



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Arbetsrelaterad stress i IT sektorn

En kvalitativ studie om ledarskapets betydelse

Företagsekonomiska institutionen
Management och Organisation
VT23
Kandidatuppsats
Sofia Kalles 980806
Susanna Furubom 001026
Handledare: Vedran Omanovic

Sammanfattning

Arbetsrelaterad stress är ett komplext och utbrett fenomen som inte bara påverkar individers hälsa och prestation, utan även företag och samhälle då konsekvenserna kan resultera i kostnader som uppgår till miljardbelopp. Arbetsgivarna ansvarar för arbetsmiljön och vidare har ledarskap enligt tidigare forskning visat sig kunna bidra till att minska stress och främja hälsosamma arbetsmiljöer. Den här kvalitativa studien har utförts för att öka förståelsen för hur företag med hjälp av ledarskap kan hantera arbetsrelaterad stress. Med hjälp av tre svenska IT-företag utreds vilka faktorer som kan leda till arbetsrelaterad stress, samt hur ledarskap kan användas för att effektivt hantera stressen. Resultaten visar att otydligheter kring arbetet samt höga krav kombinerat med otillräckliga medel för att nå kraven bidrar till stress på olika sätt. Sammantaget fann studien att arbetsrelaterad stress kan uppstå som konsekvens av ett företags organisatoriska struktur. Ledares beteende och hur arbetsuppgifterna fördelas och struktureras, visade sig ha en avgörande samverkan för att skapa en välmående arbetsmiljö. Utöver det kunde resultatet generera konkreta förslag för att hantera arbetsrelaterad stress, exempelvis att ha formella projektledare och forum för internt samarbete. Genom att agera efter ett anpassat, stöttande och lösningsorienterat ledarskap kan arbetsrelaterad stress förebyggas och hanteras för att skapa mer hållbara, lönsamma och välmående företag.

Nyckelord: Arbetsrelaterad stress, Ledarskap, Information Technology, IT.

Abstract

Work-related stress is a complex and widespread phenomenon. Work-related stress not only affects the health and performance of individuals, but also companies and society as the consequences can result in costs amounting to billions. Employers are responsible for the work environment, and leadership has also been shown to contribute to reducing stress and promoting healthy work environments, according to previous studies. This qualitative study has been conducted to increase the understanding of how companies can manage work-related stress with the help of leadership. With the help of three Swedish IT companies, it is investigated which factors can lead to work-related stress, as well as how leadership can be used to effectively manage the stress. The results show that ambiguities around the work and high demands combined with insufficient means to meet the demands contribute to stress in different ways. Overall, the study found that work-related stress can occur as a consequence of a company's organizational structure. Leaders' behavior and how tasks are distributed and structured proved to have a decisive interaction in creating a prosperous work environment. In addition to that, the results could generate concrete proposals for managing work-related stress, for example having formal project managers and forums for internal collaboration. By acting according to adapted, supportive and solution-oriented leadership, work-related stress can be prevented and managed to create more sustainable, profitable and prosperous companies.

Keywords: Work related stress, Leadership, Information Technology, IT.

Förord

Vi vill uttrycka stor tacksamhet till de företag och respondenter som gjort denna studien möjlig genom sitt samarbete och deltagande. Era erfarenheter och upplevelser har varit mycket intresseväckande och givande. Dessutom vill vi rikta ett stort tack till vår handledare, Vedran Omanović, för att den vägledning han bistått med genom hela arbetet.

Sofia Kalles & Susanna Furubom

Göteborg

2023-06-04

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Tidigare forskning	6
1.2.2 Arbetsrelaterad stress	6
1.2.3 Ledarskap och stress	6
1.2.4 Stress inom IT-branschen	7
1.3 Problemdiskussion	7
1.4 Syfte	8
1.5 Forskningsfrågor	8
2. Teoretisk referensram	9
2.1 Sambandet mellan arbete och stress	9
2.1.1 Hälsöfrämjande ledarskap	9
2.2 Interaktionen mellan ledare och medarbetare	10
2.3 Anpassat ledarskap	11
2.3.1 Transaktionellt ledarskap	11
2.3.2 Transformerande ledarskap	11
2.3.3 Laissez-Faire ledarskap	12
3. Metod	13
3.1 Studiedesign	13
3.2 Urval och empiriskt material	14
3.3 Datainsamling	15
3.4 Analys av empiri	17
3.5 Studiens kvalitet	17
3.6 Etiskt ställningstagande	18
3.7 Avgränsningar	19
4. Empiri	20
4.1 Medarbetare	20
4.1.1 Stress på arbetsplatsen	20
4.1.1.1 Otydlighet	20
4.1.1.2 Deadlines	21
4.1.1.3 Krav från kunder	22
4.1.2 Ledarskap	23
4.1.2.1 Ledarskap på arbetsplatsen	23
4.1.2.2 Viktiga egenskaper hos en ledare	23
4.1.2.3 Hur ledare kan förebygga stress	24
4.2 Ledare	25
4.2.1 Stress på arbetsplatsen	25
4.2.1.1 Komplexa projekt	25
4.2.1.2 Deadlines	26

4.2.2 Ledarskap	26
4.2.2.1 Stresshantering på arbetsplatserna	26
4.2.2.2 Viktiga egenskaper hos ledare	27
4.2.2.3 Hur ledare kan förebygga och hantera stress	28
5. Analys och Diskussion	29
5.1 Stress på arbetsplatsen	29
5.1.1 Otydligheter	29
5.1.2 Krav-Kontroll-Stöd	31
5.2 Att förebygga och hantera arbetsrelaterad stress	32
6. Slutdiskussion	35
6.1 Slutsatser	35
6.2 Teoretiskt bidrag och framtida forskning	36
7. Källhänvisning	37

1. Inledning

I detta inledande kapitel presenteras ämnet arbetsrelaterad stress i en bredare kontext, vilket följs av tidigare forskning för att tydliggöra ämnet och dess bakgrund. Därefter problematiseras ämnet utifrån de kunskapsluckor som identifierats, och valet av att studera IT-sektorn motiveras.

1.1 Bakgrund

Stressrelaterade sjukdomar är den främsta orsaken till sjukskrivning från arbetsplatsen (Arbetsmiljöverket, 2022). I en EU-omfattande undersökning som genomförts av Europeiska arbetsmiljöbyrån (2019) framkommer det att hälften av arbetstagarna i Europa har rapporterat att de upplever arbetsrelaterad stress som vanligt förekommande på sin arbetsplats. En annan undersökning visar att omkring 9% av världens befolkning, motsvarande 488 miljoner människor, arbetar mer än vad som anses vara standard (Pega et al. 2021). Sverige visar liknande siffror, där mer än hälften av den sysselsatta befolkningen upplever hög arbetsbelastning, vilket också visade sig genom en fördubbling av anmälningar om stressrelaterade besvär och hög arbetsbelastning under första halvan av 2010-talet (Arbetsmiljöverket, 2017; ISM, 2016). Enligt en rapport från Sveriges Radio (2023) förväntas detta problem dessutom öka framöver.

Stressrelaterade faktorer påverkar enligt Arbetsmiljöverket (2016) en betydande del av arbetskraften i Sverige och kan orsaka fysiska och psykiska besvär såsom muskel- och ledvärk, ångest och depression. Dessa besvär kan försämra arbetsprestationen och öka risken för sjukfrånvaro. Stress kan även påverka andra områden som arbetsmotivation, kreativitet och effektivitet, vilket kan resultera i nedsatt samarbetsförmåga och individuell prestation (EU-OSHA, 2019). Följderna av stress påverkar inte bara den drabbade individen utan även organisationer och samhället i stort. Arbetsmiljöverket (2022) påvisar att varje utbränd medarbetare kostar företaget omkring 380 000 kronor. Därutöver kan bristande ledarskap leda till förvirring och osäkerhet hos medarbetare gällande ansvar och roller, vilket kan leda till kostnader som uppgår till 2,3 miljoner kronor per år för företag med 30 anställda. Enligt EU-OSHA (2019) uppskattas stressrelaterade faktorer kosta samhället miljardbelopp.

Samtidigt är arbetsgivarna de som åläggs att planera och leda arbetet på ett sådant sätt att arbetsbelastningar som kan leda till stress och andra psykiska besvär förebyggs och hanteras, enligt Arbetsmiljölagen (2022). Ledare har därmed möjlighet att påverka medarbetarnas förutsättningar att hantera stressiga arbetssituationer genom att exempelvis erbjuda stöd eller strukturera arbetsuppgifterna på ett sätt som gör dem mer hanterbara. Malmström och Skoglund (2013) understryker vikten av att ledare bidrar till en hälsosam arbetsmiljö och aktivt arbetar för att motverka skadlig stress på arbetsplatsen, för att skapa en hållbar och lönsam organisation.

1.2 Tidigare forskning

1.2.2 Arbetsrelaterad stress

Arbetsuppgifter innehåller vanligtvis vissa krav som kan vara belastande för individen. För att hantera denna belastning är det viktigt att individen har tillgång till resurser som kan sammanfattas som kunskaper, arbetslivserfarenheter, möjlighet till återhämtning, stöd från omgivningen och inflytande på arbetsförhållandena (Arbetsmiljöverket, 2017). När individer har otillräckliga resurser kan arbetsrelaterad stress uppstå och enligt Colligan och Higgins (2008) är detta en reaktion som uppstår i en persons fysiska eller mentala tillstånd. Bachkirova (2012) beskriver däremot att arbetsrelaterad stress är ett komplext problem eftersom sammanhanget utgörs av både människor och ett arbetsklimat som påverkar resultatet av stress. Forskning har identifierat flera faktorer som är kopplade till arbetsrelaterad stress. Dessa inkluderar bland annat hög arbetsbelastning, otydliga förväntningar och roller, krävande klient- eller kundkontakter, otillräckligt stöd från ledning och kollegor, och bristande kunskap (ADI 688: Arbetsmiljöverket, 2020; EU-OSHA, 2019).

1.2.3 Ledarskap och stress

Skakonnet al. (2010) menar att beroende på hur en ledare agerar eller vilken typ av ledarstil som används, kan det ha antingen en stressande eller avslappnande effekt på de anställda. Detta kan i sin tur påverka medarbetarnas stressnivåer och känslomässiga välbefinnande på lång sikt. Folkhälsomyndigheten (2022) definierar välbefinnande som en förmåga att uppleva lycka och tillfredsställelse, hantera negativa känslor, känna engagemang, utvecklas och ha goda sociala relationer.

Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022) föreslår att organisationer bör använda transformerande ledarskapsbeteenden för att främja välbefinnande och prestation hos anställda. Detta innebär ledare som motiverar, stöttar, inspirerar och är lösningsorienterade. Enligt Blomberg (2022) är en ledare som agerar stöttande av väsentlig betydelse för organisationen. En central del av detta är att bygga och upprätthålla goda relationer på arbetsplatsen. Detta innefattar att visa tillit, empati och god kommunikation. En stöttande ledare ser inte bara människorna på arbetsplatsen som medarbetare utan också som personer, och agerar etiskt. Däremot menar Blomberg (2022) att det inte är rimligt att förvänta sig att ledarskapet ensamt kan råda bot på problem som finns inom organisationen. För att dra nytta av fördelarna med ett stöttande ledarskap måste organisatoriska strukturer vara väl fungerande, med tydliga roller, policyer och rutiner.

Sammanfattningsvis kan ledarskapet ha en betydande inverkan på anställdas stressnivåer och därmed deras hälsa och prestation. För att minska risken för negativ påverkan av ledarskap på anställdas stressnivåer är det nödvändigt för organisationer att kunna identifiera faktorer som kan bidra till stress samt öka medvetenheten om hur de kan hanteras. För att uppnå detta behövs ytterligare kvalitativa studier som fokuserar på ledarskap och dess påverkan på anställdas hälsa och prestation (Mynak, 2022).

1.2.4 Stress inom IT-branschen

Arbetsrelaterad stress är alltså ett allvarligt problem i många arbetsmiljöer, och IT (Information Technology) -branschen är inget undantag. Enligt Pratyusha (2019) löper anställda inom IT-branschen, som upplever stress, tio gånger högre risk att drabbas av depression jämfört med andra yrkesgrupper. En studie genomförd av Gunasundari och Ravindran (2012) undersökte olika orsaker till stress som drabbar anställda inom IT-branschen. Enligt resultaten från denna studie framträder ökad rädsla för arbetspress, osäkerhet gällande anställningstrygghet, hög arbetsbelastning och begränsade tidsramar som huvudsakliga faktorer som orsakar arbetsrelaterad stress inom IT-branschen. En annan studie av Kaushal (2021) utpekar ytterligare stressfaktorer inom IT-branschen, såsom otydlighet avseende arbetsuppgifter och rollbeskrivningar. Dessutom, liknande faktorer som nämns i den tidigare studien, exempelvis hög arbetsbelastning med långa arbetsdagar och krav på hög prestation, identifieras som orsaker till arbetsrelaterad stress inom denna sektor.

Forskare på området betonar att det är viktigt att organisationer i IT-branschen aktivt hanterar utmaningen med arbetsrelaterad stress för att stödja arbetstagarnas hälsa. Samtidigt är det viktigt att hantera denna utmaning för att undvika negativa konsekvenser både för de anställda och för företaget som helhet (Pratyusha, 2019). Enligt Kaushal (2021) kan organisationer uppnå detta genom att samarbeta med och stötta sina anställda vid behov. Vidare finns det olika åtgärder som kan vidtas för att minska stressen hos medarbetare inom IT-branschen, exempelvis att öka graden av variation och autonomi i arbetet genom att ge anställda större frihet i deras arbetsuppgifter. Genom att implementera sådana åtgärder kan organisationer främja en hälsosam arbetsmiljö och förbättra det allmänna välbefinnandet för sina anställda inom IT-branschen (ibid).

1.3 Problemdiskussion

Den ökande förekomsten av arbetsrelaterad stress drabbar hälsan och välbefinnandet hos medarbetare på global nivå. Studier visar att långvarig exponering för stress kan orsaka allvarliga hälsoproblem, såsom hjärt- och kärlsjukdomar, som i värsta fall kan ha dödligt utfall på sikt (EU-OSHA 2019). Trots arbetsgivarens skyldigheter att hantera arbetsrelaterad stress på arbetsplatserna (AML, 2022) är det fortfarande ett vanligt förekommande problem. Enligt undersökningar kan en tänkbar förklaring till den organisatoriska utmaningen vara att det upplevs svårare att hantera arbetsrelaterad stress på arbetsplatsen jämfört med traditionella arbetsmiljörisiker såsom direkt fysiska skador (EU-OSHA, 2019). Vidare är det inte säkert att de juridiska skyldigheterna inte är tillräckliga för att möta behoven hos alla anställda (Arbetsmiljöverket, 2020). Europeiska arbetsmiljöbyrån (2019) menar att det däremot är viktigt att företag tar ansvar för att förebygga och hantera arbetsrelaterad stress. För att möjliggöra detta behöver företag ha tillgång till användarvänliga verktyg för att hantera denna utmaning på ett effektivt sätt. Detta inkluderar att öka kunskapen om hur arbetsgivare kan förebygga och hantera arbetsrelaterad stress på ett lättanvänt sätt som genererar enklare implementering av åtgärder, vilket denna studie kan komma att bidra till.

Vidare är problematiken kring arbetsrelaterad stress vanligt förekommande bland sjukvårdspersonal och grundskollärare (Arbetsmiljöverket, 2017). Dessa yrkesgrupper har i hög grad uppmärksammats för sina höga nivåer av social påfrestning i samband med arbetet. Samtidigt finns det dock andra sektorer där problemet med arbetsrelaterad stress är mindre utforskat, som till exempel privat sektor och IT-branschen (Pratyusha, 2019). Den privata tjänstesektorn utgör en central del i Sveriges ekonomi och position på världsmarknaden. Sektorn bidrar till mer än hälften (52 procent) av Sveriges BNP och har skapat 400 000 nya jobb sedan 2008 (ViaTT, Almega, 2019). Data- och IT-branschen är den mest innovativa av branscherna i den privata tjänstesektorn, och även där flest människor inom kunskapsintensiva tjänster arbetar i Sverige. Dessa företag har därmed en betydelse för bland annat Sveriges konkurrenskraft. IT-sektorn växer snabbt och detta medför utmaningar som att säkerställa tillräcklig kompetensförsörjning samt att kunna hålla jämna steg med den internationella konkurrensen (Almega, 2019). Samtidigt är arbetsrelaterad stress inom branschen ett vanligt förekommande som utgör en utmaning för både företag och anställda (Prathyusha, 2019). I och med IT-branschens centrala roll i samhälle, ekonomi och näringsliv blir det därmed viktigt att företag i branschen klarar av att hantera utmaningarna gällande arbetsrelaterad stress. Detta då arbetsrelaterad stress kan resultera i försämrad hälsa och prestation hos medarbetare och höga kostnader för företagen, effekter som i sin tur kan ha betydande påverkan på IT-företags konkurrenskraft. Genom att få en bättre förståelse för hur fenomenet ser ut inom IT-företag kan arbetsrelaterade stressfaktorer identifieras och lämpliga åtgärder för att minska stressen kan föreslås. Detta kan leda till förbättrad arbetsmiljö och ökad arbetsprestation hos de anställda, vilket i sin tur kan bidra till att skapa mer hållbara och produktiva företag. Det är därför av stor vikt att undersöka de faktorer som kan ge upphov till stress på arbetsplatsen samt hur ledarskapet kan användas för att hantera dessa utmaningar.

1.4 Syfte

Syftet med denna studie är att identifiera, analysera och jämföra arbetsrelaterade faktorer som kan bidra till stress hos medarbetare. Dessutom syftar studien till att undersöka hur ledare kan hantera arbetsrelaterad stress hos medarbetare via sitt ledarskap eller deras möjlighet att påverka arbetets struktur.

1.5 Forskningsfrågor

- Vilka arbetsrelaterade faktorer kan bidra till att medarbetare upplever arbetsrelaterad stress?
- Hur kan ledare hantera arbetsrelaterad stress hos medarbetare?

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras de teorier som sedan används för att analysera empirin. I den inledande delen presenteras etablerade teorier om sambandet mellan arbete och stress. Därefter presenteras teorier om hur ledarskap kan bidra till en hälsosam arbetsmiljö. Avslutningsvis beskrivs utvalda ledarskapsteorier för att förstå hur ledarskapet kan ha en inverkan på medarbetarnas upplevelse av stress samt hur ledarskapet kan optimeras för att hantera arbetsrelaterad stress.

2.1 Sambandet mellan arbete och stress

Det finns ett samband mellan arbetets struktur och stress på arbetet, som kan förstås med hjälp av modeller som bygger på Karaseks (1979) etablerade *Job Strain Model*; "arbetsstressmodellen". Karasek (1979) menar att arbetsrelaterad stress kan uppstå i kombinationen av höga krav från arbetssituationen och låg kontroll att hantera kraven hos de anställda. Arbetets krav innefattar de fysiska, psykiska och sociala krav som ställs på medarbetaren, och kan uppkomma vid tidspress, hög arbetsbelastning, eller uppgifter som kräver hög koncentration eller engagemang. Kontrollen avser medarbetarnas grad av möjlighet att påverka sin arbetssituation, kunskap eller beslutsmandat inom ramen för arbetet. När höga krav och låg kontroll förekommer, kan detta leda till depression, utmattning, högt blodtryck eller hjärt- och kärlsjukdomar. En vidareutveckling av modellen har senare upprättats; *Demand-Control-Support model*, utvecklad av Johnson och Hall (1988). Demand-Control-Support, eller Krav-Kontroll-Stöd modellen, utgår från Karaseks Job Strain Model, men adderar dimensionen socialt stöd till modellen. Johnson och Hall (1988) poängterar att social interaktion och stöd från ledare eller kollegor kan ha en positiv inverkan på de anställdas välmående på jobbet. Vid låga krav, hög kontroll och hög grad av socialt stöd är medarbetare som minst stressade. Medan när alla dimensioner uppnår hög grad är medarbetare aktiva och effektiva, och motsatt blir medarbetarna mer passiva.

Med hjälp av Karaseks modell samt Krav-Kontroll-Stöd modellen kan arbetsgivare och organisationer identifiera arbetsmiljöer som kan vara särskilt utsatta för stress och hälsoproblem och vidta förebyggande åtgärder för att minska dessa risker (Häusser et al. 2010; Akanji, 2013). Sådana åtgärder kan inkludera att införa effektivare arbetssätt, tydliggöra arbetsuppgifter och roller, se över scheman samt prioriteringar, tillräcklig bemanning, möjliggöra samarbete, psykologiskt stöd för anställda och ge tid för återhämtning. Därutöver anses det även viktigt att utveckla tillit och optimism hos medarbetarna för att främja välbefinnande, hälsa och uppnå konkurrenskraftiga prestationer på arbetsplatsen (Akanji, 2013).

2.1.1 Hälsöfrämjande ledarskap

För att hantera stress på arbetsplatsen i linje med Karaseks modell uppmuntras att finna en balans mellan krav och resurser (Akanji, 2013; Schaufeli & Bakker, 2004). Jimenez et al.

(2017) diskuterar i sin artikel "Enhancing resources at the workplace with health-promoting leadership" ledarskapets betydelse för att främja hälsa och välbefinnande på arbetsplatsen. Enligt studien kan ledare förbättra arbetsmiljön genom god medvetenhet om stress samt att ändra arbetsvillkoren för att ge medarbetare rätt arbetsresurser. Resurser innefattar exempelvis kontroll, rolltydlighet, utvecklingsmöjligheter, och att inkludera medarbetare för att skapa en arbetsmiljö som passar dem. Det åligger därmed ledare att bidra till att den organisatoriska strukturen tillåter en balans mellan krav och kompletterande resurser. Organisatorisk struktur innefattar alltså de formella regler, procedurer och hierarkiska ordningar som etableras inom en organisation för att koordinera och styra arbetsaktiviteter. Detta menar Meyer och Rowan (1977) innebär att företag definierar och etablerar hur arbetsuppgifter, befogenheter och ansvar fördelas och samordnas inom organisationen. Jimenez et al. (2017) framhåller dessutom att arbetsbelastningen inte alltid kan hållas på en måttlig nivå, vilket beror på bransch och uppgift. Författarna argumenterar dock för att ledare kan stötta medarbetare som möter höga krav genom att förbättra tillgängliga resurser. Genom att främja dessa resurser och erbjuda stöd till medarbetarna kan ledare gradvis skapa en hälsosam och stressfri arbetsmiljö.

Jimenez et al. (2017) betonar också att ledare behöver få tillräckligt stöd för att kunna agera på ett stöttande sätt gentemot sina anställda. En viktig del av detta stöd kan vara att ledare genomgår utbildning om stress. Genom att få insikt om stressfaktorer och hur de kan hanteras, kan ledare bättre förstå de utmaningar som deras anställda möter och kunna erbjuda relevant stöd. Författarna beskriver även vikten av att ledare fungerar som förebilder genom att visa upp hälsosamma beteenden. Ett hälsofrämjande ledarskap kan bidra till att förbättra medarbetarnas hälsa, välbefinnande och prestation. Medarbetare kan uppleva ökad motivation, engagemang och trivsel, samtidigt som organisationer kan dra nytta av minskad sjukfrånvaro, ökad produktivitet och bättre företagsresultat (Jimenez et al., 2017). Dessa teorier syftar till att hjälpa till att förklara hur krav och kontroll i de studerade IT-företagen kan påverka stressnivåerna hos medarbetare, samt hur ledarskapet kan användas för att skapa en hälsosam och stressfri arbetsmiljö och därmed minska riskerna som följer.

2.2 Interaktionen mellan ledare och medarbetare

För att förstå hur arbetsrelaterad stress kan hanteras genom ledarskap är det viktigt att få en övergripande förståelse för vad ledarskap kan innebära. Enligt Grint (2022) är ledarskap inte en isolerad aktivitet eller enbart beroende av individuella personlighetsegenskaper hos ledaren, utan en social process som uppstår genom interaktionen mellan ledaren och följarna. Samtidigt betonar Grint (2022) att ledare har viktiga funktioner inom formella organisationer. I plattare organisationer kan det vara vanligt att ingen tar ledarrollen och fattar beslut, vilket kan leda till otydlighet, handlingsförlamning och minska effektiviteten avsevärt. Därför hävdar Grint (2022) att det finns behov av hierarkiska ledare som kan ta kommando och ge instruktioner, samordna kollektiva lösningar samt ha befogenheter att genomföra förändringar. Förutom att ledarskap utvecklas genom interaktionen mellan ledare och följare, formas även relationer på samma sätt. Dessa relationer kan påverka medarbetares stressnivåer i arbetsmiljön, där bristfälliga relationer kan leda till ökad stress. Ledare som visar stöd,

uppmuntran och upprätthåller en god relation med sina medarbetare kan förebygga stress och även öka välbefinnandet hos sina anställda (Schaufeli & Enzmann, 1998). Därmed betonas ledarstöd och ledarbeteenden som främjar en hälsosam relation mellan ledare och medarbetare som faktorer som bidrar till att minska stress och förbättra medarbetarnas välbefinnanden (Bass, 1990). Förståelsen av relationen mellan ledare och medarbetare blir därmed av betydelse för studien, då det kan bidra till att undersöka hur ledarskapet påverkar arbetsrelaterad stress.

2.3 Anpassat ledarskap

Ett transformerande ledarskap sägs enligt tidigare forskning ha positiva kopplingar till en hälsosam arbetsmiljö (Mynak, 2020). "Full Range Leadership Model" (FRLM) är en ledarskapsmodell baserad på över 100 år av ledarskapsforskning, utvecklad av Bass & Avolio (1994). Modellen beskriver olika ledarskapsbeteenden som ledare kan använda sig av och hur dessa påverkar organisationens prestationer. Att som ledare kunna använda olika ledarstilar beskrivs vara det som skiljer en effektiv ledare från en ineffektiv ledare. Teorin inkluderar transaktionellt, transformerande och laissez-faire ledarskap (Arenas et al., 2017).

2.3.1 Transaktionellt ledarskap

Denna stil fokuserar på att etablera tydliga förväntningar, belöningar och bestraffningar för prestation. Ledaren ger feedback och beröm när medarbetare når uppsatta mål eller presterar väl, men använder också bestraffning vid misslyckanden. När en sådan ledare har för stort fokus på prestation kan det skapa rädsla hos anställda att göra misstag och potentiellt hämma öppen kommunikation. Det transaktionella ledarskapet består av två föreslagna beteenden; "contingent reward" och "management by exception" (Arenas et al., 2017). "Contingent reward" kännetecknas av ett beteende där ledaren tydliggör mål och förväntningar genom feedback och överenskommelser. Ledaren ger stöd till anställda i utbyte mot prestationer. "Management by exception" handlar om hur ledare agerar på problem och tar antingen form som aktivt, där ledaren ser och korrigerar problem proaktivt, eller passivt, där ledaren först agerar på problem när de redan uppstått. Inom det aktiva fokuserar ledaren på problem och är lyhörd för klagomål och misstag. Inom det passiva anser ledaren att fokus inte ska riktas mot att "fixa något som inte är trasigt"; alltså snarare att invänta problemet, än att agera proaktivt (Arenas et al., 2017). Relaterat till stress på arbetsplatsen kan en sådan ledare ställa höga krav som kan leda till stress, eller inte vara uppmärksam på varningssignaler gällande stress hos anställda förens en konsekvens av stressen uppstår.

2.3.2 Transformerande ledarskap

Detta ledarskap fokuserar på att ledaren transformerar anhängarna genom att inspirera till ageranden. Genom att skapa en vision för medarbetarna skapas inspiration och motivation och engagerar medarbetarna i att arbeta mot visionen. Ledaren hjälper medarbetarna att utveckla sin egen potential och tar hänsyn till deras personliga behov. Stilen inkluderar fyra beteenden. Ledare som kan använda alla dessa tenderar att bidra till extra engagemang, högre välbefinnande, ökad produktivitet och organisatorisk effektivitet (Arenas et al., 2017).

Stilarna beskrivs av Arenas et al. (2017) som följande:

1. *Idealt influerat* (II). Ledaren inspirerar genom att själv agera som de vill att anhängarna ska agera; "walk the talk" beskriver beteendet. Ledaren utvecklar tillit och utstrålar självsäkerhet för visionen, samt demonstrerar målen och lever efter dessa.
2. *Inspirerande motivation* (IM). Ledaren förmedlar en tydlig bild av framtiden och sätter upp mål i enlighet med anställdas intressen. Denne förmedlar även en tydlig och positiv framtidstro och jobbar mycket med samarbete för att tillsammans nå mål.
3. *Intellektuell stimulans* (IS). Här uppmuntrar ledaren sina medarbetare att tänka "utanför boxen" genom att utforska alternativa perspektiv och idéer för att utveckla organisationen.
4. *Individuell hänsyn (consideration)* (IC). Ledaren visar medkänsla och tar hänsyn till anställdas behov samt utveckling.

2.3.3 Laissez-Faire ledarskap

Denna stil innebär att ledaren ger medarbetarna frihet att fatta egna beslut utan mycket inblandning från ledaren. Ledaren undviker tuffa beslut, vilket kan leda till frustration och ifrågasättande av ledarskapet från anställda. Detta kan leda till att medarbetarna känner sig oviktiga eller saknar stöd från ledaren, vilket kan påverka prestationen negativt (Arenas et al., 2017). Vidare är Laissez-faire ledarskap enligt Arenas m.fl. (2017) mer lämplig för självgående och kompetenta team-medlemmar som är erfarna nog att fatta egna beslut och ta ansvar för sin arbetsuppgift. När ledaren avstår från att aktivt styra och istället ger mer frihet och ansvar till medarbetarna, kan det leda till högre nivåer av tillit mellan ledare och medarbetare. Samtidigt menar House (1996) att en ledares beteende behöver anpassas till situationen och medarbetarna som inkluderas i den. Laissez-faire kan exempelvis vara mindre effektiv om medarbetarna saknar tillräcklig erfarenhet eller kunskap inom det aktuella arbetsområdet (Arenas et al., 2017). Därutöver behöver ledare ge mer stöttning och direktiv när anställda är stressade eller jobbar i en komplex miljö (House, 1996; Grint, 2022). Genom att få förståelse för faktorer och egenskaper i ledarskapet på företagen som studeras i denna rapport, samt de anställdas upplevelser av det, kan dessa analyseras utifrån Full Range Leadership modellen för att identifiera brister eller styrkor i ledarskapet. Därefter kan modellen användas för att analysera vad ledare kan göra för att skapa en hälsosam arbetsmiljö fri från stress.

3. Metod

Metodkapitlet presenterar, motiverar och kritiserar de metodologiska val som gjorts i samband med studien. Redogörelse för studiens design, urval och behandling av empiri samt studiens avgränsningar presenteras i kapitlet.

3.1 Studiedesign

Studien utgår från det konstruktivistiska synsättet, vilket innebär att verkligheten ständigt skapas och återskapas genom att individer samspelar med varandra (Bryman, 2018). Detta eftersom studien ämnar att nyansera mångtydigheten i det sociala fenomenet hur ledarskap eventuellt har en påverkan på arbetsrelaterad stress i de utvalda företagen. Eftersom konstruktivismen lägger vikt vid social kontext, vilket ligger i fokus för denna studie, är det fördelaktigt att använda en kvalitativ studiemetod (ibid). Eftersom syftet är att fördjupa förståelsen för vilka arbetsrelaterade faktorer som bidrar till stress i de valda IT-företagen samt hur ledarskapet kan hantera detta, är det nödvändigt att samla in verbala beskrivningar, uppfattningar och förklaringar, i form av kvalitativ data, för att få en heltäckande och nyanserad bild av fenomenet (ibid). Vidare har studien implementerat en abduktiv metodansats, vilket innebär att forskningsprocessen präglats av en växelverkan mellan teori och empiri, som Aspens (2011) har beskrivit. Abduktion utgör en syntes mellan induktion och deduktion, där empirin kompletteras med nya teorier eller information allt eftersom nya insikter tillkommit ur empirin (Patel & Davidson, 2011). En abduktiv ansats har därmed möjliggjort att bidra till en mer nyanserad förståelse både för faktorer som bidrar till arbetsrelaterad stress samt hur ledare kan hantera detta. Detta har utförts genom att samla teorier om arbetsrelaterad stress och ledarskap för att sedan utesluta teori som inte är relevant efter att empirin samlats in. Vidare valdes kompletterande teorier som kan hjälpa till att förklara empirin, exempelvis Blomberg (2022) och House (1996).

För att uppnå en mer nyanserad förståelse för stress på arbetsplatsen har semistrukturerade intervjuer valts som lämplig metod. Denna intervjuform har möjliggjort för respondenterna att ge nyanserade svar genom att ställa öppna frågor och följdfrågor som inte varit förutbestämda, utan baseras på respondenternas svar för att få relevant data som var kopplade till syftet och forskningsfrågorna (Lind, 2020). Flexibiliteten i semistrukturerade intervjuer gav också respondenterna frihet att uttrycka sina tolkningar och svar på ett sätt som kunde bidra till ökad objektivitet av den empiriska datan (Lind, 2020). Däremot kan det, enligt Bryman och Bell (2017), finnas problem med felaktiga tolkningar och bortfall av information i en semistrukturerad intervju. För att minimera denna risk inkluderade intervjuguiden för uppsatsen formuleringar som fokuserar på "hur" och "varför", samt klara definitioner av centrala begrepp för att främja en entydig tolkning. Avslutningsvis valdes enskilda intervjuer eftersom både stress och upplevelser av ledarskap kan vara högst individuellt och känsligt att dela med sig av.

3.2 Urval och empiriskt material

Studieobjekten i denna studie var totalt 13 medarbetare och ledare från tre svenska företag inom IT. Två av dessa var medelstora¹ IT-konsultbolag som hyr ut sina konsulter i team eller som delar av team hos sina kunder under projekt. Dessa två valdes för att identifiera likheter och skillnader i hur stress och ledarskap ser ut i olika organisatoriska sammanhang. Det tredje företaget var ett mindre konsultbolag som består av ledare inom IT som jobbar med ledarskaps- och organisationsfrågor. Istället för att hyra ut IT-konsulter hyr det tredje företaget ut erfarna ledare inom IT till andra IT-organisationer. En primär anledning till att detta företag inkluderades i studien är att dessa respondenter besitter lång erfarenhet från olika arbetsplatser i IT-branschen. Valet syftade i att generera grundliga data om ledare och ledarskap, i enighet med syftet och den andra forskningsfrågan. Ledarna kan exempelvis delge sina erfarenheter av stressade medarbetare och dess orsaker, stressiga situationer som uppstått och hur utmaningar har hanterats. Därigenom tillför företaget värdefulla insikter och information till studien, vilket kan bidra till en nyanserad och omfattande analys stress på arbetsplatsen och hur det kan hanteras med hjälp av ledarskap. Detta val av studieobjekt ger också en ökad bredd och variation av erfarenheter och upplevelser som kan fångas upp i intervjuerna. En studie med endast de två IT-konsultbolagen hade kunnat innebära att undersökningen inte genererat tillräckligt med data för att få en djupare förståelse för fenomenet. Inkludering av fler än tre företag hade krävt mer tid och resurser än vad som är tillgängligt enligt tidsplanen på 10 veckor. Därför ger inkluderingen av tre företag en mer lämplig balans mellan detaljerad datainsamling och studiens tidsplan. Därutöver valdes tre företag till följd av en avvägning mellan reliabilitet och mättnad, där fler företag ökar risken för bristande reliabilitet och minskad jämförbarhet mellan respondenternas svar (Bryman, 2018).

Målet med urvalet var att nå empirisk mättnad, det vill säga att inga nya teman eller upplevelser skulle upptäckas vid slutet av datainsamlingen. Enligt Bryman och Bell (2018) bör då även personer med olika profil väljas. I detta sammanhang har respondenternas olika IT-roller, kön och ålder medvetet valts för att erhålla en mer varierad empiri och för att kunna förstå hur vad som bidrar till att arbetsrelaterad stress uppkommer hos olika personer. Eftersom intervjuer bygger på individuella, subjektiva upplevelser är det viktigt att fråga flera personer om samma fenomen eftersom en enskild individ inte nödvändigtvis kan representera verkligheten lika väl som flera individer (Bryman & Bell, 2018). Att inkludera både medarbetarnas och ledarnas perspektiv var av avgörande betydelse för att möjliggöra en jämförelse och identifiering av eventuella skillnader i deras uppfattningar om hur ledarskapet påverkar arbetsrelaterad stress. Genom att samla in data från båda perspektiven kunde en mer fullständig bild av fenomenet erhållas.

För att säkerställa ett målstyrt urval valdes samtliga företag ut genom en systematisk sökning av svenska IT-konsultföretag inom våra kontaktnätverk och via internet för att efterlysa intresse för att delta i studien. Efter intresseförfrågan och en diskussion hur väl varje företag

¹ Företag med färre än 250 anställda, Upphandlingsmyndigheten.se. 23 januari 2018.

eventuellt kunde bidra till studiens syfte valdes de tre företagen ut. En rad kriterier togs fram för att välja studieobjekt som bäst kunde besvara forskningsfrågorna (Bryman & Bell, 2018). För det första valdes företagen utifrån kriteriet att de skulle verka i IT-branschen och vara uteslutande verksamma i Sverige då studien ämnar att fylla kunskapsluckan avseende att öka förståelsen för ämnet inom svenska företag. Vidare fastställdes kriteriet att stress skulle upplevas på arbetsplatsen, vilket bekräftades genom att konsultera HR-ansvariga på företagen. Valet att involvera HR-ansvariga i urvalsprocessen bidrog till att säkerställa en träffsäkerhet gällande datainsamlingen, eftersom de förmodas ha en god insyn i både medarbetares och ledares hälsa.

I samband med fastställandet av urvalet utformades intervjuguiden för att samla in berättelser, beskrivningar och exempel som belyser upplevelsen av stress på arbetsplatsen och vilka faktorer inom den som bidrar till stressen. Intervjuguiden konstruerades med studiens forskningsfrågor som utgångspunkt och innehöll frågor riktade både till medarbetare och ledare. Vidare var frågorna uppdelade i två teman; 1) Stress, 2) Ledarskap, med ett antal frågor med underkategorierna: Stress på arbetsplatsen, Struktur, Arbetsbelastning, Upplevelse av ledarskapet, Ledaregenskaper och Hantering. Frågor under kategorin "Hantering" tillfrågades endast ledare, för att få en förståelse för hur ledarna hanterar stress på arbetsplatsen. Motsvarande frågor ställdes till medarbetarna inom temat "Ledarskap".

3.3 Datainsamling

Syftet med insamlingen av empirisk data var att genom muntliga beskrivningar ge en grund för att nyansera förståelsen kring arbetsrelaterad stress inom de utvalda företagen. Intervjuerna genomfördes både fysiskt och digitalt, beroende på respondenternas individuella preferenser. De fysiska intervjuerna utfördes på respondenternas arbetsplatser av bekvämlighetsskäl. Således innebär detta både fördelar och risker med att hålla intervjuerna på respondenternas arbetsplatser. En möjlig risk med fysiska intervjuer är att respondenternas svar kan påverkas av störningar relaterade till deras arbete, eller att de kan vara motvilliga att nämna något olämpligt eller känsligt när de befinner sig på sin arbetsplats, även om intervjun genomförs i ett avskilt rum (Lind, 2020). Digitala intervjuer eliminerar denna risk, men nackdelen är att de inte ger samma heltäckande intryck som en fysisk intervju kan göra (ibid). Med detta i åtanke och för att så nära som möjligt efterlikna en fysisk intervju, genomfördes de digitala intervjuerna med både ljud och bild. Dessutom hade studieobjekten redan erfarenhet av att använda digitala mötesmiljöer i sitt dagliga arbete, vilket ledde till en betydande komfortnivå med denna arbetsmetod bland intervjupersonerna.

I början av intervjun användes neutrala frågor för att skapa en bekväm atmosfär för respondenten och för att sedan övergå till frågor som var tematiska och relevanta för att uppnå syftet med uppsatsen och finna upplysning som kan bidra till svar på forskningsfrågorna. Vidare användes intervjuguiden som utgångspunkt under intervjuerna, samtidigt som utrymme fanns för att ställa följdfrågor och vid behov av förtydligande (Lind, 2020). Fortsättningsvis fick respondenten vid slutet av intervjun möjlighet att sammanfatta sina tankar kring de teman som behandlats, för att ge utrymme till komplettering av svar.

Under intervjuerna var båda intervjuerna delaktiga. Som utgångspunkt ledde den ena intervjun, medan den andra förde anteckningarna. Detta var särskilt värdefullt när en part kunde komplettera med följdfrågor som den andra inte hade tänkt på. Anteckningarna användes för att kunna för att ha en överblick över vad som sagts i realtid, för att identifiera eventuella luckor i empirin kopplat till intervjuguiden.

Utöver att föra anteckningar spelades intervjuerna in i syfte att bevara all information som utbyttes under samtalen. Denna metod var speciellt betydelsefull eftersom den tillät oss att i efterhand analysera respondenternas verbala uttryck, tonfall och betoning, vilket bidrog till en nyanserad förståelse av respondenternas upplevelser och känslor. Ytterligare fördelar av att spela in intervjuerna inkluderade att kunna rikta större uppmärksamhet mot att skapa en god dynamik för att främja att intervjupersonen kände sig trygg och bekväm under intervju-sessionen. Trots att det kan finnas en risk att inspelningen påverkar intervjupersonens svar och därmed minskar tillförlitligheten i empirin (Bryman & Bell, 2018), ansågs det att fördelarna med inspelning vägde tyngre än potentiella nackdelar.

Tabell 1. Översikt av respondenter.

Respondent	Roll	Företag	Intervjutid	Transkribering (sidor)
R1	UX strateg	1	70 min	21
R2	Utvecklare	1	55 min	14
R3	Service designer	1	65 min	18
R4	HR ansvarig	1	55 min	15
R5	Ledare (design manager)	1	70 min	23
R6	Produktdesigner	1	60 min	20
R7	UX designer	1	60 min	20
R8	Ledare	3	60 min	17
R9	Ledare	3	65 min	19
R10	Utvecklare	2	60 min	18
R11	Ledare	3	55 min	16
R12	Utvecklare	2	60 min	18
R13	Utvecklare	2	50 min	13

3.4 Analys av empiri

Efter att intervjuerna genomförts överfördes datan till Microsoft Words transkriberingsverktyg. Transkribering kan kritiseras för att vara tidskrävande, vilket eliminerades genom att använda det digitala verktyget (Bryman & Bell, 2018). Genom transkribering återgavs respondenternas berättelser i sina egna ord, i den mån det var möjligt. Däremot var en utmaning vid transkribering att vissa individer ibland inte uttryckte sig i fullständiga meningar (Denscombe, 2018), något som hanterades genom att komplettera eventuella brister i intervjupersonernas uttalanden med fullständiga meningar. Valet att transkribera datan var dock en värdefull metod för att säkerställa att alla aspekter av respondenternas upplevelser av arbetsrelaterad stress kunde beaktas i analysen. På så sätt bidrog både inspelning och transkribering av intervjuerna till en mer grundlig och omfattande analys av respondenternas upplevelser av arbetsrelaterad stress.

För att analysera datamaterialet tillämpades tematisk ansats för att identifiera och rapportera mönster som framträdde i respondenternas berättelser. Metoden syftar till att upptäcka repetitioner och kategorisera dem i olika teman (Bryman & Bell, 2018). Genom att använda en tematisk ansats kunde olika teman identifieras i empirin gällande faktorer som bidrar till stress inom de två IT-företagen samt hur ledare hanterar eller kan hantera detta. Empirin strukturerades efter intervjuguidens huvudsakliga uppdelning; medarbetare och ledare, samt de två huvudsakliga ämnena stress och ledarskap. De teman som identifierades av den tematiska analysen var: stressfaktorer, hur ledarskapet ser ut på arbetsplatsen, viktiga egenskaper hos ledare, samt hur ledare kan förebygga stress på arbetsplatsen. För att underlätta för läsaren och analysen strukturerades underrubrikerna i empirin sedan utifrån dessa teman. Därutöver valdes metoden eftersom den bidrar till en översiktlig struktur, bland annat för vad som är mest framträdande under intervjuerna samt hur dessa även är relaterade till varandra (ibid).

3.5 Studiens kvalitet

För att säkerställa att uppsatsens håller en hög kvalitet är det enligt Bryman & Bell (2018) viktigt att beakta trovärdighet, vilket således kan delas upp i aspekter som tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att bekräfta och validera resultaten. För att uppnå tillförlitlighet i studien kan författarnas tolkning av resultaten valideras genom att jämföra den med respondenternas perspektiv, enligt rekommendationer av Bryman & Bell (2018). Dock har studiens resultat inte blivit validerade av respondenterna vilket ökar risken för felaktigheter i datainsamlingen, analyserna och tolkningarna som inte har upptäckts eller rättats till. Detta kan resultera i felaktiga slutsatser och beslut som kan ha negativa konsekvenser för de personer eller organisationer som använder studiens resultat som underlag för sina beslut. För att adressera detta har intervjuerna validerats genom inspelningen och transkriberingen, vilket möjliggör en ökad tillförlitlighet genom att säkerställa att författarnas tolkning överensstämmer med respondenternas ursprungliga uttalanden. I forskning är fullständig objektivitet inte alltid möjligt att uppnå, vilket vi varit medvetna om och därmed arbetat så objektivt som möjligt genom hela studien för att uppfylla

detta kriterium (Bryman & Bell, 2018). För att uppnå detta har mestadels öppna frågor använts i datainsamlingen. Syftet med detta var att ge respondenterna möjlighet att uttrycka sina åsikter fritt och samtidigt minimera risken för att våra egna värderingar skulle påverka det empiriska materialet. Vidare kan den kvalitativa metoden kritiseras då respondenternas svar kan anses vara subjektiva och därmed inte går att replikera för att testa resultatens trovärdighet (ibid). Däremot ingår det i studiens syfte att nyansera förståelsen för hur ledarskap kan ha en inverkan på arbetsrelaterad stress, därav metodvalet.

Överförbarhet innebär att studien kan tillämpas på andra situationer eller sammanhang (Bryman & Bell, 2018). I denna studie har arbetsrelaterad stress undersökts med hjälp av IT-företag som verkar inom samma bransch, men med olika organisationsstruktur. Genom att samla varierade insikter från företag med olika organisationsstruktur ökar studiens överförbarhet till andra företag i samma bransch, och bidrar på så sätt till att förstå sambandet mellan ledarskap och arbetsrelaterad stress inom IT-branschen som helhet. Det bör dock noteras att överförbarheten av resultaten till andra storlekar på företag samt branscher kan vara begränsad på grund av att studien enbart inkluderat tre IT-företag av liknande storlek. För att stärka överförbarheten av studiens resultat och dess tillämpbarhet i olika kontexter kan ytterligare forskning inkludera olika företag med bredare variation av bransch eller marknad, storlek, geografiska lägen och organisationsstrukturer. Försättningsvis är pålitlighet en väsentlig faktor för att säkerställa trovärdigheten i forskning. I denna studie har forskningsprocessen följt principerna för pålitlighet inom forskning, som föreslås av Bryman och Bell (2018), genom att redogöra för varje steg i studiens genomförande på ett transparent och fullständigt sätt. Vidare har en teoretisk referensram som bygger på välkända och pålitliga teorier använts för att stärka studiens pålitlighet. Slutligen har studien granskats av handledare och andra studenter för att ytterligare förbättra kvaliteten och neutraliteten, vilket har stärkt studiens validitet.

3.6 Etiskt ställningstagande

Forskningsetiska principer är avgörande för att upprätthålla en god forskningssed och säkerställa att deltagande personers rättigheter och integritet inte kränks (VR, 2018). Vidare presenterar den svenska myndigheten som har övergripande ansvar för frågor som rör etiska krav på forskning, Vetenskapsrådet, fyra etikregler som bör uppfyllas vid forskning (VR, 2018). Lind (2019) förklarar att det första kravet är *informationskravet*. I denna studie har de valda IT-konsultföretagen kontaktats via e-post och telefon, där syftet med forskningen har beskrivits. Även de enskilda respondenterna har blivit informerade om studiens syfte, dels via ett mail och även muntligt innan intervjun påbörjades. I samma mail har respondenterna blivit informerade om att det är frivilligt att delta i studien, i enlighet med *samtyckeskravet*. Därutöver har respondenterna blivit införstådda med att de har möjlighet att avbryta intervjuerna vid behov eller att de inte behöver besvara vissa frågor. I och med ämnets kontroversialitet har respondenternas integritet och personliga information skyddats genom att identifierbar information som kan kopplas till personen eller företaget exkluderas från både rapporten och i dokumentationen av datainsamlingen. Ingen obehörig har heller haft tillgång till material, sammantagen uppfyller studien därmed *konfidentialitetskravet*.

Avslutningsvis har *nyttjandekravet*, vilket är den sista etiska regeln, uppfyllts genom att samtlig insamlad data enbart nyttjats till studiens ändamål (Lind, 2019). För att minska risken att materialet når obehöriga personer har både inspelningarna och transkriberingarna raderats efter färdigställandet av uppsatsen. Vidare har dessa fyra övergripande etikreglerna präglat arbetet av studien.

3.7 Avgränsningar

Den här uppsatsen ska inte belysa “gränslöst arbete”; svårigheten att skilja jobb från fritid i och med digitaliseringens möjligheter till arbete utan fysisk begränsning till en plats. Uppsatsen ska undersöka arbetsrelaterad stress som psykosocialt arbetsmiljöproblem, och inte fysiska åkommor orsakade av arbetsmiljö såsom muskel och ledvärk, fysiska skador eller andra fysiska sjukdomar. Vidare fokuserar uppsatsen på kunskapsintensiva företag i privat sektor på grund av de kunskapsluckor som identifierats där.

4. Empiri

Kapitlet presenterar och sammanfattar respondenternas svar från intervjuerna och är strukturerad i två huvudkategorier; Medarbetare och Ledare. Inom dessa är empirin ytterligare strukturerad i två huvudsakliga underkategorier; Stress på arbetsplatsen samt Ledarskap, där upplevelser, exempel och förklaringar av arbetsrelaterad stress presenteras, samt hur ledare kan hantera stressen.

4.1 Medarbetare

4.1.1 Stress på arbetsplatsen

Medarbetarnas upplevelse av stress på arbetsplatsen i både Företag 1 och 2 sägs förekomma i en kontrollerbar mängd i vardagen. Dock uppger samtliga respondenter som är medarbetare att de har upplevt hög stress på arbetsplatsen vid någon tidpunkt, men även i viss mån frekvent i vardagen. Denna mer vanliga stress uppgavs av samtliga respondenter inom Företag 1 främst bero på otydlighet kring roller och uppgifter. I Företag 2 berodde hög stress främst på krav i samband med deadlines.

4.1.1.1 Otydlighet

Inom Företag 1 beskriver respondenterna att det föreligger bristande tydlighet gällande förväntningarna på medarbetarna i projekt. Detta kan inkludera otydligheter gällande vilka mål som förväntas uppnås, vem som har ansvar för vad eller prioritering av olika arbetsuppgifter. Respondenterna uppger att otydligheten leder till frustration, missförstånd och osäkerhet, vilket i sin tur bidrar till en ökad upplevelse av stress. Framförallt är det medarbetare med kortare erfarenhet som i högre grad beskriver en utmaning med detta. Vidare förklarar R3 att medarbetarna till största del själva har ansvar för att sätta ramarna för sitt arbete i projektet, och i kombination med brist på tydliga förväntningar blir det svårt att veta vilken uppgift som ska prioriteras och när den ska utföras. Detta bekräftas även av samtliga respondenter inom Företag 1, om än i olika grad, att det finns en generell brist på riktlinjer och förståelse för de olika rollerna och deras specifika uppgifter inom företaget. En ytterligare konsekvens av detta, enligt R1, är att det leder till bristfällig planering som inte upplevs som effektiv. R4 menar att ineffektiv planering bidrar ytterligare till svårigheter att avgöra individuella förväntningar i projekt, prioriteringar och ansvarsområden. Till följd av detta tillträder vissa medarbetare i projekten vid tillfällena som inte är optimalt. När de sedan ansluter till projektet måste de ägna tid åt att förstå och omstrukturera tidigare arbete inom projektet på grund av bristande initiativ eller otillräcklig kompetens för att ansvariga inte haft kunskapen att ge rätt förutsättningar till rollernas arbetsuppgifter. Det beskrivs som orimligt att veta exakt vad alla roller gör, men att inkludering och diskussion med alla som ska ingå i projektet från start kan öka chanserna att planeringen blir rätt från början.

“Man vill ha konkreta direktiv, till exempel “du kan bara göra ABC nu, sen kan du göra CDE när vi får info XYZ”. Man vill gärna få en planering för vad som händer framöver, de ansvariga tar inte så mycket initiativ” - R6

R6 beskriver att någon behöver ansvara för att leda och tydliggöra arbetet. R7 menar vidare att en faktor som kan påverka situationen är avsaknaden av en formell projektledare. Denna avsaknad leder många gånger till att informella ledare utses. R6 förklarar att informella ledare många gånger inte har nödvändiga färdigheter eller erfarenheter för att strukturera projektet på ett effektivt sätt. R6 egna erfarenheter kompletterar R7:s resonemang och menar på att det i sin tur kan resultera i en oorganiserad arbetsmiljö. R7 har tidigare varit med i projekt med en formell projektledare och beskriver upplevelsen som positiv eftersom arbetet blir tydligt och prioriteringar delas ut. Däremot menar R7 att det kan vara svårt att övertyga och motivera kunder att inkludera en formell projektledare i projektet. Enligt R7 beror det på flera faktorer, inklusive projektets storlek, komplexitet, och kundens budget. I vissa fall anser kunderna att projektledarens roll är onödig eller att någon annan person i teamet som kan ta på sig den rollen. R7 visar en förståelse för detta men menar samtidigt att en dialog kring avsaknaden av projektledare saknas, men hade behövts. I Företag 2 å andra sidan finns alltid en projektledare närvarande. Vidare beskriver respondenterna i Företag 2 inte samma problem med otydliga förväntningar eller arbetsbeskrivningar. Enligt R13 innefattar projektledarens roll att planera, leda och fördela arbetsuppgifter, ha kontakt med kunden, tillhandahålla nödvändiga verktyg för projektets deltagare och säkerställa att arbetet fortskrider enligt plan. Vidare förklarar R13 att de har ett uppstartsmöte i samband med varje nytt projekt. Där får projektmedlemmarna möjlighet att vara delaktiga i beslut om planering och tidsram för varje uppgift. Denna process upplevs bidra till en realistisk projektplan med tydliga förväntningar och arbetsuppgifter.

Förutom de ovan nämnda otydligheterna finns det ytterligare en faktor kopplad till detta som enligt medarbetarna på Företag 1 som bidrar till stress. Denna otydlighet är kopplad till företagets framtid och hur ledningen kommunicerar företagets aktuella situation. Detta blir tydligt när personalen inte får tillräcklig information om företagets ekonomiska situation under svåra tider och bristande information om kommande projekt. Enligt R6 och R7 skapar detta en känsla av osäkerhet och orolighet, vilket har lett till att vissa medarbetare har börjat utforska andra jobbalternativ. R2 instämmer med detta och uttrycker en önskan om att ledningen på företaget hade varit mer tydlig och transparent i sin kommunikation om företagets framtidsvision och nuvarande ställning. Samtidigt är medarbetarna på företaget medvetna om att ledningen kan ha vissa begränsningar när det kommer till att dela viss information. Trots detta anser de att ökad kommunikation och transparens kan bidra till att minska stress och oro bland medarbetarna.

4.1.1.2 Deadlines

Hos Företag 2 är de faktorer som främst identifierats ge upphov till stress bland medarbetarnas krav i samband med deadlines.

“Deadlines att möta samtidigt som man inte nödvändigtvis har alla förutsättningar eller kunskap att utföra det ger upphov till stress. I allmänhet är det en känsla av att vi kan inte missa den här deadlinenen som förstärker stressen” - R12

R12 beskriver att hen ofta blir stressad i samband med deadlines, vilket R10 och R13 även upplever. Enligt R12 grundar sig stressen i att de inte har alla förutsättningar och nämner att det kan gälla avsaknad av antingen tid eller kunskap för att nå uppsatta deadlines. Dock betonar R12 att detta varierar beroende på vad projektet handlar om och kompetensen hos de som sitter i det. Det nämns även att projektledare som inte agerar stöttande, utan sätter hög press, kan öka stressen i samband med deadlines. Medarbetarna på Företag 1 uppger att de inte arbetar särskilt ofta med strikta deadlines. Vidare är respondenternas uppfattning om frånvaron av deadlines på Företag 1 tudelad. Å ena sidan framhävs att hårda deadlines uppfattas som en potentiell källa till stress, och avsaknaden av deadlines kan göra arbetsmiljön mindre stressad. Å andra sidan rapporterar flera respondenter att avsaknaden av deadlines leder till svårigheter att prioritera arbetsuppgifter och att flera uppgifter påbörjas samtidigt, vilket leder till en upplevd brist på struktur i arbetsprocessen. Det förekommer ibland situationer på Företag 2 där projekt inte har fastställda deadlines. R10 bekräftar det som R7 på Företag 1 beskriver och förklarar att avsaknaden av deadlines skapade stress eftersom det inte fanns något att förhålla sig till.

4.1.1.3 Krav från kunder

Flertalet respondenter på både Företag 1 och 2 nämner utmaningen med att hantera kundens preferenser och önskemål inför och under projektet. Medarbetare i både Företag 1 och 2 förklarar att i och med detta kan projektets riktning också ändras med tiden. Detta kan beror på kundens budget eller investeringsbeslut, ändrade krav för projektet eller omvärldsfaktorer såsom politiska beslut eller regleringar. En del respondenter, framförallt från Företag 1, menar att detta skapar en känsla av frustration över bristande kontroll och inflytande i arbetet. Ett exempel som illustreras när kundens arbetssätt inte överensstämmer med konsulternas, och att dessa inte samordnas. Vissa kunder kan vara mer toppstyrda och projekt formas mer efter ledningen hos kundens önskemål än efter IT-konsulternas kompetens, vilket leder till projekt som är för komplexa för konsulterna att ta sig an. Denna situation kan leda till stress för konsulterna, eftersom de kämpar för att hitta en balans mellan att tillgodose kundens behov och att upprätthålla sina egna professionella standarder och arbetssätt. R12 nämner att det överlag upplevs finnas höga krav på IT-konsulter där kunder förväntar sig att utvecklare ska kunna skapa saker som är mer komplexa än vad kunderna förstår. I Företag 1 och 2 beskrivs det att den som har säljansvar eller kundkontakt behöver vara mer tydlig med vilka ramar projektet ska ha och vad som är möjligt att göra, både tidsmässigt och kvalitetsmässigt och vem som gör vad. Värt att nämna är att sälj och kundkontakt ligger hos ledningen i samtliga företag. Detta upplevs bero på att de som säljer in projekten inte har tillräcklig förståelse för konsulternas kompetens.

4.1.2 Ledarskap

4.1.2.1 Ledarskap på arbetsplatsen

Respondenter i Företag 1 och 2 beskriver att det finns ett öppet förhållningssätt till de anställdas ansvar och att de inte loggar arbetstimmar, utan ledningen litar istället på att de anställda gör sitt jobb. Detta upplevs som tillitsskapande. På både Företag 1 och 2 finns det inget uttalat krav på att arbeta övertid och majoriteten av respondenterna förklarar att de allt som oftast jobbar 40 timmar i veckan.

Inom Företag 2 finns som tidigare nämnt kompetenta projektledare som upplevs ha en organiserande och stöttande funktion över det dagliga arbetet. Samtliga respondenter på Företag 2 beskriver att detta bidrar till att arbetet alltid känns tydligt, strukturerat och mindre stressigt. Kopplat till detta menar R1, från Företag 1, att det är viktigt att ha en person som kan skapa struktur och ordning i kreativa projekt. Inom Företag 1 är det däremot ovanligt att det finns en utnämnd projektledare och medarbetarna får istället själva strukturera arbetet, vilket flera respondenter kan uppleva bidrar till stress.

Jag har jobbat med en projektledare en gång och det var väldigt skönt för att det blir väldigt tydligt vad vad alla ska göra, allt blir konkret och prioriteringar och uppgifter delas ut. Det är svårt att sälja in projektledare till kund för att de säger att det inte behövs, men jag hade velat ha projektledare” -R7

R7 berättar om hur en projektledare kan bidra till ökad tydlighet, men att företaget inte använder projektledare för att det är svårt att motivera nyttan för kunder. Avsaknaden av en ledare i projekten resulterar i att projekten ibland saknar en enhetlig riktning eftersom ingen tar initiativet. R1 uttrycker det som att *“ingen tar ju taktpinnen”* och framhäver att det blir ännu mer ostrukturerat när det inte finns tydliga ramar att följa. Samtidigt framför andra respondenter att det finns medarbetare som tar på sig ledarrollen och visar initiativ, men att dessa personer ibland saknar nödvändiga kunskaper och erfarenheter. R3 anser att detta också leder till ökad brist på struktur och ordning i projektet. Då Företag 1 vanligtvis saknar formella projektledare uppfattas chefernas roll som ännu viktigare när det gäller att skapa struktur och tydlighet i det dagliga arbetet. Respondenterna inom Företag 1 uttrycker en önskan om att cheferna kan bli mer involverade i medarbetarnas projekt för att kunna erbjuda bättre stöd och råd för det dagliga arbetet. Däremot uttrycker medarbetarna att de tror att det kan vara svårt för ledarna då de sitter i andra projekt större delen av sin arbetstid.

4.1.2.2 Viktiga egenskaper hos en ledare

Medarbetare på både Företag 1 och 2 beskriver att de överlag är nöjda med sina chefer och uttrycker att de får det grundläggande stöd de behöver. Många av respondenterna framhåller vikten av en god relation till sina chefer för att uppleva tillit och känna sig bekväma med att prata om eventuella problem på arbetsplatsen. En god relation uppges vara grundad i chefers förmåga att vara empatisk och lyhörd samt agera som en person som medarbetarna kan *“bolla”* med. I respondenternas svar framhävs även betydelsen av att ledaren visar förståelse och har en lösningsorienterad inställning. Det innebär att ledaren inte bara lyssnar och visar

empati, utan även aktivt arbetar för att hitta lösningar på problem eller utmaningar som medarbetarna möter

“Det är viktigt att min chef lyssnar och förstår, men det är ännu bättre när denne också kan komma med förslag på lösningar. När man upplever en stressig situation på jobbet så det är till stor hjälp att ha någon som kan hjälpa till att lösa problemen” - R3

Flera av respondenterna, inklusive de från Företag 2, framhäver betydelsen av att chefer kan anpassa sitt ledarskap efter medarbetarnas erfarenhetsnivå. Det nämns att juniora konsulter, som har mindre erfarenhet, ofta upplever högre stressnivåer och behöver mer handledning och stöd för att skapa struktur och få konkreta råd. Samtidigt efterfrågar seniora konsulter mer ansvarsfrihet och utrymme för kreativitet i sitt arbete. Sammantaget uppger majoriteten av medarbetare inom både Företag 1 och 2 att de uppskattar regelbundna avstämningar, där några efterfrågar möjligheten till flera. Många av medarbetarna framför även att de finner det värdefullt att träffa sina chefer på kontoret emellanåt över en kopp kaffe. R6 upplever att dessa tillfällen bidrar till att utveckla en god relation med sin chef, eftersom det ger möjlighet till informell och avslappnad kommunikation. Denna möjlighet saknas dock i högre grad inom Företag 2, där cheferna och medarbetarna sällan arbetar på samma ort.

4.1.2.3 Hur ledare kan förebygga stress

Respondenterna har en gemensam syn på vad som behövs för att förebygga stress på arbetsplatsen. I projekt handlar det om att skapa en god gruppdynamik som präglas av regelbunden och öppen kommunikation. R5 menar att det är ledarnas ansvar att fastställa denna standard och se till att den följs i projektet. Därutöver betonar respondenterna vikten av att ledarna måste kunna hantera klagomål från medarbetare på arbetsplatsen genom att lyssna på dem och agera på dem. Detta kan innebära att reducera arbetsbördan, byta projekt eller följa upp för att säkerställa att problemet åtgärdas. Majoriteten av respondenterna anser det vara värdefullt att när de uttrycker att de upplever en stressig arbetssituation, att chefen kan dela med sig av sin egen erfarenhet och erbjuda specifika riktlinjer och rekommendationer. R6 påpekar att även om det är möjligt att diskutera sådana frågor med kollegor, är det ibland både betryggande och nödvändigt att tala med ens närmaste chef.

För att minska den upplevda stressen har respondenterna inom Företag 1 föreslagit olika åtgärder som chefer kan vidta. En viktig åtgärd är att öka kunskapen både hos kunder och inom organisationen om vad de olika rollerna innebär och vilka ansvarsområden som de innefattar. Detta kan bidra till en tydligare förståelse för arbetsuppgifterna och främja en mer strukturerad arbetsmiljö. Vidare betonar respondenterna vikten av ett tätare samarbete inom organisationen, där olika kompetensområden kan samverka i utmanande projekt. De önskar att skapa en arbetsmiljö där olika specialiserade team kan dra nytta av varandras kunskaper och erfarenheter. För att främja lärande och erfarenhetsutbyte mellan medarbetarna, efterfrågar respondenterna på Företag 1 intern utbildning och kunskapsdelning. På Företag 2 görs redan detta i form av workshops och en intern akademi, vilket beskrivs av R13 som framgångsrikt.

4.2 Ledare

4.2.1 Stress på arbetsplatsen

Respondenter från Företag 1 och 2 upplever att stressnivån bland de anställda för närvarande inte är hög. Vad gäller ledarna från Företag 3 förklarar de att de dock många gånger har mött stressade medarbetare. Samtliga ledare menar att stress hos medarbetare kan visa sig genom minskat engagemang, högre frånvaro - både fysiskt och psykiskt, samt att den kognitiva förmågan, såsom problemlösning, brister. Det nämns att även de, i likhet med medarbetarna, blir stressade ibland. I Företag 1 beskrivs det kunna uppstå till följd av att ledarna själva jobbar i projekt där de har en arbetsfördelning på cirka 70 procent projektarbete och 30 procent personalansvar. Enligt R5 blir detta speciellt problematiskt när deras egna projekt tar upp mer tid, vilket leder till att mindre tid kan ägnas åt medarbetarna. Dessutom försvåras situationen av att de ibland saknar tillräckliga resurser för att hjälpa medarbetarna. Resurser förklaras vara exempelvis kunskap, finansiella, tid eller beslutsmandat. Detta beskrivs resultera i en känsla av otillräcklighet.

4.2.1.1 Komplexa projekt

Ledarna från Företag 3 har lång erfarenhet av att vara ledare i IT-bolag, och de beskriver att arbetsrelaterad stress ofta kan uppstå i komplexiteten av projekten som ofta finns inom IT.

“Inom IT är man en del i ett större projekt där alla är beroende av andra; man jobbar som ett pärlband och man blir påverkad av andra där tidsplanen kan krascha. Bristande planering beror på missbedömningar och att man inte helt förstår hur lång tid saker tar. Man kanske lyssnar för mycket på kunden och säljaren har en målbild, sen kommer leveransorganisationen och kan inte leva upp till detta. Det beror då på att parterna inte förstår varandra” - R11

En erfaren ledare inom IT, R11, beskriver situationen enligt följande: Det är vanligt att ett projekt säljs in där säljaren och kunden inte har tillräcklig förståelse för IT-konsultens roller eller arbetssätt. Detta skapar redan från början förväntningar eller ramverk som inte stämmer överens med konsulternas faktiska förmåga att genomföra projektet som det har sålts in. Dessutom leder okunskapen hos både säljare och kunder till felbedömningar av tidsplaner och en planering av projektet som inte är i linje med konsulternas arbetssätt. Projektets plan blir då orealistisk och otydlig, vilket skapar en stress för konsulterna som sedan skall utföra arbetet. Det beskrivs av R11 att i IT-projekt är det ofta många olika intressenter inblandade som inte förstår varandra. När konsulter från olika kompetensområden samarbetar i samma projektgrupp och det uppstår en överlappning mellan deras arbetsuppgifter ökar denna svårighet. Samtliga ledare beskriver att i sådana fall är viktigt att lägga tid på att alla inblandade parter har en grundläggande förståelse för varandras arbetsroller. Därutöver menar R11 att tydliga mål och förväntningar bör ställas i samband med detta. Ett tillvägagångssätt för att göra detta är att sätta ramarna redan på första projektmötet. Fortsättningsvis förklarar R9 att det krävs god kommunikation mellan parterna och det är ledarnas ansvar att även ta detta till en individnivå. Däremot menar R5, som innehar en ledande befattning på Företag 1, att det finns en utmaning med detta då ledarna inom Företag 1 inte har möjlighet att vara

tillräckligt nära sina konsulter dagliga arbete. Vidare beskriver R5 samma sak som medarbetarna berättar om att stress kan uppkomma när det finns en diskrepans mellan företagets och kundernas arbetsätt. Enligt R5 kan denna situation skapa en upplevelse av bristande kontroll över resultatet hos arbetet, något som i sin tur kan hämma möjligheterna att utföra arbete optimalt. Detta beskriver R5 som särskilt problematiskt eftersom det inte finns en enkel åtgärd på problemet, då arbetet alltid måste anpassas till kundens behov.

En annan faktor kopplad till projekt som ledare på Företag 1 tror kan orsaka stress är när konsulter arbetar i samma projekt under en längre tidsperiod, eftersom det kan hämma deras kreativa förmågor. För att hantera detta problem försöker ledarna se till att varje konsult inte sitter längre i ett projekt än i 6 månader. Emellertid kan det vara mer utmanande att upprätthålla denna praxis under perioder med ekonomiska svårigheter då det kan finnas en brist på tillgängliga projekt, vilket R5 poängterar. På Företag 2 och 3 noteras att stress kan uppkomma om konsulter sitter i projekt som de inte trivs i för länge. På samtliga företag ger ledningen frihet för konsulter att byta projekt när de önskar, vilket upplevs framgångsrikt när det handlar om att hantera och minska stress hos medarbetarna.

4.2.1.2 Deadlines

En bakomliggande orsak till stress förklarar R8 vara att det finns faser i projekt som kräver större arbetsinsatser under tidspress. R8 nämner att det kan vara påfrestande i kombination när det samtidigt sker lansering av produkter eller marknadsevent som är bokade. Däremot anser R8 att enskilda deadlines i sig inte utgör en primär källa till stress. Istället är ledarna ense om att stress ofta uppstår som en följd av flera mindre problem som successivt blir överväldigande. Därför betonar de vikten av att hantera mindre problem kontinuerligt, snarare än att låta dem byggas upp. Under intervjun betonar R11 att stress inte alltid bara beror på yttre faktorer, utan att även medarbetare som underlevererar kan skapa stressiga situationer i projektet. I sådana fall kan det krävas att dessa medarbetare arbetar övertid för att åtgärda problemen. Enligt R11 kan det ibland också handla om att medarbetarna saknar nödvändig kompetens för att leverera enligt förväntningarna. I sådana fall beskriver R11 att det kan vara nödvändigt att snabbt sätta in en annan medarbetare med relevant kompetens för att åtgärda problemet. Andra åtgärder för att hantera problemet och underpresterande medarbetare kan vara att tillhandahålla rätt verktyg, dessutom är det viktigt att undersöka orsakerna till varför medarbetarna underlevererar och att arbeta för att eliminera dessa faktorer.

4.2.2 Ledarskap

4.2.2.1 Stresshantering på arbetsplatserna

För att hantera stress använder Företag 1 månatliga korta enkäter där anställda bland annat delar med sig av hur de mår och om något på arbetsplatsen bidrar till stress för tillfället. Enligt R4, som har ansvar för de anställdas trivsel, gör enkäterna det möjligt för ledarna att upprätthålla en kontinuerlig översikt över medarbetarnas stressnivåer och välbefinnande samt identifiera varningssignaler hos stressade medarbetare. Därutöver har Företag 1 en gång i

månaden ett gruppsamtal där anställda frivilligt kan vara med och påverka arbetsmiljön genom diskussioner som exempelvis berör ämnet stress. Samtidigt förklarar R4 att ledarna ska uppmuntra medarbetarna till öppen dialog för att upprätthålla det ledarskap som eftersträvas inom organisationen. Vidare beskriver R5, ledare på företag 1, att hen gör detta genom att använda en som kallas "*Circle of concern*". R5 förklarar det som en metod lämpad för att identifiera stressorer hos anställda och utvärdera vilka av dessa som går att kontrollera, och därmed minska onödiga oroskänslor.

I Företag 2 hanteras stress främst genom förebyggande åtgärder såsom en ledarstruktur där projektledarna tar på sig ledarskapet för projekten och konsulternas dagliga arbete, och cheferna har personalansvar. Projektledarna har funktionen av att organisera och stötta det dagliga arbetet. Innan projekten startar har de alltid ett uppstartsmöte där alla inblandade i projektet möts för att gå igenom projektets ramar och förväntningar, vilket beskrivs som en bidragande faktor till en tydlighet som avhjälper arbetsrelaterad stress. Projektledarna agerar även som en barriär mellan konsulterna och stressfaktorer såsom komplicerad kundkontakt eller problem i planeringen. Företag 2 ger även medarbetarna möjlighet att träffa en psykolog om de behöver, samt har ett nummer som man enkelt kan ringa för att prata med en psykolog när de vill. En allmän lösningsorientering upplevs finnas hos ledarna på Företag 2, där det påpekas att ledarna alltid kommer med konkreta lösningar.

4.2.2.2 Viktiga egenskaper hos ledare

R9 beskriver att ödmjukhet och lyhördhet är två avgörande egenskaper i ledarskapet och förklarar att det innebär dels att kunna förstå den anställdas kontext och även att kunna sätta sig in i deras situation. Samtliga ledare tillägger att det även är viktigt att ha en tät dialog och lära känna de anställda för att skapa tillit, hålla koll på de anställdas mående och kunna identifiera problem och optimala åtgärder. Detta kan dock vara en utmaning för ledare eftersom deras anställda arbetar ute i projekt, men även i Företag 1 där ledarna med personalansvar jobbar i projekt. Detta gör det svårare enligt R5, ledare i Företag 1, att vara närvarande och ha en tät dialog med medarbetarna, något som oroar R5 då det kan leda till bristande närvaro och att ha samma möjlighet att hjälpa anställda. En sådan situation kan enligt R11 leda till negativa effekter, såsom minskad tillit och bristande relationer. I vissa fall kan det även resultera i att medarbetarna inte känner sig bekväma att dela information med sina ledare. Att upptäcka signaler på stress i tid anses viktigt enligt samtliga ledare, vilket då kräver närvaro. Kopplat till detta nämner R8, R9 och R11 att cheferna också behöver stöttnings i att utvecklas som ledare och utbildas kontinuerligt i stresshantering och ledarskap. R5 nämner även att det kan vara bra att ledare i en organisation samarbetar och lär sig av varandra. Att ledare kan skapa en hälsosam kultur anses också vara viktigt. Hög delaktighet genom att uppmuntra team-medlemmar att dela sina erfarenheter och åsikter främjar en hälsosam kultur. Ledningen ansvarar för att skapa trygghet internt och vara transparenta kan leda till tillit och trygghet. R11 upplever att trygga medarbetare inte blir lika stressade. Ledare kan även skapa en kultur präglad av samarbete genom styrmedel såsom belöningar. Ett exempel är att om ledningen vill öka samarbetsförmåga kan de belöna gruppen istället för individen, eller ge fast lön istället för rörlig lön efter prestation.

4.2.2.3 Hur ledare kan förebygga och hantera stress

Samtliga ledare poängterar att kommunikation är bland det viktigaste för att skapa en stressfri arbetsmiljö, både i förebyggande syfte såväl som vid hantering av arbetsrelaterad stress. R9, en erfaren ledare, betonar särskilt vikten av detta och tillägger att även samarbete utgör en väsentlig del för att förebygga och hantera medarbetarnas stress. För att underlätta både kommunikation och samarbete inom organisationen delar R9 med sig av ett verktyg som i den här studien valts att kallas "konsultakuten". "Konsultakuten" innebär att anställda ute i projekt snabbt kan fråga om vägledning och stöd av sina kollegor som arbetar på andra platser. R9 har goda erfarenheter av verktyget och förklarar att fler företag borde ta in liknande åtgärder.

Vidare är samtliga ledare överens om att tydliga förväntningar är avgörande för att skapa en arbetsmiljö med mindre stress. R8 ger en förklaring på detta genom att beskriva att medarbetarna som är fullt införstådda i vilka krav som ställs på dem sällan gör fel prioriteringar i arbetsuppgifter som därmed inte skapar lika stor stress som i motsatta fall. För att skapa dessa tydliga förväntningar och krav blir enligt ledarna kommunikation huvudkomponenten. Att som ledare skapa tydlighet i roller är viktigt, samtidigt kan det vara svårt för ledare att förstå rollerna. R9 förklarar att i sådana fall måste ledare arbeta igenom rollerna för att förstå vilka uppgifter, områden, ramar som den innefattar och därefter se till vilka resurser som krävs. Att beskriva vad medarbetare förväntas åstadkomma med sitt arbete och hur de ska kommunicera, ger tydlighet och ramar enligt R11. Detta stärks av R9 som förklarar att många mår bra av att förstå sammanhanget de jobbar i. R11 lyfter vidare att det inom IT-branschen förekommer stor variation i medarbetarnas bakgrund och projektstatus vilket kan göra det svårare att kommunicera på ett sätt som passar samtliga medarbetares enskilda behov. Här menar R11 att kommunikationen från ledare inte kan vara generisk utan måste anpassas efter individ och situation.

5. Analys och Diskussion

I följande kapitel analyseras den empiriska datan utifrån de huvudsakliga temana Stress på arbetsplatsen samt Ledarskap. Dessa teman kommer att fungera som grund för vår analys och inkluderar hur identifierade stressfaktorer kan hanteras av ledare ur teoretisk synpunkt.

5.1 Stress på arbetsplatsen

Det empiriska resultatet visar först och främst att respondenter från samtliga företag varken jobbar över ofta eller att deras arbete kännetecknas av orimligt hög arbetsbelastning, där de inte upplever det som primära stressfaktorer. Detta är en tydlig distinktion från tidigare studier, där långa arbetsdagar och hög arbetsbelastning visat sig ge upphov till stress inom IT-branschen (Gunasundari & Ravindran 2012). Detta kan bero på att tidigare studier främst gjorts inom internationella IT-företag istället för svenska. I Sverige finns Arbetsmiljölagen (AML, 2022), som syftar till att reglera arbetsmiljö och villkor. Denna lag kan potentiellt ha positiva effekter för att minska arbetsrelaterad stress. Trots detta visar både empiri och tidigare forskning att stress fortfarande förekommer på arbetsplatserna på grund av andra faktorer. En anledning till detta kan vara att varje arbetsgivare har rätt att fritt leda och fördela arbetet (Lagen.nu, u.å.). Detta innebär att lagen inte direkt reglerar eller begränsar specifika ledarskapsbeteenden som kan påverka stressnivåerna hos medarbetarna. Andra stressfaktorer än det som lagen kan reglera som identifierats från empirin följer vidare i denna diskussion.

5.1.1 Otydligheter

Utifrån empirin framgår det att otydligheter är den främsta stressfaktorn hos medarbetarna i Företag 1. Denna stressfaktor identifieras också av de erfarna ledarna från Företag 3, som förklarar detta som ett vanligt förekommande problem inom IT-branschen. Dessa iakttagelser återfinns även i tidigare forskning inom området (Kaushal, 2021). Otydligheter i Företag 1 gäller osäkerheten och bristande klarhet i tolkning av projektmedlemmars arbetsroller och deras specifika uppgifter. Avgränsningarna för ansvarsområden för både den enskilda medarbetaren och övriga projektmedlemmar upplevs odefinierade, vilket i sin tur resulterar i otydliga riktlinjer för arbetet. Av respondenterna framkommer det att otydligheten som råder även resulterar i en osäkerhet gällande vad som förväntas av dem. En förklaring till varför medarbetare på Företag 1 upplever dessa otydligheter kan till stor del tillskrivas avsaknaden av formella projektledare som kan ansvara för att kommunicera och tydliggöra projektarbetet. Istället präglas arbetet på Företag 1 av hög autonomi, där medarbetarna själva är ansvariga för att organisera arbetet. Som ett resultat av detta upplever medarbetarna svårigheter att själva sätta en tydlig riktning, men även tidsramar i form av deadlines att förhålla sig till i arbetet, vilket Arenas et al (2017) förklarar kan ge upphov till ökad stress. När medarbetare upplever dessa otydligheter, kan det förklara varför anställda underpresterar i projekt.

Inom Företag 2 återfinns också hög autonomi, och enligt Kaushal (2021) kan medarbetarnas ansvarsfrihet ha en positiv effekt för att minska stressnivåerna. Däremot finns en diskrepans

mellan denna studie och Kaushals (2021) avseende stressnivåer kopplade till hög autonomi. Hög autonomi visar sig i denna studie snarare kunna leda till ökad stress i de situationer där den organisatoriska strukturen brister, medan hög autonomi uppskattas i de situationer där det finns en tydlig struktur i arbetet. Fortsättningsvis kan kombinationen av hög autonomi och avsaknad av struktur i arbetet likställas med ledarskapsstilen Laissez-faire (Arenas et al., 2017). I denna stil tilläts medarbetarna att fatta egna beslut med minimal inblandning från ledaren. Enligt Arenas et al. (2017) är det emellertid mindre effektivt att tillämpa Laissez-faire-stilen på medarbetare med mindre erfarenhet eller vid komplext arbete. Detta stämmer överens med de beskrivningar som medarbetare med mindre erfarenhet på Företag 1 ger. Samtidigt kan detta härledas till att respondenter beskriver att IT-projekt ofta är komplexa.

Fortsättningsvis finns det positiva effekter med hög autonomi som bör nämnas. En av dessa effekter är att medarbetarna i studien upplever högre tillit från sina chefer då de inte blir övervakade i detalj, vilket i sin tur kan leda till en bättre relation mellan medarbetare och ledare. Dock visar resultaten från denna studie att denna tillit inte direkt avhjälper stress eftersom det fortfarande förekommer i Företag 1. Mot bakgrund av detta blir det en intressant observation att medarbetarna på Företag 2 inte rapporterar om stress kopplad till otydligheter eller hög autonomi. Skillnaden mellan företagen avseende detta är att Företag 2 har formella projektledare. Respondenterna i Företag 2 uppger att projektledarens uppgift bland annat är att ge tydliga direktiv för arbetsuppgifterna, vilket även betonas av Arenas et al. (2017) och Jimenez et al. (2017) som en viktig aspekt för att skapa en arbetsmiljö fri från stress. För att hantera otydlighet kan alltså Företag 1 antingen utse formella projektledare som ger tydliga direktiv, likt Företag 2, eller möjliggöra för de närmaste cheferna att stötta medarbetarna med tydligare direktiv i projekt. Detta senare alternativ innebär att ledarna inom företaget tillämpar ett "contingent reward"-beteende som enligt Arenas et al. (2017) innebär att ledare tydligt kommunicerar mål och förväntningar genom återkoppling. Detta tillvägagångssätt stärks av House (1996) och Grint (2022) som menar att det är viktigt att ledare tydliggör uppgifter och ger order i komplexa arbetssituationer, vilket är särskilt relevant i situationer som förekommer i Företag 1. För de medarbetare med mindre erfarenhet kan även ledarna vidta ett "management by exception"-beteende enligt Arenas et al. (2017). Detta innebär att ledarna i första hand är lyhörda för när medarbetarna har svårt att bedöma arbetets riktning och vidtar sedan lämpliga åtgärder för att säkerställa en tydligare arbetsfördelning. I dessa situationer kan ledarskapet spela en aktiv roll genom att skapa de rätta förutsättningarna för medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt sätt, särskilt i komplexa eller stressiga situationer. Genom att vara lyhörda och identifiera eventuella misstag eller medarbetarnas behov kan ledarna, genom exempelvis nära dialog, avhjälpa och till och med förebygga sådana situationer enligt forskning (Jimenez et al., 2017; House, 1996; Arenas et al., 2017).

Det bör dock noteras att det finns utmaningar relaterade till att motivera kunder till att förstå nyttan av en projektledares roll samt att ledarna själva upplever tidsbrist på grund av deras egen involvering i projekt, vilka tolkas bero på ekonomiska aspekter. Dessa utmaningar måste hanteras och övervägas i arbetet med att implementera lösningen. Här menar Jimenez et al.

(2017) att om arbetsvillkoren inte kan förändras, kan andra resurser tillhandahållas, som att öka det interna samarbetet i syfte att öka tydligheten i detta fall. Internt samarbete kan i detta fall innebära att projektmedlemmarna i projektets uppstart i samverkan med varandra planerar projektarbetet på ett tydligt sätt, samt tillämpar tydliga riktlinjer, för att allas intressen skall tillgodoses. En viktig aspekt i detta är att en ledare kan komma att behöva initiera detta och säkerställa att det exempelvis implementeras uppstartsmöten i början av projekt, där alla inblandade medverkar. Grint (2022) understryker att när det gäller formella organisationer är det avgörande att ha en ledare som har befogenhet att bestämma vilka rutiner som ska följas. Utan en formell ledare som tar på sig detta ansvar finns risken att gruppen blir handlingsförlamad och inte kan genomföra uppgifterna på ett effektivt sätt. Därutöver kan ledare i denna situation, i enighet med ett transaktionellt ledarskap, även använda belöningar som styrmedel för att öka det interna samarbetet (Arenas et al., 2017). Ledare i Företag 3 poängterar att om en ledare vill öka samarbetsförmågan bör de jobba med ett belöningsystem som är anpassat till gruppen snarare än för individen. Internt samarbete och belöning av grupper är således två aspekter som kan vara ett adekvat sätt för att indirekt motivera samarbete internt för att avhjälpa otydligheter och förbättra kommunikationen.

5.1.2 Krav-Kontroll-Stöd

Stress i samband med deadlines kan utläsas från empirin som vanligt förekommande i Företag 2, och återfinns även i tidigare forskning (Gunasundari & Ravindran, 2012). Detta kan tillskrivas faktorer som är svåra att förutsäga eller kontrollera, till exempel oförutsedda händelser, intensiva perioder eller komplexa arbetsuppgifter i olika delar av projektet. Projektledare som sätter strikta deadlines menas också öka stressen. Förutom detta framhåller erfarna ledare från Företag 3 att en faktor som påverkar är bristen på förståelse hos de som ansvarar för att sälja in projektet, särskilt när det gäller att förstå tidsramarna för arbetet och den komplexitet som arbetsuppgifterna innebär. Därutöver menar ledare att stress i samband med deadlines även kan bero på att medarbetarna underpresterar på grund av bristande kompetens gällande att möta de förväntningar som ställs. Till följd av detta hamnar medarbetarna ibland i situationer där de har för mycket att göra på alltför kort tid. När det inte heller är möjligt att flytta deadlines, föreslår Jimenez et al. (2017) att ledare istället bör tillhandahålla resurser för att medarbetarna ska kunna hantera situationen. Detta stärks av Johnson och Halls (1988) och som därutöver menar att stöd från kollegor är nödvändigt för att hantera höga krav på arbetsplatsen och undvika arbetsrelaterad stress. Ett sätt att tillhandahålla rätt resurser och bidra med stöd beskrivs av Ledarna på Företag 3 som "konsultakuten". Genom "konsultakuten" kan medarbetare snabbt få hjälp av andra kollegor eller chefer när de arbetar ute i projekt. Dessa individer kan tillhandahålla relevant kunskap och expertis som kan vara till hjälp för att övervinna utmaningar, däribland deadlines, i projektet. Följaktligen intygar medarbetare på Företag 2 att erfarenhet och kunskap bland projektmedlemmarna, men även att projektledaren agerar stöttande, bidrar till att göra deadlines mindre stressiga. I Företag 2 finns möjligheten att få kompetensutveckling genom interna workshops, vilket är ännu ett konkret exempel i linje med teorin på att tillgodose medarbetare med ytterligare resurser för att hantera sitt arbete. Genom workshops erhåller medarbetarna ytterligare stöd, som inte nödvändigtvis kommer från deras närmaste chef.

Detta kan även vara fördelaktigt i Företag 1 med hänsyn till ledarnas begränsade tid. Sammantaget kan "konsultakuten" och workshops vara lämpliga alternativ, i linje med både teori och empiri, för att hantera stress på arbetsplatsen.

Förutom ovan nämnda faktorer som bidrar till stress samt hur de kan hanteras visade sig även bristande kontroll och känslan av att inte kunna påverka sitt arbete ge upphov till stress. Detta på grund av att projekt anpassas mestadels efter kundernas preferenser, vilket beskrevs i huvudsak av respondenter i Företag 1. Vidare kan det tolkas ur empirin som att de anställda har höga krav på arbetet de ska utföra, men låg kontroll att påverka det på grund av brist på beslutsutrymme i och med att de måste acceptera kundernas preferenser. Dessa höga krav och låga kontroll relateras också till Karaseks (1979) Krav-Kontroll-modell som menar att sådana omständigheter kan leda till arbetsrelaterad stress. För att motverka detta bör antingen kontrollen öka eller internt stöd öka (Johnson & Hall, 1988). Enligt Krav-Kontroll-Stöd modellen (Johnson & Hall, 1988) kan kommunikation och internt samarbete leda till både ökad kontroll och bidra med stöd. Här gäller det att öka förståelsen hos samtliga inblandade för att kunna kompromissa om ömsesidiga projekt, eller möjligen inkludera medarbetare mer i säljprocessen av projekt för att säkerställa att projekten får realistiska ramar. Ett ökat internt samarbete och kommunikation nämns av både ledare och medarbetare som en åtgärd för att öka kontroll och stöd. Detta kan avhjälpa den bristande kontrollen i samband med att kundens preferenser inte överensstämmer med konsulternas resurser att utföra det som önskas. Hos Företag 2 återfinns liknande utmaningar att samordna kundernas krav och medarbetarnas preferenser. Däremot rapporterar inte medarbetarna i Företag 2 att de upplever låg kontroll över sitt arbete i samma utsträckning som Företag 1. En möjlig förklaring till detta är att medarbetarna på Företag 2 ges möjligheten att kontrollera sitt arbete genom interna uppstartsmöten, där de aktivt deltar i arbetsstrukturering och planering av tidsramar. Genom att involvera projektmedlemmarna i planeringsprocessen främjas en arbetsmiljö som präglas av kontroll och stöd. Denna delaktighet kan leda till en ökad förståelse för projektets övergripande mål och individuella arbetsuppgifter, samtidigt som den genererar en ökad känsla av ansvar hos medarbetarna. Detta är i linje med de erfarna ledarna på Företag 3:s syn på vikten av att genomföra interna uppstartsmöten inför projekt. Detta kan tolkas som ett effektivt arbetssätt för att avhjälpa stress över bristande kontroll över sitt arbete, som även går i linje med Krav-Kontroll-Stöd modellen (Johnson & Hall, 1988).

5.2 Att förebygga och hantera arbetsrelaterad stress

En genomgående trend som framkommer i empirin är betoningen på vikten av att en ledare är en god lyssnare och en person som man kan vända sig till för stöd när stress uppstår. Företag 1 försöker möjliggöra för att ge stöd genom uppföljande enkäter som implementerats för att identifiera stress hos medarbetarna. Detta kan vara ett lättillgängligt sätt för ledare att bli mer lyhörda och därmed kunna erbjuda stöd till sina medarbetare. När ledare utför ett sådant beteende kan det ses som ett exempel på stöttande och transformerande ledarskap. Detta är eftersträvansvärt då tidigare forskning pekar på att det transformerande ledarskapet spelar en avgörande roll för att främja välbefinnande bland medarbetarna och därmed minska nivån av stress (Blomberg, 2022; Mynak, 2022). På liknande sätt betonar Schaufeli och Enzmann

(1998) att ledare som ger uppmuntran, stöd och underhåller en god relation med sina anställda bidrar till att öka välbefinnandet hos de anställda. Denna studie visar att medarbetarna efterfrågar hög interaktion med sina chefer, både genom avstämningar men också över exempelvis en kopp kaffe. Detta upplevs vara viktigt för att skapa en god relation till sina ledare. Mindre formella interaktioner anses därmed vara värdefulla för att dra full nytta av ett stöttande ledarskap. Denna tolkning kan bidra med en ytterligare dimension till nyttjandet av stöttande och transformerande ledarskap avseende att skapa en god relation och kommunikation mellan medarbetare och ledare.

För att ytterligare stötta medarbetare som upplever stress framkommer det i empirin att ledare på Företag 1 använder en metod som kallas "circle of concern". Genom denna metod får medarbetare hjälp att identifiera vilka stressfaktorer som går att kontrollera och inte. Dels för att kunna utesluta onödigt oro och även för att hitta en konkret lösning på problemen, vilket medarbetare som använt "circle of concern" instämmer om. Användningen av "circle of concern" illustrerar ett transformerande ledarskap då denna ledarskapsstil präglas av stöd och problemlösning vid behov (Arenas et al., 2017). Dessutom kan "circle of concern" relateras till Krav-Kontroll-Stöd modellen (Johnson & Hall, 1988), då metoden är ett sätt för ledaren att ge psykologiskt stöd till stressade medarbetare när de känner bristande kontroll jämfört med de krav som ställs på dem. Denna metod finner således stöd i Johnson och Halls (1988) teori, men även Akanji (2013) och Häuffer et al. (2010) som menar att psykologiskt stöd kan vara en förebyggande åtgärd vid situationer som identifierats som stressande för anställda. Företag 2 implementerar också psykologiskt stöd för sina anställda via att ge anställda tillgång till psykolog. Av empirin framgår att detta upplevs som uppskattat hos medarbetare då det ger en känsla av empatiska ledare, vilket en respondent dragit nytta av i en stressig period. Psykologiskt stöd kan således tolkas vara en effektiv metod för att avhjälpa stress, vilket styrks av studiens resultat.

Möjligheten för medarbetare att få byta projekt när de önskar kan utläsas vara ännu ett sätt som IT-företagen hanterar och förebygger arbetsrelaterad stress. Detta kan betraktas som ett exempel på ledarskap som tar hänsyn till varje enskild individs behov och utveckling, vilket är ett beteende som återfinns i det transformerande ledarskapet (Arenas et al., 2017). Det framkommer dock i empirin att ledare inte alltid kan påverka vilka projekt medarbetarna arbetar i, på grund av ekonomiska faktorer till exempel. Det kan leda till att medarbetare sitter i projekt som ger upphov till stress på grund av tidspress, otydlighet eller andra stressfaktorer i projekt. Under dessa omständigheter uppstår en utmaning för ledare att fortsätta tillämpa ett transformerande ledarskap som tar hänsyn till varje individs behov. I detta fall kan dock transformerande ledarskap utövas på andra sätt, nämligen genom att kommunicera, och då specifikt kommunicera en tydlig och positiv vision och skapa en atmosfär av förtroende och öppenhet (Arenas et al., 2017). För att öka förtroendet och därmed minska stress som grundar sig i externa faktorer behöver ledare vara transparenta angående varför arbetsvillkoren inte kan förändras. Först då blir det möjligt för medarbetare att förstå företagets mål och deras egen roll i att uppnå dem.

För att skapa en stressfri arbetsmiljö krävs det även att ledarskapet kan utövas på ett optimalt sätt, eftersom bristfälliga relationer menas kunna leda till ökad stress (Schaufeli och Enzmann (1998). I empirin framkommer att även ledare upplever stress över att inte kunna utöva ledarskap på ett optimalt sätt. Stressen kan uppkomma när ledare känner sig otillräckliga, i samband med exempelvis tidsbrist, eller bristande resurser i form av kunskap eller beslutsmandat där ledare inte kan tillgodose medarbetarnas behov. Ledare kan vara upptagna med andra uppgifter och ha svårt att ägna tillräckligt med tid åt att kommunicera tydligt med sina medarbetare. Detta kan i sin tur skapa förvirring och osäkerhet kring arbetsuppgifter och förväntningar; saker som visat sig kunna ge upphov till stress hos medarbetare. I empirin från ledare anges att det är viktigt att även ledare får stöd för att kunna hantera kraven de har på sig och bidra med ett välfungerande ledarskap. Flera ledare menar att det då behövs ledarstöd, exempelvis genom samarbete chefer emellan eller från ledningen, vilket även Johnson & Hall (1988) menar kan avhjälpa stress och förbättra prestationen. Även detta kan kopplas till Krav-Kontroll-Stöd modellen (Johnson & Halls, 1988) och kan appliceras på resonemanget om att även ledare behöver stöd och tillräckliga resurser för att hantera krav och prestera optimalt i sin ledarroll. Tidigare diskuterades hur bristande kommunikation kan leda till flera situationer som kan skapa stress hos medarbetare, vilket vidare motiverar vikten av att även ledare får stöd och resurser i att utföra ett ledarskap som minskar stress hos medarbetarna. En konkret åtgärd kan utläsas från empirin, där projektledare kan bidra med stöd. Projektledaren ansvarar för det dagliga arbetet och cheferna ansvarar för personalfrågor och individuella frågor. På så sätt fördelas ledares ansvar på olika ledarfunktioner, istället för att en ledare ska ansvara för allt samtidigt.

6. Slutdiskussion

I det sista kapitlet besvaras studiens två forskningsfrågor och slutsatser dras utifrån de viktigaste fynden från analys och diskussion av empirin. Dessutom presenteras teoretiska bidrag samt förslag för framtida forskning inom ämnet.

6.1 Slutsatser

Vilka arbetsrelaterade faktorer kan bidra till att medarbetare upplever stress?

I inledningen berördes tidigare forskning som visar att arbetsrelaterad stress är ett komplext fenomen som påverkas av både människor och ett arbetsklimat. I den här studien har liknande resultat erhållits då studien funnit en variation i de faktorer som medarbetarna upplever bidrar till stress. Otydligheter i form av osäkerhet kring arbetsroller, ansvarsområden och förväntningar visar sig vara en källa till arbetsrelaterad stress, som i kombination med tidigare forskning styrker att det är en vanligt förekommande stressfaktor inom IT-branschen. Detta kan bero på komplexiteten i arbetets karaktär som IT-branschen präglas av, i samband med otydliga direktiv och bristfällig organisering från ledare eller bristande organisatorisk struktur. Detta resultat synliggörs tydligt i jämförelsen mellan Företag 1 och 2. Företag 1 upplever otydligheter som en primär stressfaktor, där formella projektledare inte finns till för att organisera och ge tydliga direktiv för arbetet. Företag 2 å andra sidan, upplever inte otydligheter som en primär stressfaktor där slutsatsen kan dras att det beror på att de har formella projektledare som bidrar med en tydlig struktur och arbetsdelning, vilket kan förebygga denna typ av stress. Vidare kan hög autonomi vara fördelaktigt för att minska stressnivåerna enligt tidigare forskning, men denna studie adderar en dimension till detta. Hög autonomi är endast positivt avseende att minska arbetsrelaterad stress om det finns en tydlig struktur och stöd från ledare. Men vid en bristande organisatorisk struktur och otydliga ramar för arbetet kan hög autonomi istället leda till ökad stress. Stress som uppkommer i samband med deadlines eller projektens komplexitet visar sig ha sin grund i höga krav och bristande kontroll eller resurser, vilket uppkommer när projekten inte skapas i samverkan med alla inblandade parter, vilket då leder till för höga krav för medarbetarna att klara av. Detta kan tolkas ske särskilt inom IT-branschen eftersom denna bransch präglas av projekt där många olika intressenter från olika bakgrund är involverade i projekten.

Hur kan ledare hantera arbetsrelaterad stress?

För att relatera till problemdiskussionen, som diskuterade dels behovet av ytterligare forskning inom ämnet arbetsrelaterad stress och ledarskap, men framförallt att ledare behöver tillgång till konkreta verktyg som enkelt kan implementeras, kan resultaten från denna studie bidra med detta. I studiens analys har flera lösningar behandlats, vilka mynnar ut i slutsatsen att utnämnda, kompetenta projektledare visar sig kunna bidra med stöd både för ledare och medarbetare för att reducera arbetsrelaterad stress då det framkom att dessa har en viktig funktion i att hantera de faktorer som leder till arbetsrelaterad stress i det dagliga arbetet på företagen. Dessutom leder studiens resultat fram till att internt stöd och samarbete kan vara gynnsamt för både ledare och medarbetare. Dels kan det bidra till att avhjälpa medarbetarnas

stress i samband med både deadlines och otydligheter. I detta sammanhang föreslår studien verktyg som "konsultakuten" och workshops, samtidigt understryks vikten av att samtliga inblandade i projekt tar fram ramar för hur arbetet ska utföras tillsammans. Belöning av grupper kan även vara ett sätt för ledare att indirekt öka samarbete. Internt stöd och samarbete ledare emellan kan även skapa bättre förutsättningar för ledare att hantera arbetsrelaterad stress. Kommunikation återfanns som en gemensam nämnare i att både förebygga och hantera arbetsrelaterad stress, gällande att öka tydlighet, främja samarbete och stöttning, men även för att lättare kunna identifiera stress genom väl fungerande socialt samspel mellan ledare och medarbetare. Sammantaget behöver ledarskapet anpassas efter kontext och medarbetarnas behov, oavsett om det gäller att skapa tydlighet i arbetet eller agera stöttande och skapa en god kommunikation mellan ledare och medarbetare. Eftersom arbetsrelaterad stress i denna studie visat sig vara komplex och mångfacetterad motiveras slutsatsen av att ledarskapet bör anpassas efter situationen.

Avslutningsvis kan inte ledare ensam ansvar för arbetsrelaterad stress, men de kan via ledarskapet påverka hur arbetet styrs samt påverka arbetsförhållandena inom organisationen. De stressfaktorer som identifierats visar sig leda till slutsatsen att det är minst lika viktigt hur arbetet leds och fördelas som ledarens personliga egenskaper; att de båda går hand i hand och gynnar varandra. Ledarskap innefattar alltså inte bara ett beteende, utan också hur arbetet fördelas och struktureras och formar således hela arbetsklimatet. Genom att tillhandahålla rätt resurser, främja samarbete samt goda kommunikationsmönster kan ledarskapet bidra till att hantera medarbetarnas upplevelse av stress på arbetsplatsen och därmed bidra till att skapa mer välmående och lönsamma företag.

6.2 Teoretiskt bidrag och framtida forskning

Det framgår i inledningen av denna studie är arbetsrelaterad stress ett relativt väl undersökt ämne i sin helhet. Däremot finns begränsad kunskap inom ämnet riktat mot IT-branschen, i synnerhet i Sverige. Den här studien ger därmed ett nytt perspektiv på ämnet genom en kvalitativ studie på svenska IT-konsultbolag. Resultaten av denna studie har även resulterat i nya kopplingar gällande vad som kan leda till arbetsrelaterad stress och organisatorisk struktur samt ledares inverkan på detta. Detta genererade konkreta verktyg som kan användas av ledare för att hantera arbetsrelaterad stress, vilket det finns behov för enligt Europeiska arbetsmiljöbyrån (2019). Utöver detta tillför studien ett nytt perspektiv på hög autonomi kopplat till stress. Vidare finns det begränsningar med studien, då fler intervjuer har utförts i Företag 1 än i de resterande företagen. Obalansen i intervjuerna påverkar i sin tur generaliserbarheten eftersom faktorerna som bidrar till stress kan vara mer specifika för Företag 1 och inte nödvändigtvis representera hur det ser ut i andra företag. För att få en mer heltäckande bild av fenomenet inom IT-branschen och komplettera den här studiens begränsningar skulle det vara önskvärt att undersöka fler företag med jämnt fördelade respondenter. Ett förslag till framtida forskning är att göra detta genom en kvantitativ studiedesign. På så sätt kan även mer signifikanta samband för stressfaktorer och åtgärder prövas. Detta skulle kunna ligga till grund för att ge fler praktiska rekommendationer till ledare i syfte att hantera arbetsrelaterad stress.

7. Källhänvisning

Almega. (2019). *Kunskapsintensiva tjänsteföretag: en motor för tillväxt och export*. Via.tt.se.
<https://via.tt.se/data/attachments/00200/6626cfe9-0a2d-49b3-a855-1f8ec639015e.pdf>.

[Hämtad 2023-03-28]

Arbetsmiljöverket. (2020). *Förebygg arbetsrelaterad stress*. ADI 688. Av.se.
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/broschyren/forebygg-arbetsrelaterad-stress-broschyr-adi688.pdf>.

[Hämtad 2023-03-25]

Arbetsmiljöverket. (2017). *Stress och hög arbetsbelastning*. Av.se. Korta arbetsskadefakta nr 2/2017.

<https://www.av.se/globalassets/filer/statistik/arbetsmiljostatistik-stress-och-hog-arbetsbelastning-faktablad-2017-02.pdf>.

[Hämtad 2023-04-11]

AML. (2022). *Arbetsmiljölagen (1977: 1160)*. Riksdagen.se.

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/arbetsmiljolag-19771160_sfs-1977-1160#K3.

[Hämtad 2023-04-25]

Arenas, F. J., Connelly, D., & Williams, M. D. (2017). *The Full Range Leadership Model*. In *Developing Your Full Range of Leadership: Leveraging a Transformational Approach* (pp. 11–36). Air University Press.

<http://www.jstor.org/stable/resrep13849.15>.

[Hämtad 2023-04-20]

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.) (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

[https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=895080](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=895080).

[Hämtad 2023-04-11]

Akanji, B. (2013). *Occupational Stress: A Review on Conceptualisations, Causes and Cure*. *Economic Insights-Trends & Challenges*, 65(3).

<http://repository.elizadeuniversity.edu.ng/jspui/handle/20.500.12398/337>

[Hämtad 2023-04-10]

Blomberg, S. (2022). *Beware of Non-Supportive Leaders: Moderating Effects of Supportive Leadership on the Risks and Effects of Workplace Bullying*. LiU-tryck, 2022. Linköping Studies in Arts and Sciences No. 845. ISBN 978-91-7929-532-5.

<https://doi.org/10.3384/9789179295325>

[Hämtad 2023-04-27]

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3rd ed. Stockholm: Liber.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. (3 uppl.) Liber AB.

Europeiska arbetsmiljöbyrån. (u.å.). *Psykosociala risker och stress på arbetsplatsen*.

Osha.europa.eu.

<https://osha.europa.eu/sv/themes/psychosocial-risks-and-stress>.

[Hämtad 2023-04-10]

Folkhälsomyndigheten. (2022). *Hur vi använder begreppet psykisk hälsa*.

Folkhälsomyndigheten.se. Uppdaterad: 2 september 2022.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/livsvillkor-levnadsvanor/psykisk-halsa-och-suicidprevention/vad-ar-psykisk-halsa/hur-vi-anvander-begreppet-psykisk-halsa/>.

[Hämtad 2023-04-17]

Grint, K. (2022). *Leadership – A very short introduction*. Oxford University Press.

House, R.J. (1996). *Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory*. *The Leadership Quarterly*, 7(3), pp.323–352.

doi:[https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(96\)90024-7](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(96)90024-7).

[Hämtad 2023-04-11]

ISM - Institutet för stressmedicin. (2016). *Vad är stress?*. Vgregion.se.

<https://www.vgregion.se/ov/ism/stress--rad-och-behandling/vad-ar-stress/>.

[Hämtad 2023-04-11]

Jimenez, Paul & Bregenzer, Anita & Kallus, Wolfgang & Fruhwirth, Bianca & Wagner-Hartl, Verena. (2017). *Enhancing Resources at the Workplace with Health-Promoting Leadership*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 14. 1264. 10.3390/ijerph14101264.

https://www.researchgate.net/publication/320562312_Enhancing_Resources_at_the_Workplace_with_Health-Promoting_Leadership.

[Hämtad 2023-04-17]

Karasek, R. A. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.

<https://doi.org/10.2307/2392498>.

[Hämtad 2023-04-25]

Kaushal, P. (2021). *Work stress and work life balance: a study of working professionals of the IT sector*. *Int. J. Technology Transfer and Commercialisation*, Vol. 18, No. 1, 2021. Inderscience Enterprises Ltd.

<https://www.inderscienceonline.com/doi/epdf/10.1504/IJTTC.2021.114841>.

[Hämtad 2023-04-18]

Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. (2 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Meyer, John W. & Rowan, Brian. (1977). *Institutionalized Organizations: Formal structure as Myth and Ceremony*. American Journal of Sociology, Vol 82, No 2, pp. 340-363

http://www.ccsa.ufpb.br/gets/contents/documentos/meyer_rowan_teor%C3%ADa_institucional.pdf.

[Hämtad 2023-04-15]

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2020:6). *Ledarskap för hälsa och välbefinnande*. Mynak.se.

<https://mynak.se/publikationer/ledarskap-for-halsa-och-valbefinnande/>.

[Hämtad 2023-04-14]

Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2022:6). *Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation*. Mynak.se.

<https://mynak.se/publikationer/ledarskapets-betydelse-for-medarbetares-valbefinnande-och-prestation/>.

[Hämtad 2023-04-14]

Patel, R. & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.

Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N.C., Ujita, Y., Streicher, K.N., Prüss-Üstün, A.M., Descatha, A., Driscoll, T., Fischer, F.M., Godderis, L., Kiiver, H.M., Li, J., Magnusson Hanson, L.L., Rugulies, R., Sørensen, K. and Woodruff, T.J. (2021). *Global, regional, and national burdens of ischemic heart disease and stroke attributable to exposure to long working hours for 194 countries, 2000–2016: A systematic analysis from the WHO/ILO Joint Estimates of the Work-related Burden of Disease and Injury*. Environment International, 154(106595), p.106595.

<https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>.

[Hämtad 2023-04-06]

Prathyusha, B. (2019). *Occupational Stress among Information Technology Professionals in India: A Systematic Review of Literature*. International Journal of Scientific Research in Computer Science Applications and Management Studies IJSRCSAMS, 8(1).

https://www.ijsrcsams.com/images/stories/Past_Issue_Docs/ijsrcsamsv8i1p43.pdf.

[Hämtad 2023-04-09]

Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior, 25, 293-315.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/job.248>.

[Hämtad 2023-04-26]

Upphandlingsmyndigheten.se. (2018). *Definitioner: Små och medelstora företag (SME)*. 23 januari 2018.
<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/frageportalen/1641786/smf/>
[Hämtad 2023-04-16]

World Health Organization (2023). *Stress*. www.who.int.
<https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/stress>.
[Hämtad 2023-04-11]