande ledarskap innebär således att aktivt föra samtal med sina arbetstagare och uppdatera sig kring deras nuvarande arbetssituation. Ledarskapet innebär också att känna sina arbetstagare väl för att enklare kunna uppmärksamma de signaler som kan tyda på att de är stressade.

Att identifiera fall av arbetsrelaterad stress kan vara komplext. Respondenterna nämner att det oftast uppmärksammas vid ett förändrat beteende. Beteendet kan också ta sig i uttryck olika hos olika individer. Därmed beskriver de vikten av att känna sina arbetstagare väl för att enklare kunna identifiera ett förändrat beteende. Hanterandet av arbetsrelaterad stress anpassas främst utifrån varje enskild individ. Vissa tar stöd i handlingsplaner men de flesta går på erfarenhet och känsla. Samtliga respondenter nämner att ett gott HR stöd ger goda förutsättningar för att kunna hantera dessa typer av fall. Möjligheterna till ett behjälpligt HR stöd är det enda som skiljer kommunerna åt. De största utmaningarna nämner dem är i dialogen med arbetstagarna då det kan vara ett känsligt ämne.

## 6. Diskussion

### 6.1 Förebygga

Studiens resultat visar att ett närvarande och engagerande ledarskap är en viktig förutsättning för främja en god psykosocial arbetsmiljö på arbetsplatsen. En kontinuerlig dialog med arbetstagarna kan upptäcka tidiga tecken på stress. Genom att ledaren känner sina arbetstagare väl kan eventuella stressymtom tidigt identifieras och förhindras, vilket således underlättar upptäckten av beteendeförändringar. Frågan är dock om det finns tid och förutsättningar för att föra den här typen av kontinuerlig dialog med varje enskild arbetstagare? Det verkar snarare vara något som kräver egen prioritering från chef. Det kan därmed skilja sig åt beroende på hur viktigt chefen själv upplever den psykosociala arbetsmiljön. Det tydliggörs i Tinline & Coopers (2019) artikel kring stress att många arbetstagare behöver hjälp att hantera ett problem av arbetsrelaterad stress. Ledarskapet har här en viktig del i att hjälpa till med hur stressen kan hanteras och ge stöttning under hela den perioden. Viktigt i det är också att gå djupare på vad stressen faktiskt grundar sig i och inte bara hitta en lösning på själva reaktionen (Tinline & Cooper, 2019). Det krävs här en dialog mellan arbetsgivare och arbetstagare för att tillsammans kunna gräva djupare i vad stressen grundar sig i. Enligt Theorell, Nyberg & Romanowska (2013) har ett närvarande ledarskap en positiv inverkan på arbetstagarnas hälsa. En ledare som besitter ett stort engagemang och främjar delaktighet bland sina arbetstagare har visat sig ha en stor positiv effekt på arbetstagarnas välmående. Passiva och auktoritära ledare har därmed motsatt effekt på sina arbetstagare (Theorell, Nyberg & Romanowska 2013). Samtidigt är ett gott ledarskap upp till varje individs egen tolkning. Vissa arbetstagare kanske har ett större behov av ett mer auktoritärt ledarskap för ökad motivation medans en annan individ motiveras mer av ett ledarskap där exempelvis delaktighet är centralt. Därför kanske det snarare handlar om att ledaren bör anpassa sitt ledarskap efter arbetstagarna än att arbetstagarna ska lära sig anpassa sig efter ledaren.

Ett av våra tydliga resultat är att en god gruppdynamik främjar en trivsam arbetsmiljö, vilken i sin tur förebygger arbetsrelaterad stress. Därav blir ledarskapet åter igen en viktig komponent då det har en stor inverkan på organisationskulturen och således hur arbetsgruppen formas. Enligt Erdilek Karabays (2014) studie bidrar även en god organisationskultur med engagerade arbetstagare till mer effektivare arbetsmiljöer (Erdilek Karabay 2014). Organisationskultur har även en tendens till att öka samhörighet i arbetsgruppen (Aronsson m.fl 2012, s. 283). Alvesson (2015) nämner att de normer och värderingar som en organisationskultur består av speglas av hur ledarskapet utövas. Ledarskapet har en stor inverkan på såväl mål och strategier som gruppssammanhållning (Alvesson 2015, ss. 120-121). En bra organisationskultur kan således underlätta vid identifiering av stressymtom. Det är ofta kollegor som uppmärksammar när en annan kollega inte mår bra, snarare än chefen eller individen själv. Vid god gruppssammanhållning i

kombination med ett gott ledarskap främjas det en kultur där arbetstagarna vågar uppmärksamma och agera när något inte står rätt till. Risken med det här är dock att chefen kan tendera att börja förlita sig helt på att kollegorna alltid kommer att varna om en annan kollega är stressad i arbetet. Det kan i sin tur leda till att ett närvarande ledarskap minskar. När en grupp fungerar bra blir således behovet av ett närvarande ledarskap mindre. Det här då det ofta är de grupper med problem som får uppmärksamhet och kräver mer tid och engagemang än välfungerande grupper.

I resultatet framgår det tydligt att det anses vara svårt att definiera arbetsrelaterad stress. Bilden av arbetsrelaterad stress är att det nästan alltid handlar om en kombination av stressfaktorer i arbetslivet såväl som i privatlivet. Är det dock alltid en kombination? Det skulle lika gärna kunna vara en av faktorerna som utlöser den andra. Att du är stressad på arbetet skulle kunna bidra till en ökad stress i privatlivet eller vice versa. Därmed skulle arbetet kunna vara enda anledningen till stress. Stress är inte något som bara "händer", utan det finns oftast en logisk förklaring som exempelvis hög arbetsbelastning, hög krav eller låg kontroll. En tolkning av det skulle kunna vara att chefer genom detta vill skjuta ifrån sig ansvaret för stressen på arbetstagarna. Det nyliberala individualistiska idealet hävdar att ansvaret för hur en arbetstagare ska hantera en stressad arbetssituation ligger på den enskilda individen (Jansson, et al. 2012). Det är således upp till individen själv att kunna prioritera sitt arbete för att motverka en stressad arbetssituation. Frågan är dock hur en arbetstagare ska kunna prioritera sitt arbete om de inte har de rätta förutsättningarna för det? En hög arbetsbelastning ligger utanför arbetstagarnas kontroll och därmed krävs det att chefer tar sitt yttersta arbetsmiljöansvar.

Även om det handlar om en kombination och det således inte endast är arbetet som orsakat stressen, visar resultatet på vikten i att agera vid hög arbetsbelastning. Således finns det en medvetenhet kring arbetsmiljöansvaret oavsett anledning till stressen. Vidare skulle det här perspektivet på arbetsrelaterad stress som fenomen grunda sig i att de arbetar i en kvinnodominerad bransch. Enligt Eriksson, Starrin & Jansson (2008) var psykisk ohälsa i början på 2000-talet den vanligaste orsaken bland sjukskrivningar hos kvinnor (Eriksson, Starrin & Jansson 2008). Att kvinnor tenderar att må sämre i arbetet antyder Jansson et al. (2012) kan grunda sig i att de oftast tar ett större ansvar i hemmet såväl som på arbetsplatsen. De menar att det föreligger en diskursiv och könad normering kring stress vilket i sin tur normaliserar att kvinnor i sin natur är mer stressade än män. Det kan riskera att osynliggöra diskriminerande strukturer och leda till en ohälsosam livsstil för den enskilda kvinnan (Jansson et al. 2012). Det blir således en obalans i den totala ansvarsbördan. Hade studien utförts i en mansdominerad bransch hade cheferna möjligtvis uppfattat fenomenet annorlunda.

Förutom ett närvarande ledarskap visar resultatet inte på några fler konkreta arbetsmetoder för hur de arbetar förebyggande mot arbetsrelaterad stress. Det är otydligt hur det systematiska arbetsmiljöarbetet utförs i verksamheten. Det verkar finnas en svårighet kring

att konkret specificera hur arbetsrelaterad stress, eller psykosocial stress överlag förebyggs i praktiken. Är det bara svårt att beskriva de delar som de arbetar förebyggande med eller finns det brister inom det här området? Det blir mer fokus på utomstående faktorer kring varför individen blir stressad än vad som i arbetet kan vara orsaken till det.

## 6.2 Identifiera

Ett tydligt resultat är att det inte finns ett enskilt beteende som tyder på att en individ är stressad. Reaktionen på stress kan snarare vara väldigt individuell och skilja markant från en individ till en annan. Indikationerna på att en arbetstagare är stressad tar sig i uttryck genom beteendeförändringar generellt och inte genom ett specifikt beteende. Det går att koppla till den intersektionalistiska teoribildningen kring att alla människor upplever situationer olika. Dessa skillnader beror både på egna livserfarenheter och individens personlighet men även på strukturella faktorer som organisationens uppbyggnad och ledarskapet, samt hur det sociala samspelet ser ut. Dessa faktorer som påverkar individens upplevelser utgör sedan grunden för hur dennes välbefinnande i arbetet kommer att ta sig i uttryck (Aronsson m.fl 2012, s.170).

Samtidigt är vissa beteendeförändringar vanligare än andra vid stress. Ett sådant beteende är minnesförlust. Det här nämner respondenterna är vanligt hos deras arbetstagare när de är stressade. De tenderar att glömma saker rörande deras arbetsuppgifter. Enligt Örbaek (2002) kan långvarig stress ge allvarliga skador på människans centrala nervsystem och således komma att påverka minnesfunktionen (Örbaek 2002). Vidare påvisar Karlsson, Björklund & Jensen (2012) att det finns ett starkt samband mellan arbetskrav och rörelseorganen. Om arbetskraven leder till en långvarig stress för individen kan det utgöra en risk för att individens minne minimeras (IFAU rapportserie 2012:8). Det finns således medicinska grunder för resultatet kring att minnesförlust är ett vanligt förekommande beteende vid stress. Det här kan således komma att påverka dels den enskilda verksamheten genom att arbetstagare glömmet saker och även riskerar att påverka verksamheten negativt. Ur ett långsiktigt perspektiv kommer det även att påverka arbetsmarknaden då individer inte kommer att hålla och viktig kompetens och arbetskraft går förlorad. Det här då det ofta är ambitiösa individer som riskerar att hamna i utmattningsdepression eller liknande.

Ytterligare resultat visar på att konflikter kan uppstå i samband med stress. Det kan dels uppstå som en reaktion på att en arbetstagare är stressad. Det kan även vara tvärtom, att en individ kan bli stressad till följd av en pågående konflikt. Att konflikter kan uppstå när en arbetstagare inte mår bra förtydligas i Eriksson, Starrin & Jansson (2008) trappa där en av stegen beskriver att osäkra sociala relationer och konflikter är ett vanligt tecken på psykosocial ohälsa. Det här har framkommit genom studier med individer som blivit sjukskrivna till följd av en skadlig arbetssituation (Eriksson, Starrin & Jansson 2008). Forskningen tar dock inte upp att osäkra sociala relationer och konflikter kan vara anledningen till att en arbetstagare blir stressad. De menar snarare på att stress är en följd av organisationsförändringar vilket enligt dem är den vanligaste orsaken till att stress

uppkommer hos arbetstagare. Att organisationsförändringar skulle vara en vanlig orsak till stress är inget som studien syftar att ta fasta på och är därmed en faktor till stress som inte uppkommer i studiens empiri. Resultatet visade snarare att en vanligt förekommande orsak till uppkomsten av stress hos en arbetstagare var känslan av otillräcklighet. Eriksson, Starrin & Jansson (2008) bekräftar även det här i en av trappstegen. Där beskriver de att känslor som uppenbaras innan en sjukskrivning blir aktuell är exempelvis ilska, skam och otillräcklighet (Eriksson, Starrin & Jansson 2008). Även om de enligt dem är känslor som uppkommer till följd av en organisationsförändring kan forskningen till viss del bekräfta att känslan av otillräcklighet kan kopplas till stress.

Känslan av otillräcklighet skulle också kunna kopplas till den könade normeringen av stress i arbetslivet, eftersom alla individer inte passar i människovårdande yrken. Det krävs här en förmåga att kunna ta en viss distans till de känslor som kan uppkomma. I enlighet med den könade normaliserade bilden av stress behöver det inte vara yrket i sig som inte passar individen utan det skulle istället kunna grunda sig i en kombination av de höga krav som ofta kvinnor har både privat och i arbetslivet. De höga kraven kan således komma att försämra förmågan att prestera på den nivå som yrkesrollen eftersträvar. Samtidigt kan det finnas en sanning i det som respondenterna antyder då alla individer är olika och har olika förmågor och kompetenser. Känslan av otillräcklighet skulle också kunna grunda sig i att det finns bristande resurser i verksamheten. Många sjukskrivna inom kommunala verksamheter skulle nog instämma i att resursfördelningen ur deras perspektiv i många fall tenderar att vara allt för snål. Det här är något som dock inte framkommer som ett problem i studiens resultat.

Vidare är korttidsfrånvaro ytterligare ett tecken på att en arbetstagare kan vara stressad i arbetet. Till skillnad från de andra identifieringsmetoderna handlar det här inte om ett specifikt beteende utan snarare handlar det om ett sätt att kvantifiera ett mönster som kan tyda på stress. Det grundar sig i ett beteende men det går konkret att synliggöra via data till skillnad från andra indikationer. Det blir således ett användbart verktyg för chefer vid identifiering av stress hos en arbetstagare. Att en arbetstagare är hemma kortare perioder på grund av stress kan möjligtvis bero på att den inte klarar av att vistas i den kontext där stressen uppkommit. Arbetsplatsen kan bestå av många strukturella faktorer som bidragit till dennes ohälsosamma tillstånd. Det här bekräftar det intersektionella perspektivet då strukturella faktorer formar hur välmåendet hos en individ tar sig i uttryck (Aronsson m.fl 2012, s.170). Samtidigt skulle vetskapen om den här mätningen kunna öka stressen hos en arbetstagare som redan är stressad och har ett behov av att inte vistas på arbetet. Det här då det kan vara en av de strukturella faktorer som bidragit till uppkomsten av stressen. Dock menar det nyliberala individualistiska idealet på motsatsen och att stress inte skulle vara en effekt av organisatoriska arbetsvillkor eller sociala relationer. Ansvar för hur en arbetstagare upplever samt hanterar stress förväntas endast ligga på individen själv. Individen antas kunna välja om den vill vara stressad eller inte (Jansson, et al. 2012). Det är ett perspektiv som studiens resultat visar tendenser på då majoriteten av fallen ofta anses grunda

sig i en kombination av arbete och privatliv. Resultatet visar på att det sällan endast är arbetet som orsakar en arbetsrelaterad stress.

### 6.3 Hantera

Genom resultatet går det att utläsa att ett hjälpsamt HR-stöd är en viktig funktion i syfte att få de rätta förutsättningarna att kunna hantera arbetsrelaterad stress hos arbetstagarna. Det här bekräftar Dellve, Andreasson & Jutengren (2013) i sin forskning kring stödresurser för ett hållbart ledarskap. Där nämner de att organisatoriska förutsättningar, såsom ett behjälpligt HR-stöd, är grundläggande för ett framgångsrikt ledarskap. Här nämns också att stödet har en stor betydelse för hur cheferna själva upplever kraven i sin ledarroll. Dock nämner de i sin forskning att chefer med mycket erfarenhet inte upplevde samma behov av stödresurser som de med lägre erfarenhet (Dellve, Andreasson & Jutengren 2013). Den aspekten stämde inte överens med studiens resultat, där även chefer med mycket erfarenhet upplevde ett behov av stöttning i arbetsrättsliga frågor. Det här kan möjligtvis bero på att de flesta av respondenterna rekryterats internt. De har tidigare arbetat som exempelvis undersköterska eller sjuksköterska och därmed saknar en kandidatexamen inom personal och arbetsrättsliga frågor. Det kan på ett sätt vara gynnsamt i syfte att få en ökad förståelse för verksamheten. Dock kan det påverka förutsättningarna vid hanterandet av vissa personalfrågor. Det här bidrar till att de har ett större behov av stöttning från HR oavsett erfarenhet i chefsrollen.

Det krävs ett delat ansvar kring såväl hanterandet av arbetsrelaterad stress som i det förebyggande arbetet. Även om chefer är införstådda med sitt egna övergripande ansvar gällande arbetsplatsens arbetsmiljö, belyser resultatet vikten av att arbetstagaren själv tar ansvar för sin egna arbetsmiljö. I 3 kap. 4 § AML (1977:1160) förtydligas det delaktiga ansvaret genom: *“Arbetstagaren ska medverka i arbetsmiljöarbetet och delta i genomförandet av de åtgärder som behövs för att åstadkomma en god arbetsmiljö”* (AML 1977:1160). Om det är av stor vikt att arbetstagarna är medvetna om det egna arbetsmiljöansvaret bör således dessa förväntningar förtydligas i samband med att en anställning påbörjas. Har det här ansvaret framkommit till arbetstagarna eller är det en förväntan som tas för givet av chefer? Arbetstagarens delaktighet i arbetsmiljöansvaret bör förtydligas om de förväntas vara delaktiga. Få arbetstagare är pålästa på arbetsmiljölagen och vet således inte vilka förväntningar som finns. Då arbetsgivaren har det övergripande ansvaret blir det dennes uppgift att kommunicera ut det. Att kraven tydliggörs ökar arbetstagarens förutsättningar till att skapa en mer balanserad arbetssituation. Enligt krav, kontroll och stöd modellen behöver arbetstagaren en balans mellan krav, kontroll och socialt stöd då dessa delar samverkar i frågan om en psykosocial arbetsmiljö. Lågt handlingsutrymme i kombination med höga arbetskrav är därför ofta en utlösande faktor för stress i arbetet (Aronsson m.fl 2012, ss.186-187). Samtidigt är det svårt för en arbetstagare att veta vad som är krav i en situation men inte krav i en annan.

Risken med att inte förtydliga förväntningarna på ett delaktigt arbetsmiljöansvar kan riskera att arbetstagaren lägger allt mer ansvar på arbetsgivaren. Dock är den psykosociala arbetsmiljön ett komplext område och kan komma att bli allt för omfattande för endast en individ att bära ansvaret för. Enligt komplexitetsperspektivet kan det således bli svårt för arbetsgivaren att ha insikt och kontroll över arbetstagarens totala arbetsmiljö då den ofta påverkas av flera olika strukturer som arbetsgivaren inte alltid kan kontrollera. Genom att endast chefen besitter ett sådant övergripande ansvar kan det riskera att uppkomma aggressioner och skuldbeläggande på denne. Det här då chefen inte har tillräckliga resurser för att kunna leva upp till de förväntningar som ett sådant ansvar tillskrivs (Eklöf 2017, ss. 152-153).

Ett resultat av att arbetsrelaterad stress är ett komplext område blir också att hantera fall hos en arbetstagare vid identifiering av att individen är stressad. Det här då det inte finns en standardlösning utan alltid bör hanteras utifrån varje enskilt fall eftersom varje individ är unik. Resultatet tyder att handlingsplaner tenderar snarare att endast användas som stöd och modifieras beroende på situation och hanteras utifrån tidigare erfarenheter. Frågan är dock om det verkligen inte finns applicerbara handlingsplaner? Måste de aktuella handlingsplanerna verkligen modifieras eller är de bara fel utformade? Det kanske snarare handlar om att handlingsplaner för denna typ av problem måste utformas i mer generella termer än andra handlingsplaner. Det kan också bli problematiskt för en chef med mindre antal års erfarenhet vid hanterandet av arbetsrelaterad stress hos en arbetstagare om det inte finns handlingsplaner att kunna förhålla sig till. Att arbetsrelaterad stress är komplext stärks genom Lee, Joo & Choi's (2013) studie där de kommer fram till att arbetsrelaterad stress inte direkt påverkar en depression eller utbrändhet, utan förhållandet däremellan påverkas av personens egna uppfattningar och upplevelser (Lee, Joo & Choi, 2013). En stressad situation för en person behöver därför inte anses vara stressig för en annan person.

Vidare framhävs dialog vara det mest centrala verktyget vid hantering av arbetsrelaterad stress hos en arbetstagare. Dock verkar samtalsmetoden vara den mest utmanande delen under samtal med en arbetstagare då det kan vara svårt att få dem att öppna upp sig och förmedla vad stressen grundar sig i. Det kan även vara problematiskt att nå fram i dialogen när arbetstagaren inte har självinsikt i att den befinner sig i en stressad situation. Svårigheten att inte nå fram genom en dialog med en arbetstagare när det handlar om känsliga ämnen kan vara att chefen inte använder sig av rätt teknik. Enligt Jordan (2015) finns det olika samtalsmetoder som kan vara behjälpliga beroende på vilket syfte som vill förmedlas med samtalet. För att lyckas förmedla en öppenhet är den bästa metoden att lyssna. Konsten att lyssna går att separera i tre olika delar. Dessa delar är att ge uppmärksamhet, förmedla ett omsorgsfullt lyssnande samt bekräfta att man som lyssnare förstått. Det här kan sedan möjliggöra att denne vågar öppna upp sig kring ämnet (Jordan 2015, ss. 91-97). Samtidigt har vissa människor svårare att prata om känslor än andra och vissa besitter inte självinsikten i sin egen arbetssituation vilket kan göra det svårt att som chef nå fram till arbetstagaren oavsett teknik.

## 7. Slutsats

Undersökningen visar på att ett närvarande ledarskap där kontinuerlig dialog är centralt i kombination med en god gruppdynamik är grundläggande i det förebyggande arbetet. Vi ser en viss problematik i att ett systematiskt förebyggande arbetsmiljöarbete inte konkretiseras och att fokuset istället ligger på utomstående faktorer till en arbetsrelaterad stress.

De tecken som identifieras med att en arbetstagare lider av en arbetsrelaterad stress är framförallt beteendeförändringar. Dessa uppmärksammas genom att tillhandahålla en nära relation med samtliga arbetstagare för att känna till individens naturliga beteendemönster. Det finns en samstämmighet i vilka beteendeförändringar som är vanligt förekommande vid stress. Dessa är oftast minnesförlust, irritation eller är allmänt hetsig i sitt beteende. Orsaken till stress inom kommunal verksamhet grundar sig vanligtvis i en känsla av otillräcklighet. Till följd av det ser vi brister i uteblivande aspekter kring den allmänt snåla resursfördelningen i kommunala verksamheter vilket inte exemplifieras i studiens resultat.

Studien belyser vidare att HR-stödet är en viktig förutsättning för att kunna lyckas med att hantera arbetsrelaterad stress hos en arbetstagare. Att ett gott HR-stöd framförallt är viktigt inom kommunal verksamhet ser vi en koppling med att de flesta enhetschefer inte besitter en högre utbildning inom personal och arbetsrättsliga områden. De har därmed ett större behov av den typen av expertis. Hanterandet av arbetsrelaterad stress är individanpassat där handlingsplaner endast används som ett stöd och snarare hanteras med hjälp av tidigare erfarenheter. Här ser vi en problematik i att chefer som är nya i sin roll och därmed har mindre erfarenhet har sämre förutsättningar för att kunna hantera denna typ av fall.

De utmaningar som oftast uppkommer vid hantering av arbetsrelaterad stress är att få arbetstagaren att öppna upp sig om sina egna känslor. Det finns en utmaning i att varje individ reagerar olika på stress och därmed också behöver hanteras olika. Vi ser även en utmaning i förtydligandet av ansvarsområdena i den psykosociala arbetsmiljön. Både arbetsgivaren och arbetstagaren bär ett gemensamt ansvar för att kunna hantera en arbetsrelaterad stress. Dock ser vi en problematik i att chefer verkar vilja frångå sig insikten i att stressen i vissa fall endast kan bero på arbetet och därmed inte alltid behöver vara en kombination av arbete och privatliv. En av faktorerna kan utlösa den andra. Oavsett är det alltid arbetsgivaren som har det övergripande ansvaret för att främja en hälsosam psykosocial arbetsmiljö.

## 8. Metoddiskussion

På grund av den rådande världspandemin dvs coronaviruset, har största delen av intervjutillfällena genomförts via videosamtal med varje respondent. I enlighet med de riktlinjer som kursansvariga lärare tillhandahållit oss, gav vi varje respondent möjligheten att själva besluta om intervjun skulle ske via videosamtal alternativt med ett personligt möte förutsatt att alla som medverkar var friska. Endast en av intervjuerna genomfördes med ett personligt möte. Något som också bör tas i beaktande var att vid genomförande av ett av videosamtalen valde respondenten att inte medverka i rörlig bild, vilket kan ha en viss effekt vid tolkning av dess utsagor. Observation av kroppsspråk och ansiktsuttryck kan ge en annan typ av helhetsbild av de föreställningar som respondenten besitter (Kvale & Brinkmann 2014, s.171).

En annan kritisk aspekt för hur empirin framkommit är också att en av respondenterna valde att inte gå djupare in i samtalet. Respondenten nämnde att hon inte ville exemplifiera fall orsakad av arbetsrelaterad stress då denne har en arbetsrelation med en av oss författare. Således var den här intervjun inte lika djupgående och öppen som resterande, vilket begränsade insamlingen av empirin något. Det finns också en medvetenhet kring att samma författare har en viss insikt och förståelse kring respondentens roll och organisatoriska förutsättningar, vilket möjligtvis har påverkat tolkningen av empirin.

Till en början fanns det en tanke med att jämföra två olika kommuner för att undersöka om arbetet kring arbetsrelaterad stress kunde skilja sig kommuner emellan. Under studiens gång visade det sig dock att det inte fanns någon markant skillnad mellan kommunerna, utan snarare att samtliga respondenter var väldigt eniga kring sitt arbete med arbetsrelaterad stress. Det enda som skiljde sig åt var huruvida behjälpligt HR-stödet var. Dock bör det tas i beaktande att kommunerna har olika HR funktioner för respektive förvaltning, därmed inte sagt att det nödvändigtvis är bra alternativt sämre stöd i hela kommunen.

Samtliga respondenter i studien är kvinnor vilket skulle kunna påverka utfallet av studien, eftersom inget annat kön är representerat. Målgruppen överlag är också ganska snäv då majoriteten av respondenterna också är i medelåldern och har både liknande yrkesroll och erfarenheter. Vidare är samtliga respondenter chefer inom kommunal verksamhet, där kvinnliga arbetstagare är överrepresenterade. Chefernas syn på psykisk ohälsa kan således påverkats då det är mer vanligt att kvinnor drabbas av arbetsrelaterad stress än män enligt tidigare forskning. Chefer inom en mansdominerad bransch kan möjligtvis besitta en annan syn på arbetet med psykisk ohälsa då de kanske inte har samma erfarenheter av arbetsrelaterad stress. Det här då män i högre utsträckning inte besitter samma ansvar i hemmet som kvinnor och klarar därmed av om det endast är stressigt i arbetet. Enligt tidigare forskning är det ofta det övergripande ansvarstagandet i både arbete och privatliv som orsakar stress hos kvinnor.

Då studien har varit begränsad av såväl tidsaspekt som Coronapandemin har det resulterat i ett mindre urval. Eftersom studiens empiri endast baseras på ett fåtal respondenter är det svårt att dra en generell slutsats kring ämnet i stort. Det här i sin tur påverkar även studiens tillförlitlighet. För att studiens resultat skulle haft en högre tillförlitlighet hade fler respondenter behövt intervjuats och kanske även inom fler branscher. Ökad tillförlitlighet för studien hade också kunnat förbättras genom att applicera ett arbetstagarperspektiv på problemet som ett komplement till chefernas syn. Det här för att undersöka om deras utsagor stämmer överens med arbetstagarnas tolkningar av det förebyggande arbetet, identifieringen och hanteringen av arbetsrelaterad stress i verksamheten. Genom att också använda en deltagande observation som komplement till de kvalitativa intervjuer som genomfördes, hade vi även kunnat observera förhållningssätt och metoder som inte cheferna själva är medvetna om.

## 9. Framtida forskning

Då psykosocial arbetsmiljö är ett så pass komplext och individbaserat krävs fler studier för att kunna nå mer framgångsrika koncept för att hantera det. Det finns därmed relevans i att undersöka olika metoder där deltagande observation är centralt. Det här för att se om det går att finna och urskilja de bäst lämpade hjälpmedlen och tillvägagångssätten vid arbetsrelaterad stress hos arbetstagare.

Vidare hade det varit intressant att närmare undersöka hur chefer inom en mansdominerad bransch förebygger, identifiera och hanterar arbetsrelaterad stress ibland deras arbetstagare. Det här för att granska om den tidigare forskningen avseende att kvinnor är mer stressade och tar ett större ansvar faktiskt påverkar dennes upplevelse av stress i arbetet.

## 10. Referenser

- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. Uppl. 3:1 Stockholm: Liber
- AML 1977:1169. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Aronsson, G. Hellgren, J. Isaksson, K. Johansson, G. Sverke, M. Torbiörn, I. (2012). *Arbets- & organisationspsykologi*. Stockholm: Natur & Kultur
- Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. Uppl. 2:1 Malmö: Liber AB
- Becker, H.S. (2008). *Tricks of the trade. Yrkesknep för samhällsvetare*. Uppl. 1:1 Malmö: Liber AB
- Bengtsson, M. & Berglund, T. (2017). *Arbetslivet*. Uppl. 3:2. Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 2:8. Stockholm: Liber AB
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Uppl. 3. Stockholm: Liber AB
- Börnfelt, P-O. (2018) *Arbetsorganisation i praktiken*. Uppl. 3:1. Lund: Studentlitteratur
- Börnfelt, P-O. (2017). *Arbetsorganisation*. I: Bengtsson, M. & Berglund, T. (red.). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur
- Dellve, L. Andreasson, J. & Jutengren, G. (2013). Hur kan stödresurser understödja hållbart ledarskap bland chefer i vården? *Socialmedicinsk tidskrift*, 90(6), ss. 866-877. <https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1075/873>
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö. Begrepp, bedömning och utveckling*. Uppl.1:1 Lund: Studentlitteratur AB
- Erdilek Karabay, M. (2014). An Investigation of the Effects of Workrelated - Stress and Organizational Commitment on Organizational Citizen ship Behavior: A Research on Banking Industry. *Journal of Business Research-Türk*. 6(1), ss. .282-302. [http://isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6\\_issue.1\\_article017.full.text.pdf](http://isarder.org/isardercom/2014vol6issue1/vol.6_issue.1_article017.full.text.pdf)

Eriksson, U. Starrin, B. & Janson, S. (2008). Long-Term Sickness Absence Due to Burnout: Absentees' Experiences. *Qualitative Health Research*, 18(5), ss. 620-632.  
doi:10.1177/104973230831602

Försäkringskassan (2019) *Socialförsäkringen i siffror 2019*.  
<https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/02d14692-594c-4218-91bf-9362644d9235/socialforsakringen-i-siffror-2019.pdf?MOD=AJPERES&CVID=> [2020-06-23]

Hansen, L. & Rolandsson, B. (2017) *Arbete och Teknik*. I: Bengtsson, M. & Berglund, T. (red.). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Håkansson, K. & Isidorsson, T. (2017) *Flexibilitet och nya bemanningsstrategier*. I: Bengtsson, M. & Berglund, T. (red.). *Arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur

Institutet för stressmedicin (2019). *Vad är stress?*  
<https://www.vgregion.se/ov/ism/stress--rad-och-behandling/vad-ar-stress/> [2020-05-13]

Jansson, U. Sandlund, E. Jakobsen, L. & Olin-Scheller, C. (2012). Diskursiv och könad normering kring stress i ett föränderligt arbetsliv. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 2012, 18(2), ss. 29-44. URN: urn:nbn:se:kau:diva-16101

Jordan, T. (2015). *Konflikthantering i arbetslivet. Förstå, hantera, förebygg*. Malmö: Gleerups Utbildning AB

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder. Från vetenskapsteori till praktik*. Uppl. 1:2 Lund: Studentlitteratur AB

Karlsson, M. L. Björklund, C. & Jensen, I. (2012). *Sambandet mellan psyko- sociala arbetsmiljöfaktorer, anställdas hälsa och organisationers produktion* (IFAU rapportserie 2012:8). Uppsala: Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering  
[Sambandet mellan psykosociala arbetsmiljöfaktorer, anställdas ...](#)

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Uppl: 3:1 Lund: Studentlitteratur AB

Lee, J, Joo, E & Choi, K. (2013) Perceived Stress and Self-esteem Mediate the Effects of Work-related Stress on Depression. *Stress and Health*, 29 (1). ss. 75-81.  
<https://doi-org.lib.costello.pub.hb.se/10.1002/smi.2428>

SCB (2018). *Arbetsmiljön 2017* (Arbetsmiljöstatistik rapportserie 2018:2). Stockholm: Arbetsmiljöverket  
<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljon-2017/arbetsmiljostatistik-arbetsmiljon-2017-rapport-2018-2.pdf>

Theorell, T. Nyberg, A. & Romanowska, J. (2013). Om ledarskap och de anställdas hälsa. *Socialmedicinsk tidskrift*, 90 (6). ss. 780-792.

<https://socialmedicinsktidskrift.se/index.php/smt/article/view/1050/864>

Tinline, G & Cooper, C. (2019) Work-related stress: The solution is management not mindfulness. *Organizational Dynamics*, 48 (3). ss. 93-97.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.004>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494\\_forskningsetiska\\_principer\\_2002.pdf](https://www.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf) / [2020-05-01]

Örbaek, P. (2002). Att förebygga arbetsrelaterad stress en utmaning även för läkarkåren. *Läkartidningen*, 99(15), ss. 1664-1665. <http://larkiv.lakartidningen.se/artNo24590>

# 11. Bilaga 1 Intervjuguide

## Bakgrundsinformation

**Hur länge har du arbetat som chef där du haft personalansvar?**

*Hur länge har du arbetat som enhetschef här?*

**Hur många medarbetare har du personalansvar för?**

**Hur ofta är du ute i verksamheten och integrerar med dina medarbetare?**

**Har du någon utbildning kopplat till arbetsmiljö?**

*Om ja, vart har du fått denna?*

*Hur ofta uppdaterar du dig inom området?*

## Tema förebygga

**Hur skulle du definiera arbetsrelaterad stress?**

*Vad är arbetsrelaterad stress för dig? Hur skulle du beskriva det fenomenet?*

**Hur arbetar du mot arbetsrelaterad stress?**

*Hur ser ert förebyggande arbete ut?*

**Hur pratar ni om stress inom organisationen?**

*Är det normaliserat att säga att man är stressad hos er? Är det ett öppet klimat där man vågar säga ifrån om man är stressad? Har ni forum som välkomnar och lyfter frågor kring arbetsmiljön?*

**Hur upplever du att arbetsbelastningen ser ut hos dina anställda?**

*Har ni en jämn och hanterbar resursfördelning?*

**Upplever du att du som chef har tid och förutsättningar till att systematiskt arbeta förebyggande med arbetsmiljön?**

*Arbetar du aktivt med ett förebyggande psykosocialt arbetsmiljöarbete?  
Kan du ge ett exempel på hur du i praktiken arbetar förebyggande mot arbetsrelaterad stress?  
Har du förutsättningar för att uppdatera din kompetens inom området kontinuerligt?  
Uppdaterar du dig kring nya lagar, regler, direktiv, gå på kurser, utbildning etc?  
Vad lägger du störst fokus på vid det förebyggande arbetet?*

## Tema identifiera

**Har du haft många fall av personer som lidit av arbetsrelaterad stress?**

*Hur många?  
Vad kan detta grunda sig i?*

**Vilka arbetsmoment eller arbetssituationer orsakar oftast stress i din organisation?**

*Arbetsbelastningen  
Vilka moment eller situationer som är stressframkallande, är du medvetna om vilka dessa är?*

**Hur ser du på dina medarbetare att dem är stressade?**

*Beteende, identifiera stressfaktorer hos medarbetarna  
Hur agerar du när en medarbetare börjar bete sig annorlunda?*

**Kan du berätta om hur ni identifierade stressen vid ett fall orsakat av arbetsrelaterad stress?**

*Skulle du säga att detta är ett vanligt förekommande exempel hos er?  
Hur skulle det mer kunna se ut?*

## Tema hantera

**Kan du berätta om hur du hanterade situationen vid ett fall orsakat av arbetsrelaterad stress?**

*Hur var händelseförloppet?  
Vad användes för hjälpmedel/stöd?*

**När du hanterade fallet, vad anser du var svårast?**

*Vad är utmaningen vid hantering av dessa fall?  
Uppkom det några hinder?  
Vad var det mer exakt som gjorde det så komplicerat?*

**Finns det konkreta handlingsplaner för problemet och hur ser de i sådana fall ut?**

*Om det inte finns, vad beror detta på? Tycker du att dem är användbara? Används de? Vad har du för stöd att tillgå i dessa frågor? Experthjälp i form av chef, HR eller manualer/rutiner?.*

*Finns det förutsättningar för löpande kompetensutveckling inom området?*

*Är handlingsplanerna genomförbara? Eller tar de för mycket tid? Är det hjälpsamma i praktiken?*

*Om nej, hur hade du velat att de skulle se ut?*

**Vilka förutsättningar har du för att kunna hantera arbetsrelaterad stress hos dina medarbetare?**

*Finns det tid för att arbeta mot stress?*

*Lägger organisationen mycket resurser på stresshantering?*

*Hur stor påverkansmöjlighet har du vid resursfördelning?*

**Hur mycket ansvar anser du att individen har kontra arbetsgivaren gällande stress?**

*Är det chefen som har huvudansvaret för hantering av stress i arbetet? Hur ter det sig i sådana fall?*

*Har individen ett eget ansvar? Vad förväntar du dig av individen i en sådan situation?*

*Hur ser ansvaret ut mer exakt?*

**Är det något annat som du vill lägga till?**

*Ge utrymme till respondenten att kommentera*

## 12. Bilaga 2 Informationsbrev

### **Information angående deltagande i examensarbete**

Tack för att du vill delta i vårt examensarbete. Vi är studenter som studerar på OPUS-programmet vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen gör vi ett examensarbete på kandidatnivå.

#### **Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?**

Syftet med studien är genom ett arbetsgivarperspektiv få en ökad förståelse kring hur chefer arbetar med att förebygga, identifiera och hantera arbetsrelaterad stress hos sina arbetstagare. Urvalet består endast av enhetschefer i kommunal verksamhet för att få ett mer enhetligt och jämförbart resultat.

Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

#### **Hur går examensarbetet till?**

Vi kommer att samla in data till vår studie med hjälp av kvalitativa intervjuer. Intervjuerna kommer att ta ca 30-45 minuter och ske vid ett fysiskt möte alternativt via Zoom/Skype på grund av den rådande samhällssituationen kring Coronaviruset. Deltagaren ska ha erfarenhet av ledarskap och besitta ett personalansvar för att kunna svara på studiens forskningsfrågor. Deltagaren bör även ha stött på fall orsakat av arbetsrelaterad stress.

#### **Hur får jag information om resultatet av studien?**

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

#### **Deltagandet är frivilligt**

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför, och det kommer inte heller att påverka ditt arbete. Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta handledaren eller studenter (se kontaktuppgifter nedan). För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

#### **Vad händer med mina uppgifter?**

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning. Det datamaterial som samlats in, kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare (kontaktuppgifter nedan) i dessa fall.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, [dataskydd@hb.se](mailto:dataskydd@hb.se), med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

### **Ansvariga för examensarbetet**

Lisa Swegmark ([lisaswegmark@live.se](mailto:lisaswegmark@live.se)) och Amanda Rönngren ([s172490@student.hb.se](mailto:s172490@student.hb.se))  
Kandidatuppsats 15 hp.

Handledare Tora Nord [tora.nord@hb.se](mailto:tora.nord@hb.se)

### **Fylls i av deltagaren**

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

-----  
- Namnteckning

-----  
- Ort och datum

Högskolan i Borås, 501 90 BORÅS

## Samtycke om deltagande

### Fylls i av handledaren

Härmed intygas att ansvariga studenter har uppvisat skriftligt samtycke av informanten till deltagande i examensarbetet och behandling av informantens personuppgifter enligt ovan.

-----  
- Datum och handledares namnteckning

✂-----

-

Högskolan i Borås, 501 90 BORÅS



HÖGSKOLAN  
I BORÅS