



STRESSHANTERING PÅ ARBETSPLATSEN

En kvalitativ studie om praktiska åtgärder för att hantera arbetsrelaterad stress

GUSTAFSSON, NIKI

SAMIR, LAZAR

Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik

Kurs: Kandidatuppsats i Företagsekonomi

Kurskod: FOA270

15 hp

Handledare: Inti Lammi

Examinator: Magnus Linderström

Datum: 2023-05-30

ABSTRACT

Date:	2023-05-30
Level:	Bachelor thesis in Business Administration, 15 cr
Institution:	School of Business, Society and Engineering, Mälardalen University
Authors:	Niki Gustafsson Lazar Samir 97/03/23 97/11/20
Title:	Stress management in the workplace: A qualitative study on practical measures to manage work-related stress
Supervisor:	Inti Lammi
Keywords:	Work-related stress, Stress management, Stress prevention, Employers
Research questions:	<ol style="list-style-type: none">1. What proactive measures do employers use preventively to avoid the development of negative stress in the workplace?2. What reactive measures do employers use to manage already developed negative work-related stress in their employees?
Purpose:	Investigate the practical measures employers use to manage work-related stress. Thus, this study strives to contribute with an accumulated of concrete proposals for measures that collection can be used practically in various work-related contexts.
Method:	Qualitative method with an abductive research approach. Data collection through in-depth semi-structured interviews conducted one on one. The primary respondent group was employers.
Conclusion:	Practical measures on proactive and reactive stress management are summarized according to the study through four themes: communication, knowledge, leadership and corporate culture. Through continuous communication, symptoms of stress can be detected in time and together with the employee, find a solution for recovery. Through planning, unnecessary stress can be avoided. Knowledge of stress and tools for management can advantageously avoid the development of stress. Suggestions for good leadership for stress management purposes can be about presence and showing that you as a leader are there to help employees who are affected by stress. An openness about dialogues about stress can have an impact on how stress can be avoided and managed. A corporate culture that promotes community, combined with an openness about stress, can help employees dare to ask for help when stress is experienced in the workplace.

SAMMANFATTNING

Datum:	2023-05-30
Nivå:	Kandidatuppsats i Företagsekonomi, 15 hp
Institution:	Akademien för Ekonomi, Samhälle och Teknik, Mälardalens Universitet
Författare:	Niki Gustafsson Lazar Samir 97/03/23 97/11/20
Titel:	Stresshantering på arbetsplatsen: En kvalitativ studie om praktiska åtgärder för att hantera arbetsrelaterad stress
Handledare:	Inti Lammi
Nyckelord:	Arbetsrelaterad stress, Stresshantering, Stressprevention, Arbetsgivare
Forskningsfrågor:	1. Vilka proaktiva åtgärder använder arbetsgivare i förebyggande syfte för att undvika utvecklingen av negativ stress på arbetsplatsen? 2. Vilka reaktiva åtgärder använder arbetsgivare för att hantera redan utvecklad arbetsrelaterad stress hos sina medarbetare?
Syfte:	Undersöka de praktiska åtgärder som arbetsgivare använder för att hantera arbetsrelaterad stress. Därmed eftersträvar denna studie till att bidra med en ackumulerad samling av konkreta förslag på åtgärder som kan användas praktiskt i olika arbetsrelaterade sammanhang.
Metod:	Kvalitativ metod med en abduktiv forskningsansats. Datainsamling genom djupgående semistrukturerade intervjuer som genomfördes en och en. Den primära respondentgruppen var arbetsgivare.
Slutsats:	Praktiska åtgärder på proaktiv och reaktiv stresshantering sammanfattas enligt studien genom fyra teman: kommunikation, kunskap, ledarskap och företagskultur. Genom regelbunden kommunikation kan symtom på stress upptäckas i tid och tillsammans med medarbetaren hitta en lösning för återhämtning. Genom planering kan onödigt stress undvikas. Kunskap om stress och verktyg för hantering kan med fördel undvika utvecklingen av stress. Förslag på gott ledarskap i stresshanteringssyfte kan handla om närvaro och att visa att man som ledare finns där för att hjälpa medarbetare som drabbas av stress. En öppenhet kring dialoger om stress kan ha betydelse för hur stress kan undvikas och hanteras. En företagskultur som främjar gemenskap i kombination med en öppenhet om stress, kan hjälpa medarbetare att våga be om hjälp när stress upplevs på arbetsplatsen.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte och frågeställningar.....	3
2. TIDIGARE FORSKNING.....	4
3. TEORETISK REFERENSRAM.....	8
3.1 Stress.....	8
3.1.1 Positiv och negativ stress.....	8
3.2 Arbetsrelaterad stress.....	9
3.3 Arbetsgivarens ledarskap.....	10
3.4 Arbetsmiljö och företagskultur.....	11
3.5 The performance pyramid.....	12
4. METOD.....	13
4.1 Forskningsdesign.....	13
4.2 Datainsamling.....	14
4.2.1 Respondenter.....	14
4.2.2 Tillvägagångssätt.....	16
4.3 Analysmetod.....	18
4.4 Etiska ställningstaganden.....	19
4.5 Trovärdighet och äkthet.....	20
4.6 Litteratur.....	21
5. EMPIRI OCH ANALYS.....	22
5.1 Förstudie med allmänläkare.....	22
5.2 Kommunikation.....	23
5.2.1 Planering.....	25
5.3 Kunskap.....	26
5.3.1 Att känna igen stress.....	27
5.3.2 Verktyg.....	28
5.4 Ledarskap.....	29
5.5 Företagskultur.....	31
5.6 The performance pyramid.....	33
6. SLUTSATS.....	35
7. DISKUSSION.....	37
7.1 Bidrag.....	37
7.2 Metodreflektion.....	38
7.3 Förslag till vidare forskning.....	38
KÄLLFÖRTECKNING.....	39

1. INLEDNING

I det inledande avsnittet presenteras bakgrund och problemformulering för att ge en förståelse för ämnet och för att beskriva hur denna studie är bidragande till forskningen om arbetsrelaterad stress. Vidare presenteras uppsatsen syfte och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

Höga krav och stressiga situationer är idag relativt vanligt på arbetsplatsen. På lång sikt kan påfrestningarna utvecklas till kronisk stress som kan få fysiska och psykiska konsekvenser (Institutet för stressmedicin, 2016). Stresshantering på arbetsplatsen är en utmaning för många arbetsgivare. Begreppet arbetsgivare avser i denna studie främst den fysiska personen som inom företaget har medarbetaransvar, men även den juridiska personen i form av ledningen inom organisationen. Att drabbas av låga till måttliga nivåer av stress under kortare tidsperioder kan fungera prestationshöjande och definieras för denna studie som positiv stress (Altindag, 2020). Men högre nivåer av stress över tid försämrar prestationen och definieras som negativ stress. Arbetsrelaterad stress blir en utmaning först när stressen övergår till negativ stress och på individnivå kan det i sin tur leda till negativa effekter på hälsan samt att arbetsprestationen försämras. Negativa effekter på hälsan kan handla om symtom som bland annat trötthet, sömnsvårigheter, koncentrationssvårigheter och irritabilitet (Region Stockholm, 2018). Faktorer som kan orsaka negativa stresspåslag kan handla om upplevelsen av en obalans mellan arbetskraven och de resurser som varje individ har för att hantera dem (Institutet för stressmedicin, 2016).

Anledningen till att en studie inom företagsekonomi behandlar ett medicinskt fenomen som stress är på grund av att stress påverkar organisationer. Arbetsrelaterad stress kan utspela sig både i arbetet och i hemmet. I modern tid nu när det blivit vanligare för den anställde att utföra delar av sitt arbete på flexibel plats (Statistiska centralbyrån, 2021), blir det allt viktigare att kunna identifiera de tidiga symtomen på arbetsrelaterad stress. Att hantera och förebygga arbetsrelaterad stress är ett organisatoriskt ansvar (Arbetsmiljöverket, 2022a; Region Stockholm, 2018). Region Stockholm (2018) betonar att förebyggande stresshantering med proaktiva åtgärder är resursbesparande för organisationen.

Baserat på tidigare studier som beskriver orsaker och konsekvenser av långvarig stress på arbetsplatsen, kan tidigare forskning ge en viktig förståelse kring varför arbetsrelaterad stress kan ses som ett problem både för arbetsgivare och arbetstagare. Studierna redovisar att en obalans mellan förväntningar och resurser, brist på arbetskontroll, brist på stöd från chefer och kollegor, jobbosäkerhet och avsaknad av uppskattning, är några primära orsakssamband till utvecklingen av arbetsrelaterad stress (Bui et al., 2021; Glazer & Liu, 2017; Seňová & Antošová, 2014). Det har även tidigare studerats vilka konsekvenser höga nivåer av negativ arbetsrelaterad stress kan resultera i (Bhui et al., 2016; Ismail et al., 2017). Tidigare forskare har även övergripande nämnt exempel på åtgärder för att undvika och minska arbetsrelaterad stress och dess konsekvenser (Seňová & Antošová, 2014). Allmänna förslag presenteras för hur arbetsgivare kan arbeta förebyggande och behandlande (American Psychological Association, 2018; Region Stockholm, 2018). För att förstå hur arbetsgivare och medarbetare hanterar utmaningen med stress i praktiken, är det fördelaktigt att studera arbetsplatsernas stresshantering på ett närmare plan. Att studera konkreta förslag på stresshantering baserat på arbetsgivarnas egna tillvägagångssätt är det empiriska bidrag som denna studie avser bidra med.

Arbetsrelaterad stress är ett brett ämne som går att studera på olika sätt med många olika inriktningar. Målet med denna studie är att bidra till forskningen om arbetsrelaterad stress. Detta genom att identifiera proaktiva och reaktiva åtgärder som organisationer i praktiken använder för att hantera utmaningen med stress på arbetsplatsen. Proaktiva åtgärder handlar om att förebygga och reaktiva åtgärder handlar om att behandla och lindra. En kunskapslucka som identifieras inom ämnet är konkreta förslag på praktiska åtgärder avgränsat till ekonomiska kontorsverksamheter. De exempel på åtgärder som kommer att presenteras i den här studien avser ge inspiration på praktiska åtgärder. Att även andra organisationer ska kunna ta del av inspirationen och implementera åtgärderna för att förebygga samt lindra stress på sina egna arbetsplatser.

1.2 Problematisering

Höga nivåer av negativ arbetsrelaterad stress är ett problem som kan ha konsekvenser för individer, företag och samhället. På individnivå kan det handla om medarbetare som drabbas av stressymtom på grund av arbetsrelaterade orsaker som kan påverka både den personliga

hälsan och arbetsprestationen. På organisatorisk nivå kan det handla om att det blir kostsamt för företaget när medarbetarna drabbas av arbetsrelaterad stress. På samhällsnivå kan det handla om att höga nivåer av negativ stress kan leda till långtidssjukskrivningar för de stressade individerna som i slutändan blir kostsamt för staten och skattebetalarna.

Arbetsrelaterad stress blir ett problem på individnivå direkt när de första symtomen uppstår, när individen börjar drabbas av trötthet, sömnsvårigheter eller koncentrationssvårigheter för att nämna några exempel (Region Stockholm, 2018). Dessa individbaserade konsekvenser har inte bara negativa effekter på hälsan, utan även på arbetsprestationen. Även vänner, familj och kollegor till den stressade individen kan indirekt drabbas negativt av arbetsrelaterad stress. Att hantera stressade medarbetare är en betydande utmaning för arbetsgivare. Att det blir ett problem på organisatorisk nivå kan handla om att arbetsgivaren behöver sätta in åtgärder för att hantera stresssymtomen hos den drabbade, som kan vara kostsamt när åtgärderna sker reaktivt istället för förebyggande (Bonzun, 2023) Det är när stressen utvecklas till utmattningssyndrom, som i sin tur leder till långtidssjukskrivningar och eventuella beteendeförändringsinsatser (1177, 2023), som arbetsrelaterad stress kan anses vara ett ekonomiskt problem på samhällsnivå. Detta då det är staten och skattebetalarna som finansierar dessa kostnader via Försäkringskassan.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att analysera de praktiska åtgärder som arbetsgivare använder för att hantera arbetsrelaterad stress. Därmed eftersträvar denna studie till att bidra med en ackumulerad samling av konkreta förslag på åtgärder som kan användas praktiskt i olika arbetsrelaterade sammanhang.

- Vilka proaktiva åtgärder använder arbetsgivare i förebyggande syfte för att undvika utvecklingen av negativ stress på arbetsplatsen?
- Vilka reaktiva åtgärder använder arbetsgivare för att hantera redan utvecklad negativ arbetsrelaterad stress hos sina medarbetare?

2. TIDIGARE FORSKNING

I följande avsnitt kommer tidigare forskning om ämnet att presenteras för att ge en inblick i vad tidigare studier har konstaterat.

Genom en studie som syftade till att undersöka uppfattningen kring orsakerna till arbetsrelaterad stress, fann författarna ett flertal möjliga orsaker till utvecklingen (Bhui et al., 2016). Vanligt rapporterade orsaker från respondenterna innefattade arbetsrelaterad överbelastning som orsakades av en obalans mellan förväntningarna och resurserna för att möta förväntningarna. Även låg arbetskontroll, bristande stöd från chefer och kollegor, dålig kommunikation och jobbosäkerhet var bidragande faktorer enligt studien. Ogynnsamma arbetsförhållanden och arbetsgivarens agerande uppgav respondenterna hade en påverkan vid utvecklingen av arbetsrelaterad stress. Arbetsgivarens agerande kunde innefatta orealistiska krav, brist på stöd, orättvis behandling, låg beslutsfrihet, bristande uppskattning, obalans mellan ansträngning och belöning, motstridiga roller, bristande transparens och dålig kommunikation.

I linje med dessa orsakssamband har även andra vetenskapliga artiklar betonat att arbetsrelaterad stress kan orsakas av bland annat överbelastning, tidspress, bristande kontroll och jobbosäkerhet (Bui et al., 2021; Glazer & Liu, 2017). Glazer och Liu (2017) nämner även arbetsmiljöns betydelse i sin studie där arbetsgivarens agerande har en betydande roll för utvecklingen av arbetsrelaterad stress. Författarna förklarar vikten av proaktiv stresshantering för att förebygga arbetsrelaterad stress. Detta åstadkommer man genom att implementera policys som främjar stödjande arbetskultur och på så sätt ha en inbyggd försvarsmekanism och strategi för att hantera stress.

En annan studie jämför den negativa korrelationen mellan prestationstillfredsställelse och arbetsrelaterad stress (Ismail et al, 2017). När de anställda känner att de underpresterar kan det leda till en känsla av mindre självvärde och frustration över karriärutvecklingen och eventuell avskildhet från organisationen. Studien visade också att arbetsrelaterad stress kan leda till konflikter mellan arbetsliv och familjeliv. Författarna föreslår att organisationer behöver upprätthålla prestationstillfredsställelse hos medarbetarna på arbetsplatsen för att

undvika arbetsrelaterad stress och därmed undvika de negativa konsekvenserna som studien har konstaterat.

Chefer kan också uppleva stress i olika grader och detta i sin tur kan påverka deras förmåga att hantera sina medarbetare ifall de inte hanterar sin egen stress (McCarthy et al., 2019). För denna studie samlades data in över tre olika tidsperioder som totalt sträckte sig över ett år. Författarna kom fram till att chefer som implementerade proaktiva hanteringsstrategier som att söka stöd och hjälp upplevde lägre nivåer av stress jämfört med de chefer som inte arbetade proaktivt. Detta i sin tur leder till att dessa chefer kan hantera sina stressade medarbetare bättre och minska den allmänna stressnivån i organisationen. En annan studie undersöker sambandet mellan arbetsrelaterad stress, utbrändhet, psykologisk stress och prestation hos projektledare (Leung et al., 2011). Arbetsrelaterad stress orsakas av uppgiftsprestation, medan psykologisk stress orsakas av mellanmännisklig prestation och organisatorisk prestation orsakar utbrändhet. Studien ger förslag på proaktiva åtgärder baserat på observationer på projektledare.

Studien av (Bui et al., 2021) undersöker sambandet mellan produktivitet och arbetsrelaterad stress. Den kvalitativa studien ämnade att undersöka den anställdas produktivitet, kvalité på arbetet, hur mycket de anställda hinner med på jobbet och koncentrationen. Studien visade att en betydande andel arbetare rapporterade att de upplever arbetsrelaterad stress, med en stor andel av respondenterna som rapporterade minst en typ av arbetsrelaterad stress. Författarna påpekar en signifikant negativ korrelation mellan arbetsrelaterad stress och produktivitet, vilket tyder på att när arbetsrelaterad stress ökar, minskar produktiviteten. Arbetare rapporterade att de använde olika hanteringsmekanismer för att förbättra arbetstillfredsställelse och arbetsrelaterad stress, inklusive motion, socialt stöd och tidsplaneringstrategier. Artikeln visar den negativa påverkan som arbetsrelaterad stress har på produktiviteten och betonar vikten av att hantera arbetsrelaterad stress för att främja hälsosam och produktiv arbetsstyrka.

Enligt Altindag (2020) är stress oundvikligt, men att det är viktigt att skilja på negativ och positiv stress. Studien är utformad som en kvalitativ studie och är baserad på respondenter från flera organisationer för att hitta samband mellan stress och prestation. Negativ stress leder till försämrad prestation och andra negativa effekter, medan positiv stress ger positiva effekter som förbättrad prestation, eftersom den ger en brådskande känsla och gör att man

försöker utföra arbetet och passa sina deadlines. Författaren illustrerar sambandet av effekterna från positiv och negativ stress med en uppochnervänd u-formad kurva. Kurvan representerar att prestationen på jobbet stiger i takt med ökad positiv stress. Men att det därefter finns en brytpunkt för när stressen övergår till att vara negativ då prestationen vänder till det sämre.

En studie om hur stress och organisationsklimat påverkar anställdas prestationer när de arbetar hemifrån presenterades som en effekt av Covid-19 pandemin. Studien innefattade ett paradigmskifte för hur arbetet kan utföras (Pradoto et al., 2022). Studien baserades på data från anställda som arbetade hemifrån på grund av Covid-19. Resultatet visade att organisationsklimatet påverkar anställdas prestation och detta i sin tur påverkar den anställdes möjlighet att arbeta hemifrån. Studien betonar vikten av ett hälsosamt organisationsklimat för att kunna minska arbetsrelaterad stress och förbättra arbetarnas prestation. Detta som i sin tur leder till att implementeringen av distansarbete blir smidigare som därefter resulterar i bättre resultat. Ett fungerande organisationsklimat gör att organisationer kan komma på åtgärder som passar de anställdas behov för att minska stress och öka prestationen.

Enligt Seňová och Antořová (2014) är arbetsrelaterad stress ett växande problem och att en orsak till misslyckandet med att stresshantering hos medarbetarna grundar sig i okunskap. Ett sätt att förhindra stress är att uppmärksamma de första symptomen på stress hos de anställda för att kunna åtgärda dem och därmed förebygga utvecklingen av arbetsrelaterad stress. Stress på arbetsplatsen är ett problem över hela världen och många medarbetare rapporterar högre nivåer av arbetsrelaterad stress. Artikeln lyfter fram behov av ytterligare forskning. Samt utveckling av standardiserade åtgärder för att bedöma och hantera stress på arbetsplatsen. Studien förklarar vikten av att adressera arbetsrelaterad stress för att främja en hälsosam och produktiv arbetsstyrka.

Stradovnik och Stare (2018) diskuterar hur machiavellistiskt ledarskap har en negativ påverkan på medarbetare. Detta bidrar till ökad stress hos medarbetarna genom att skapa en känsla av känslomässig utmattning bland medarbetarna. Machiavellistiskt ledarskap karaktäriseras som att vara manipulativ och egoistisk. Detta leder till cynism på arbetsplatsen som innebär att medarbetarna brister förtroende för sina ledare och är osäkra på ledarens motiv, mål och arbetssätt. Det orsakar i sin tur att medarbetaren uppfattar arbetet som

meningslöst, då ledaren upplevs som självisk och enbart fokuserar på sin egen framgång utan att visa hänsyn till sina medarbetare.

En studie av Parveen och Adeinat (2019) visar att det finns ett stort samspel mellan ledarskapsstilar och stress och utbrändhet som rapporteras bland medarbetare. Författarna diskuterar transformationellt ledarskap som innebär att leda som förebilder, inspirera och vägleda sina medarbetare genom att motivera dem till att bli bättre personer med mer ansvar. Studien beskriver hur transformationellt ledarskap kan öka medarbetarnas stress under en period, men samtidigt minska utbrändheten hos medarbetaren. Transformationellt ledarskap är krävande och uppmanar medarbetare att bli mer innovativa och sträva efter ändringar samt vara delaktiga när dessa ändringar ska implementeras för att nå bästa möjliga resultat.

3. TEORETISK REFERENS RAM

I detta avsnitt kommer teorierna som ligger till grund för uppsatsen att presenteras. Definitioner och centrala begrepp kommer att redogöras för att ge läsaren tillämplig kunskap kring det behandlade ämnet.

3.1 Stress

Stress kan handla om en fysisk och psykisk reaktion som alla drabbas av i olika utsträckning. Det är svårt att med en fast definition förklara vad stress är eftersom den orsakas av och påverkar människor på olika sätt. Det som kan känneteckna stress är dess symptom som också varierar från person till person, och även påverkas av hur länge stressen har pågått. Stress kan betraktas som ett spektrum, alla upplever stress i olika nivåer och måttliga nivåer av stress kan till och med förbättra vår prestationsförmåga (Altindag, 2020). Det är när stressnivån ökar eller när stressen blir långvarig som det i detta spektrum resulterar i nedsatt prestationsförmåga (Bhui et al., 2016). Psykiska och beteendemässiga konsekvenser kan uppstå när stressbelastningen överskrider individens förmåga att psykologiskt och fysiologiskt hantera belastningen. Långvarig stressbelastning utan psykisk och fysisk återhämtning kan orsaka stressrelaterad ohälsa, i form av psykiska och fysiska symptom. Detta kan leda till anpassningsstörningar och utmattningssyndrom som är några exempel på psykiska sjukdomar som kronisk stress orsakar.

3.1.1 Positiv och negativ stress

Att drabbas av stress innebär inte per automatik någonting negativt. Inom ett arbetsrelaterat perspektiv, kan låga till måttliga nivåer av stress vara prestationshöjande och kan sammanfattas som positiv stress (Altindag, 2020). Positiv stress kan främja motivation, förmåga att hantera tidspress, beslutsfattande och förbättrad prestation hos individer. Att kortsiktigt drabbas av positiva stressymtom kan resultera i att individen utför till exempel sitt arbete bättre genom att få extra energi till att utföra sina uppgifter väl och nå deadlines. Stress skapar en stark känsla av brådska som i sin tur leder till att man vill få saker gjort. Det är en positiv effekt då bristen på kortsiktig stress kan leda till uppskjutning av viktiga arbetsuppgifter eller vardagliga sysslor.

När stressen blir för överväldigande börjar effekterna att vända till det negativa. Altindag (2020) exemplifierar relationen mellan stress och prestation med en u-formad kurva där låga till måttliga nivåer av stress verkar prestationshöjande. Men när stressen blir för hög eller långvarig blir effekterna det motsatta och resulterar i försämrad prestation. Negativ stress innebär även negativa hälsoeffekter för individen i form av psykisk ohälsa. Man kan uppleva negativ stress när man försummar sysslor och uppgifter. Tillslut kan det skapa känslan av att man inte har tid och resurser att utföra uppgifterna lika bra som vanligt. Detta skapar en ond cirkel eftersom negativ stress kan leda till att man inte kan utföra sitt jobb ordentligt, även fast det är försummandet av dessa arbetsuppgifter eller sysslorna som kan orsaka den negativa stressen.

3.2 Arbetsrelaterad stress

På en arbetsplats är det inte ovanligt att det förekommer krav och tidspress. Stressiga moment inom jobbet är inte skadligt, det kan tvärtom vara fördelaktigt med positiv stress för att kunna utföra sina arbetsuppgifter inom tidsramen. Arbetsrelaterad stress definieras för den här studien som den negativa stress som innebär de fysiska, psykologiska och beteendemässiga reaktioner som grundar sig på arbetsrelaterade faktorer (Glazer & Liu, 2017).

Faktorer som kan orsaka stresspåslag kan handla om upplevelsen av en obalans mellan arbetskraven och de resurser som varje individ har för att hantera dem. Vad tidigare forskning har konstaterat är att några av de vanligaste gemensamma orsakerna till att negativ stress utvecklas hos individer på arbetsplatsen är brist på kontroll, avsaknad av stöd från chefer och kollegor, jobbosäkerhet och brist på uppskattning (Bui et al., 2021; Glazer & Liu, 2017; Seňová & Antošová, 2014). Förmågan att hantera de första symtomen på stress är olika för alla individer, vissa individer hanterar stressiga situationer bättre och vissa andra påverkas i högre grad även av lägre nivåer av negativ stress.

Arbetsrelaterad stress påverkar inte bara den individuella fysiska och mentala hälsan negativt i form av psykisk ohälsa, trötthet, koncentrationssvårigheter, nedstämdhet, försämrat minne och irritation (Glazer & Liu, 2017). Forskning har även visat att bland annat produktivitet kan upplevas försämrats vid arbetsrelaterade stressymtom (Bhui et al., 2016). Studien redovisade

en signifikant negativ korrelation mellan arbetsrelaterad stress och produktivitet vilket tyder på att när stressen ökar så minskar den arbetsrelaterade produktiviteten.

Förmågan att hantera stressen är individuell och det är fortsatt subjektivt vem som bär ansvaret för hanteringen av arbetsrelaterad stress. En studie betonar att det både är ett individuellt och organisatoriskt ansvar att hantera och minska den uppstådda stressen (Glazer & Liu, 2017). Artikeln förklarar att individer har ett personligt ansvar att hantera sina egna stressnivåer. Samtidigt som det ligger stor vikt vid att organisationer har ett ansvar att skapa en hälsosam arbetsmiljö som inte orsakar fysisk eller psykisk ohälsa. Att hantera stress på arbetsplatsen kan handla om åtgärder som behöver anpassas efter olika typer av organisationer (Bhui et al., 2016).

Seňová och Antošová (2014) föreslår att arbetsgivare i ett tidigt stadie kan hantera arbetsrelaterad stress förebyggande genom att tillhandahålla utbildning om stresshantering. Artikeln betonar att misslyckandet med att hantera stress ofta grundar sig i okunskap kring hur man känner igen och hanterar stresssymtom. Författarna till artikeln föreslår att stress på arbetsplatsen kan undvikas genom att uppmärksamma de anställda om de första symtomen på stress samt hur stress medför negativa effekter på både individuell och organisatorisk nivå. Genom att erbjuda träning i stresshantering och hanteringsförmågor, menar Seňová och Antošová (2014) att organisationer har förmågan att förebyggande undvika den övervägande delen av stress på arbetsplatsen. Det kan handla om att genomföra policys som främjar arbete-fritidsbalans samt främja en positiv organisationskultur.

3.3 Arbetsgivarens ledarskap

Arbetsgivarens ledarskap är en betydande faktor i hur mycket medarbetare upplever stress och utbrändhet på arbetsplatsen. Bra ledare är de som kan få ut de mesta av sina medarbetare utan att de upplever negativ stress som kan orsaka större problem framöver. Transformationella ledare hjälper medarbetarna att motivera sig själva genom att ge uppmärksamhet till sina medarbetare och vägleda dem för att påverka dem positivt (Parveen & Adeinat, 2019). Dessa typer av ledare är kapabla att dra nödvändiga vägar för nya organisationer eftersom de har kontroll i verksamheterna och är även källor till förändring inom organisationer. I en studie som undersöker den framgångsrika bankindustrin, menar Parveen och Adeinat (2019) att ett transformationellt ledarskap leder till ökad mängd stress

på arbetsplatsen, men minskar mängden utbrändhet bland medarbetarna. Den ökade mängden stress handlar således inte bara om negativ stress utan det kan även handla om motiverande och prestationshöjande stress under kortare perioder. Detta förklaras genom att transformationellt ledarskap kräver att medarbetarna är mer innovativa och produktiva samt bidragande med nya idéer och förslag till ändringar i organisationen. Vad detta innebär är att medarbetarna blir utmanade att ta mer ansvar och blir upplärda till att bli egna ledare i framtiden.

Det diskuteras även om machiavellistiskt ledarskap som karaktäriseras av att vara manipulativ, egoistisk, hänsynslös, övertygande och oärlig (Stradovnik & Stare, 2018). Denna typ av ledarskap har en negativ påverkan på medarbetarna, och bidrar till ökad stress hos medarbetarna genom att skapa en känsla av känslomässig utmattning bland medarbetarna. Otillräckligt ledarskap kan leda till minskad effektivitet och produktivitet samt leda till cynism, som innebär att man inte litar på andras motiv, mål och åsikter. Detta skapar en känsla av utbrändhet hos medarbetarna när de inte kan lita på sin ledare.

3.4 Arbetsmiljö och företagskultur

Arbetsmiljön ligger till grund för arbetsrelaterad stress och stresshantering, en bra arbetsmiljö med bra förutsättningar kan bidra till att minska arbetsrelaterad stress (Bhui et al., 2016; Glazer & Liu, 2017; Pradoto et al., 2022). En god arbetsmiljö kan även förebygga undvikandet av stress till en grad där arbetsplatsen inte behöver ta några reaktiva åtgärder. Det kan därmed innebära besparingar på resurser samt hålla sina anställda i toppform som gör att de presterar enligt förväntningar eller bättre. Enligt Bhui et al. (2016) bidrar ogynnsamma arbetsförhållanden till en ökad arbetsrelaterad stress. Det är viktigt att implementera rutiner och regler som stödjer och skapar en arbetskultur där anställda är bekväma med varandra och känner tillhörighet. Detta gynnar medarbetarna och bidrar till att proaktivt hantera arbetsrelaterad stress och därmed ha en stark strategi för att minska påverkan av stress hos medarbetarna (Glazer & Liu, 2017).

Arbetsmiljön har även nära kopplingar till företagskultur, som är ett svårdefinierat begrepp. En definition är att företagskultur handlar om organisationens regler, värderingar, normer och praxis som präglar det upplevda klimatet på arbetsplatsen (Nationalencyklopedin, u.å.a.). Att arbetsgivare aktivt arbetar med en förbättrad företagskultur kan handla om hälsofrämjande

initiativ för att stärka medarbetarna hälsa och välbefinnande. I linje med företagskultur kan paralleller även dras till arbete med intern marknadsföring, där företag fokuserar på att möta medarbetarnas önskan och preferenser för att öka motivationen och allmän trivsel (Nationalencyklopedin, u.å.b.).

3.5 The performance pyramid

Baserat på Maslows behovstrappa har en utveckling av modellen föreslagits som är baserat på prioriteringarna inom arbetslivet, som han kallar 'The performance pyramid' (Stum, 2001). Modellen är en pyramid som på samma sätt som den ursprungliga Maslows behovstrappa förklarar att en viss nivå måste uppnås innan nästa nivå i trappan kan prioriteras. De fem nivåerna nedifrån och upp är säkerhet, belöningar, tillhörighet, utveckling samt balans mellan arbetsliv och privatliv. Säkerhet handlar om den psykiska säkerheten av att känna sig trygg på sitt jobb och med sin anställning. Nästa steg i pyramiden är belöningar som kan handla om att känna sig värderad och kan även handla om att tillhandahålla en ekonomisk kompensation för sin arbetsinsats. Tillhörighet kan spegla gruppmedlemskapet på arbetsplatsen, relationerna med kollegor och relationen till organisationen som helhet. Nästa nivå är utveckling som handlar om att utvecklas i sin roll i arbetet. Att uppleva att man utvecklas och blir bättre och får chans till nya utvecklingsmöjligheter. Högst upp i pyramiden återfinns prioriteringen för balans mellan privat- och arbetsliv.

Syftet med pyramiden är att spegla att prioriteringarna inom arbetslivet följer ett mönster där varje trappsteg bör uppnås innan nästa nivå kan prioriteras. Stum (2001) föreslår att utvecklingen av Maslows behovstrappa kan användas i verksamheter som en förklaringsmodell för att bättre förstå de anställdas prioriteringar och vad de värderar. Genom den förståelsen kan organisationer anpassa sig efter medarbetarnas prioriteringar för att i slutändan öka produktiviteten.

4. METOD

I detta avsnitt kommer metoden för hur studien utformades att redogöras. Metoden beskriver tillvägagångssättet för hur uppsatsens syfte och frågeställningar lämpligast besvaras. Argument för valet av forskningsdesign och analysmetod kommer att presenteras för att motivera hur den valda metoden bidrar till studiens relevans och trovärdighet.

4.1 Forskningsdesign

Valet av forskningsmetod utgick från studiens frågeställningar som syftade till att undersöka hur arbetsgivare arbetar proaktivt och reaktivt med att hantera stress på arbetsplatsen. För att besvara forskningsfrågorna föll valet på att använda en kvalitativ forskningsmetod. Detta för att identifiera samband i de subjektiva upplevelser med ett djupare perspektiv än vad som hade kunnat åstadkommas med en kvantitativ forskningsmetod (Saunders et al., 2019, s 179). För att lämpligast besvara forskningsfrågorna är studiens teorier baserade på empirin, som vid en induktiv ansats (Bryman & Bell, 2017, ss 45-46). Men för att undvika begränsningar med att inte kunna styra studien i en specifik teoretisk riktning, är studien utformad med en abduktiv ansats. Detta på grund av att stress ofta hanteras genom allmänna hälsofrämjande och prestationshöjande åtgärder och ett abduktivt tankesätt ger studien en möjlighet att stödja empirin genom den teoretiska bakgrunden. Att i grunden vara empiriska ger möjligheten att låta observationerna om verkligheten styra teorigeneraliseringen för att på så sätt kunna presentera en mer tillförlitligt representativ skildring om hur stresshantering kan se ut på arbetsplatser. Men då många arbetsplatser hanterar stress nästan omedvetet genom generella åtgärder, var det fördelaktigt att för denna studie även grunda forskningsresultatet på viss teori. Att därefter med en utforskande utgångspunkt undersöka verkligheten genom empiriska data för att därefter förklara verkligheten med teoretiska samband.

Anledningen till valet att använda en kvalitativ metod var för att mer djupgående kunna utforska hur arbetsgivare hanterar utmaningen praktiskt genom att ge respondenterna chansen att dela med sig av egna konkreta exempel taget ur verkligheten (Bryman & Bell, 2017, ss 272-274). Denna metod gav möjligheten att komma respondenterna närmare och inkludera en mer kontextuell förståelse kring ämnet där uppfattningarna var unika för olika sammanhang.

Genom respondenternas subjektiva uppfattning, baserat på egna erfarenheter och tankar kan en kvalitativ forskningsmetod användas för att med en kunskapsteoretisk inriktning och tolkande synsätt göra teorigeneraliseringar med verkligheten som utgångspunkt. Studien utformades som en tvärsnittsdesign som samlade in kvalitativa data under en bestämd tidsperiod (Bryman & Bell, 2017, s 81).

4.2 Datainsamling

Valet för hur data skulle samlas in baserades på forskningsmetodens utformning med hänsyn till hur forskningsfrågorna bäst kunde besvaras. Med tidsbegränsning i beaktande var en kvalitativ metod ett mer lämpligt val i jämförelse med till exempel en mixad metod (Saunders et al., 2019). Även antalet respondenter för den kvalitativa datainsamlingen baserades på en balans mellan tillförlitlighet och resursbegränsning.

4.2.1 Respondenter

För att besvara forskningsfrågorna om vilka proaktiva och reaktiva åtgärder som används för att hantera arbetsrelaterad stress var det viktigt att hitta respondenter som kunde representera hur arbetsgivare arbetar praktiskt med stress på arbetsplatsen (Bryman & Bell, 2017, ss 406-407). Det primära valet av respondenter föll naturligt på individer som innehar medarbetaransvar som i denna studie är en av definitionerna för arbetsgivare. Med en kvalitativ datainsamling med arbetsgivare som respondenter, kunde studien ta del av upplevelser och synsätt med exempel taget från verkligheten. Detta för att kunna generalisera och göra antaganden om hur arbetsgivare arbetar proaktivt och reaktivt med hanteringen av stress på arbetsplatsen. Respondenter har inkluderats från kundinriktade affärsverksamheter inom ekonomi med sektorer från marknadsföring, bank, inköp och försäljning. Se tabell 1. Vad dessa verksamheter har gemensamt är att de är kontorsyrken inom den ekonomiska branschen. Den primära gruppen respondenter är arbetsgivare som definieras som fysiska individer som innehar medarbetaransvar. För att säkerställa tillförlitligheten av den empiriska data från arbetsgivare, inkluderades även respondenter i form av medarbetare inom samma företag, som kan bidra med ett annat perspektiv på hur stresshantering ser ut på arbetsplatsen. Anledningen till att samla in data från både arbetsgivare och medarbetare är baserat på risken för den subjektiva uppfattning som arbetsgivare presenterar. För att minimera risken att den insamlade data inte överensstämmer med verkligheten har medarbetare intervjuats för att säkerställa tillförlitligheten. Med arbetsgivare som den primära respondentgruppen och med

komplement från medarbetare kunde en högre grad av objektivitet uppnås trots subjektiva empiriska data. Anledningen till avgränsningen till företag som är kundinriktade affärsverksamheter inom ekonomi, är att det är en relativt bred grupp, men som fortfarande är en mindre studerad grupp på grund av att de negativa stresseffekterna är dominerande i kontaktyrkena inom bland annat sjukvården (Vision, 2016; Försäkringskassan, 2022).

Med en djupare förståelse kring ämnet stress var det för denna studie även fördelaktigt att inkludera en förstudie i form av en intervju med en allmänläkare. Genom att samla in data från en läkare som i sitt dagliga yrke möter patienter som har drabbats av arbetsrelaterad stress, kunde teorigeneraliseringar bättre göras. Detta eftersom studien tydligare kunde klargöra hur individer drabbas av arbetsrelaterad stress. Anledningen till att det för denna studie valdes att inkludera en respondent i form av en läkare, istället för att endast referera till myndigheter och organisationer som tidigare redan belyst orsaker och effekter av arbetsrelaterad stress var på grund av den decentraliserade föreställning som myndigheter och organisationer presenterade. Att intervjua en läkare som på ett närmare plan har skapat sig en förståelse för hur individer påverkas av arbetsrelaterad stress, gjorde att dessa erfarenheter med hur stresshantering i verkligheten kan se ut kunde inkluderas i studien.

Tabell 1.

Egenkonstruerad tabell över respondenter

	Yrkestitel	Sektor	Yrkesroll
Respondent 1	Läkare i allmänmedicin	Vård	Allmänläkare
Respondent 2	Marknadskommunikationschef	Marknadsföring	Arbetsgivare
Respondent 3	Projektledare i marknadsföring	Marknadsföring	Medarbetare
Respondent 4	Gruppchef 1	Bank	Arbetsgivare
Respondent 5	Gruppchef 2	Bank	Arbetsgivare
Respondent 6	Service Agent företag	Bank	Medarbetare
Respondent 7	Service Agent föreningar	Bank	Medarbetare
Respondent 8	Företagsrådgivare	Bank	Medarbetare
Respondent 9	Inköpschef	Inköp	Arbetsgivare
Respondent 10	Försäljningschef	Försäljning	Arbetsgivare

4.2.2 Tillvägagångssätt

Tillvägagångssättet för att utföra insamlingen av den empiriska data skedde genom djupgående semistrukturerade intervjuer. Djupgående intervjuer som utfördes en och en gav författarna möjligheten att uppnå en mer personlig interaktion med respondenterna (Saunders et al., 2019, ss. 438-441) Intervjuerna fördelades jämnt mellan författarna och utfördes självständigt för att åstadkomma en avslappnad miljö för respondenterna. Intervjuerna genomfördes antingen personligen via ett fysiskt möte eller genom den digitala mötesplattformen Zoom, då med kamera på för att inkludera möjligheten att göra tolkningar baserade på ansiktsuttryck (Saunders et al., 2019, s. 479) Tidsåtgången för intervjuerna varierade mellan 20-50 minuter. För att samla in jämförbara data förbereddes ett antal förutbestämda frågor genom en intervjuguide, men för att ge utrymme för författarna att ställa uppföljande frågor genomfördes datainsamlingen genom semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2017, s. 459; Saunders et al., 2019, s. 437). Eftersom respondenterna representerade tre olika grupper, förbereddes tre olika uppsättningar med frågor för respektive grupp, se tabeller 2, 3, och 4. De representerade grupperna var arbetsgivare, medarbetare och läkare. De förutbestämda frågorna utformades efter respondenternas möjligheter till att kunna besvara frågorna kring ämnet stresshantering.

Tabell 2.

Egenkonstruerad intervjuguide för läkare

Bakgrund	Hur länge har du arbetat som läkare?
	Hur lång erfarenhet har du av patientmöten relaterade till stress?
Stress	Vilka symtom kopplar du till stress?
	Hur påverkas patienter som drabbas av stress?
	Under den tiden du jobbat som läkare, upplever du att antalet individer som har drabbats av stress har förändrats under den tiden?
Arbetsrelaterad stress	Av de patienter som har symtom kopplat till stress, hur ofta upplever du att det är på grund av arbetssituationen?
	Hur kan tillfriskningsprocessen se ut för en patient som drabbas av svår stress?

Tabell 3.*Egenkonstruerad intervjuguide för arbetsgivare*

Bakgrund	Vad har du för roll i företaget?
	Hur stort medarbetaransvar har du?
	Hur länge har du arbetat med medarbetaransvar?
Reaktiv stresshantering	Har du någon gång märkt av att dina medarbetare varit stressade på grund av jobbet?
	Om en medarbetare visar symtom på stress, hur agerar ni då?
Proaktiv stresshantering	Arbetar ni förebyggande för att undvika att era medarbetare blir stressade?
	Har ni regelbunden kontakt med medarbetarna för att stämma av hur de mår?
	Tidigare forskning har visat att företagskulturen har ett samband med arbetsrelaterad stress. Finns det några åtgärder ni gjort för att förbättra företagskulturen som du tror kan medföra positiva effekter gällande stressen på arbetsplatsen?
	Finns det några andra åtgärder ni gör för att förbättra den allmänna hälsan på arbetsplatsen?
Om arbetsgivaren själv är stressad	Upplever du att du själv blir stressad på jobbet ibland?
	Har du flera kollegor som kan hjälpa till med stresshanteringen hos medarbetarna om du själv skulle vara för stressad?

Tabell 4.*Egenkonstruerad intervjuguide för medarbetare*

Bakgrund	Hur länge har du arbetat på din nuvarande arbetsplats?
	Har du en eller flera chefer som du har kontakt med på jobbet?
	Har du främst digital eller fysisk kontakt med din chef?
Reaktiv stresshantering	Hur du någon gång känt dig stressad på jobbet?
	Upplever du att din chef märker när du är stressad?
	Upplever du att din arbetsgivare sätter in åtgärder för att minska din stress?
Proaktiv stresshantering	Upplever du att din arbetsgivare arbetar förebyggande för att undvika stress hos medarbetarna på er arbetsplats?

Genomförandet av intervjuerna anpassades efter respektive respondents önskemål gällande tid och plats för att bidra med skapandet av en avslappnande miljö för att optimera datainsamlingen (Saunders et al., 2019, s. 445). Intervjuerna spelades in med respondenternas samtycke och transkriberades kort därefter av respektive forskare för att förenkla processen då datamaterialet var som mest lättillgängligt direkt efter genomförandet (Bryman & Bell, 2017, ss. 465-466; Saunders et al., 2019, s. 446). En av intervjuerna genomfördes på engelska på respondentens förfrågan och extra resurser har lagts på att översätta transkriberingen på ett sätt så att den översatta data efterliknar originalet (Saunders et al., 2019, s. 467). Hänsyn togs till eventuella problem och utmaningar med översättning av data.

4.3 Analyismetod

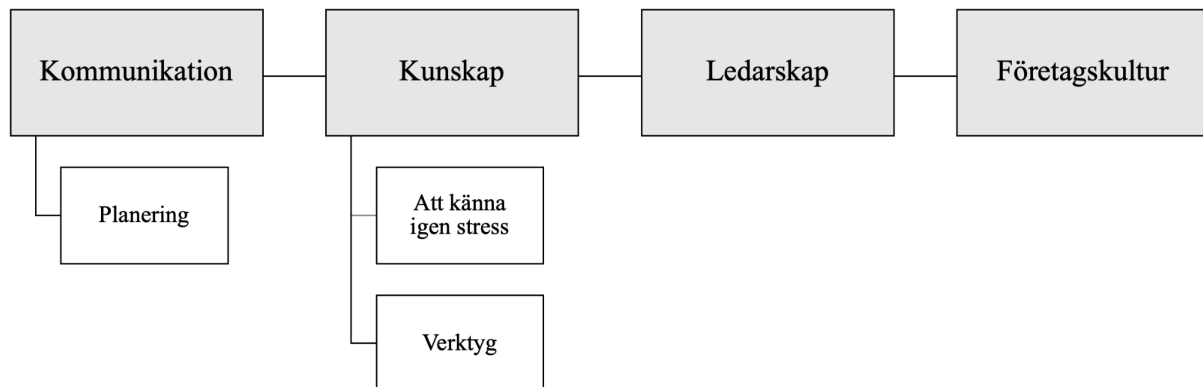
Samtliga intervjuer har spelats in och transkriberats för att sedan kunna analysera materialet. Ett vanligt sätt att analysera empiriskt datamaterial är genom tematisk analys (Saunders et al., 2019, s. 651). Genom att hitta centrala teman för empirin ämnar analysmetoden identifiera likheter mellan respondenternas upplevelser av ämnet. Genom att analysera materialet ett flertal gånger kunde bland annat upprepningar om förekommande teman identifieras. Likheter och skillnader kunde då även fastställas. Med hänsyn till att empiriska intervjudata är subjektiva upplevelser och åsikter, har analysmetoden uppmärksammat att tolkningar behöver göras för att kunna presentera och analysera materialet.

I linje med hur Braun och Clarke (2006) beskriver tematisk analys, har teman för denna studie inte utgått från frågorna som ställs under intervjun. Istället har teman bildats i efterhand genom att identifiera materialet för att hitta repetitiva mönster. Att koda data handlar om att plocka ut viktiga och relevanta begrepp och fraser som kan representera jämförelser och likheter som är relevanta till studien. För denna studie har det varit fördelaktigt att identifiera flera olika teman och koder för att sedan kunna välja ut det som är mest relevant och givande. Denna studie är baserad på datadriven kodning. Studien har sammanfattat proaktiva och reaktiva åtgärder genom fyra teman som var centrala ämnen som ständigt dök upp i intervjuerna om stresshantering. De teman som har tagits fram genom den tematiska analysen är kommunikation, kunskap, ledarskap och företagskultur. Se figur 1. De teman som identifierats visade sig vara centrala gällande både proaktiv och reaktiv stresshantering. En förklaring till detta kan vara att stresshanteringen på arbetsplatsen visade

sig handla om att olika nivåer av stress kan förklaras genom ett spektrum. Reaktiv stresshantering kan innebära både tillfrisknande och att reagera på de första symtomen innan stressen övergår till att bli kronisk.

Figur 1.

Egenkonstruerad tabell över kodning



4.4. Etiska ställningstaganden

Det finns enligt Bryman och Bell (2017, s. 476) ämnen som kan anses känsliga när det handlar om att dela med sig av personlig information. Hanteringen av stress på arbetsplatsen kan uppfattas som ett relativt känsligt ämne för både arbetsgivare och medarbetare att dela med sig av. Med hänsyn till detta har studien förhållit sig till ett antal etiska regler (Bryman & Bell, 2017, s. 141). Innan intervjuerna ägde rum fick respondenterna i linje med informationskravet, ta del av bakgrund kring studiens syfte och studiens forskningsfrågor. Detta för att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig samt bli uppmärksammade om vilken typ av information som de förväntas dela med sig av under intervjuerna. För att förhålla sig till samtyckeskravet lades betoning på att deltagande av intervjuerna var helt frivilliga för respondenterna och att de när som helst under processen har möjlighet att avbryta deltagandet. Även information om anonymitet och konfidentialitet kommunicerades till respondenterna innan intervjuerna. Detta för att säkerställa att de kände sig bekväma med att dela med sig av information som rör stresshantering på sina respektive arbetsplatser. Datamaterialet från intervjuerna förvarades oåtkomligt för obehöriga och materialet avses enbart användas i forskningssyfte för denna studie, dessa förhållningsregler ligger i linje med nyttjandekravet.

4.5. Trovärdighet och äkthet

Reliabilitet och validitet är centrala begrepp för att motivera valet av forskningsmetod, men Bryman och Bell (2017, ss. 378-379) argumenterar för att dessa kriterier inte är bäst lämpade för kvalitativa studier. Istället har då denna studie förhållit sig till kriterierna trovärdighet och äkthet (Bryman & Bell, 2017, s. 380).

Kriteriet trovärdighet består enligt Bryman och Bell (2017, s. 380) av fyra delkriterier som är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Studiens tillförlitlighet, motiveras av att respondenterna är representativa för att kunna besvara studiens forskningsfråga. Att intervjua arbetsgivare med medarbetaransvar var av stor vikt för att åstadkomma ett verklighetsbaserat resultat. Syftet med studien är att resultatet ska vara överförbart till andra arbetsrelaterade situationer, att de konkreta exempel som presenteras är praktiskt tillämpbara även i andra liknande sammanhang. Under kriteriet pålitlighet har stort fokus lagts på att informationen som samlas in från respondenterna ska vara tillförlitlig (Bryman & Bell, 2017, s. 382). Därför har inte bara personer med medarbetaransvar intervjuats för att undersöka hur arbetsgivare hanterar stress på arbetsplatsen, utan även medarbetare till dessa arbetsgivare. Detta för att kvalitetssäkra att data som samlas in är verklighetsbaserad och korrekt. Det sista kriteriet konfirmering eller bekräftelse förhålls till genom att uppmärksamma att kvalitativa studier sällan genomförs med total objektivitet (Bryman & Bell, 2017, ss. 382-383). Det är subjektiva tankar och åsikter som samlas in genom intervjuer, men observans har lagts på att inte låta personliga åsikter och teorier styra studiens resultat.

Under kriteriet äkthet har fokus lagts på att presentera en rättvis bild över hur stresshantering kan se ut på olika arbetsplatser inom kontorsarbeten (Bryman & Bell, 2017, s. 383). Undersökningen fokuserar på att samla in tillräckligt med material för att kunna dra representativa slutsatser. En målsättning är även att resultaten från studien ska kunna hjälpa andra organisationer med stresshantering genom att denna undersökning bidrar med förslag på praktiska åtgärder som kan vidtas för att undvika och hantera stress på arbetsplatsen. Även respondenterna som deltog i studien fick genom diskussioner om ämnet upp ögonen för vad de själva gör för att hantera stress, utan att vara direkt medvetna om att de gör praktiska åtgärder.

4.6 Litteratur

Arbetsrelaterad stress som är ett globalt fenomen har tidigare studerats. För att denna studie ska vara ett kompletterande bidrag till forskningen om arbetsrelaterad stress, har tidigare forskning använts för att presentera en bakgrund kring ämnet. Denna sekundära data har inhämtats via databaserna ABI/INFORM, Web of Science och Google. Sökord som använts för att filtrera fram relevanta artiklar var “Stress”, “Work stress”, “Manage*”, “Stress management”, “Work-related stress”, “Leadership” och “Performance”. För att finna tidigare forskning av hög kvalitet har filtrering “peer reviewed” använts för att filtrera fram studier som har granskats av andra akademiker (Karolinska Institutet, 2022).

Ämnet stress har främst studerats inom medicinska sammanhang. Det finns färre vetenskapliga studier kring stress inom ekonomiska branscher som exempelvis marknadsföring, försäljning, inköp och bank. De tydliga likheterna mellan de olika vetenskapliga studier som har använts för att redovisa tidigare forskning. Det gör att materialet har en större trovärdighet till att definiera orsakerna och effekterna av arbetsrelaterad stress. Detta styrker även argumentet till att använda tidigare forskning från medicinska och hälsorelaterade perspektiv som bakgrund till en studie inom företagsekonomi.

5. EMPIRI OCH ANALYS

Den insamlade empiriska data kommer i detta avsnitt att presenteras och analyseras kopplat till teorierna för studien. Det empiriska datamaterialet samlades in genom djupgående intervjuer som genomfördes en och en.

5.1 Förstudie med allmänläkare

Med 30 års erfarenhet av att arbeta med patientmöten kopplat till stress, vittnar en läkare i allmänmedicin om en upplevd ökning av stressrelaterade symtom. Läkaren vittnar om att stress ofta orsakas på grund av arbetssituationen men att det även finns andra faktorer som kan ha betydelse, till exempel familjesituation. Det är även förekommande med en kombination av både arbets- och familjesituation som är orsaken till stressen. De första symtomen på stress upplever läkaren baserat på erfarenheterna av patientmöten är fysisk trötthet. När stressen därefter utvecklas kommer så småningom även en mental trötthet, som kan innebära svårigheter med att känna sig utvilad och kan även innefatta koncentrationssvårigheter och minnesluckor.

Orsaken till ökningen av stressrelaterade besvär misstänker läkaren kan ha ett samband med att det under modern tid är svårt att undvika konstant hjärnaktivitet. Den digitaliserade verklighet som vi lever i misstänker läkaren gör att våra hjärnor går på högre varv jämfört med hur det såg ut förr i tiden. Läkaren exemplifierar att det förr i tiden inte var lika krävande för hjärnan att vara ledig, ”För 25 år sedan då såg jag inte så här mycket stress och mycket som skiljer är att nu är hela världen digitaliserad och det blir mycket hjärnaktivitet som ska utföras även om man är ledig” (Läkare, 10 april 2023). Läkaren upplever även att det finns en skillnad på nivåer av stress om man jämför arbeten med monetära arbetsuppgifter och yrken som kräver mer hjärnaktivitet. Men betonade också att det beror. Vidare exemplifieras att busschaufför kan anses vara ett monetärt yrke, men att det var ett tag då många busschaufförer fick utmattningssyndrom på grund av tidtabeller som var svåra att hålla. Detta ledde i sin tur till besvär med stress.

Läkaren betonar att det är en viss personlighetstyp som oftare drabbas av besvär med stress. En person som är ambitiös i kombination med att ha svårigheter att sätta gränser, är den personlighetstyp som läkaren oftare ser drabbas av höga nivåer av negativ stress. Gällande personer som diagnostiseras med utmattningssyndrom vittnar läkaren att det i princip är alla dessa individer som har den personlighetstypen. Att vara för ambitiös i förhållande till vad individen är kapabel till att hantera menar respondenten inte är hållbart i längden.

Erfarenheten av nära patientmöten har för läkaren inneburit en nära förståelse för hur tillfrisknandeprocessen kan se ut för individer som drabbas av arbetsrelaterad stress. Om det är arbetssituationen som är orsaken till att stressen utvecklades, menar läkaren att det inte räcker med en period borta från jobbet för att återhämtas för att därefter återgå till samma arbetssituation. Det är alltså nödvändigt att en förändring av arbetssituationen görs för att uppnå långsiktigt tillfrisknande. För individer som är ambitiösa och har svårt att sätta gränser kan det dessutom handla om att få psykologisk hjälp och verktyg för att lära sig att sätta gränser. Läkaren betonar att det är en utmaning att åstadkomma förändringar med sin personlighet och att denna process kan vara långvarig.

5.2 Kommunikation

Ett återkommande tema från samtliga respondenter var att god kommunikation mellan arbetsgivare och medarbetare var av betydelse för att hantera och undvika stress på arbetsplatsen. God kommunikation kan enligt respondenterna handla om kontinuerliga dialoger, tydliga arbetsuppgifter och tydliga förväntningar. Att uppmana sina kollegor om att be om hjälp om de inte förstår ett moment eller en uppgift menar en inköpschef har betydelse för att undvika onödig negativ stress. "När du avslutar mötet och du går ut från rummet och du har inga klara idéer direkt efter [...] det kommer att bli en stressig situation för dig" (Inköpschef, 13 april 2023, egen översättning). God kommunikation kan innefatta möjligheten till en öppen dialog och interaktioner mellan arbetsgivare och medarbetare. Detta menar samtliga respondenter som innehar medarbetaransvar, även har betydelse när det gäller att identifiera problemen som skapar potentiell stress.

En arbetsgivare och dess medarbetare berättar att på deras arbetsplats kan mycket av arbetet utföras hemifrån, men att det finns en ambition att när de ska vara på kontoret, ska de försöka koordinera att de är där samtidigt. De har då två bestämda dagar i veckan som de ska sikta på

att befinna sig på kontoret, detta för att upprätthålla den fysiska kontakten på arbetsplatsen. Utöver de fysiska träffarna på kontoret, sker det även mycket kontakt via digitala kommunikationskanaler. Kontakten kan ske genom gemensamma deltaganden på olika möten, men även schemalagda veckomöten som sker en och en. På dessa möten intygar både arbetsgivaren och medarbetare från arbetsplatsen att de har en stående punkt på agendan att gå igenom bland annat den allmänna hälsan, stress inkluderat.

Enligt en gruppchef kan stress orsakas av en känsla att vilja prestera. Det handlar inte heller enbart om för högt arbetstempo, även ovisshet skapar stress. En gruppchef betonar att känslan av att inte veta vad som kommer att hända kan vara stressande. Respondenten exemplifierar att medarbetares privata liv kan medföra att individen är extra känslig för stress under en period. Tydlighet på en arbetsplats är viktigt för att minska stress då medarbetare vet vad de ska och behöver göra. En service agent på samma arbetsplats beskriver att det upplevs oundvikligt att bli stressad när respondenten inte vet vad som ska göras samtidigt som en kund väntar på svar.

Baserat på det återkommande temat kring stresshantering är det tydligt att kommunikation mellan arbetsgivare och medarbetare är av stor vikt för att undvika onödig stress. Att upprätthålla en ständig dialog ger möjligheten att reda ut missförstånd och frågetecken. Att aktivt arbeta för bättre kommunikation på arbetsplatsen tolkas därför som en proaktiv åtgärd för att undvika negativ stress. Vad som definieras som *bättre* kommunikation är dock olika på olika arbetsplatser. Vissa ser det fördelaktigt att ha en ständig kontakt varje dag, medan på andra arbetsplatser fungerar det med färre interna medarbetarmöten. Vad flera respondenter uppfattas eniga om är att fysisk kontakt är mer fördelaktig än digital kontakt när det gäller att identifiera potentiell stress. Detta på grund av att det vid fysisk närvaro är lättare att märka de tidiga signalerna av att stress börjar utvecklas. En gruppchef exemplifierar att det på deras arbetsplats går att identifiera stress bland annat genom att medarbetare kan passera förbi en chef eller ledare mer än vanligt. Dessa kan enligt gruppchefen vara tecken på att medarbetaren söker kontakt och närhet och det kan vara tecken på stress.

Kontinuerlig kommunikation underlättar även för att identifiera de tidiga symtomen på stress för att i ett tidigt skede kunna agera. Att arbetsplatser implementerat veckomöten där hälsan är en stående punkt på agendan gör det lättare att få en uppfattning kring medarbetarnas hälsa. Att i ett tidigt skede kunna identifiera de första symtomen på stress är avgörande för att

minimera den potentiellt kommande återhämtningsprocessen. Denna åtgärd kan tolkas vara både proaktiv och reaktiv. Proaktiv på det sättet att det går att undvika allvarliga former av stress om de första symtomen kan identifieras tidigt och direkt sätta in åtgärder innan det utvecklas till kronisk stress. Åtgärden syftar även till att minska redan utvecklad stress genom att kommunikationen gör det möjligt att göra ändringar i till exempel arbetsbelastningen för att påbörja tillfrisknandeprocessen. Som förstudien med läkaren visade, är det av stor vikt att arbetsförhållandet som orsakade stress behöver förändras för att undvika framtida fall av stress.

5.2.1 Planering

För att undvika stress på arbetsplatsen betonar flera av respondenterna vikten av god planering. Att prioritera och planera kommande moment för att uppnå en jämn arbetsbelastning över olika perioder. På en arbetsplats där arbetet består av olika projekt med olika deadlines, menar en marknadskommunikationschef och en medarbetare till respondenten att planeringen av dessa projekt görs med en flexibilitet, att inte alla projekt som har en fast deadline sker samtidigt. “Vi planerar ju året och delar upp det liksom efter projekt så att vi har inte allting samtidigt” (Projektledare inom marknadsföring, 30 april 2023). Detta medför även till att ge spelrum till att justera planeringen efter arbetsförmågan hos de anställda. En arbetsgivare exemplifierar “Då kan vi gå igenom listan på saker som är mest akuta och sen så kan vi tillsammans då komma överens om vilka grejer vi ska skjuta på och vilka grejer som vi ska prioritera” (Marknadskommunikationschef, 24 april 2023). Att skapa möjligheten till att kunna justera planeringen och prioritera om arbetsbelastningen är något som på deras arbetsplats är viktigt i förebyggande syfte för att undvika långvarig stress.

Och då så försöker jag erbjuda min hjälp och framför allt erbjuda [medarbetaren] verktyg för att kunna kanske till exempel prioritera ner vissa grejer som inte är så viktiga som [medarbetaren] kanske tror är viktiga för att det har varit viktigt tidigare. (Marknadskommunikationschef, 24 april 2023)

Det kan konstateras att det förutsätter en god kommunikation för att kunna lägga upp en bra planering av arbetsmomenten. Genom att förstå hur mycket olika medarbetare kan och vill ta på sig, kan arbetsmomenten planeras utifrån det. Något som går att tolka utifrån respondenternas svar är att medarbetare kan och vill ta på sig olika mycket arbetsbörda och att det kan variera över olika perioder. Att upprätthålla en kontinuerlig dialog mellan

arbetsgivare och medarbetare ger förutsättningarna till att kunna möta medarbetarnas preferenser för att tillgodose en balans över arbetsbelastningen.

Det går att analysera likheter mellan respondenternas insikter där planering är en viktig faktor även vid återhämtning av stress. Baserat på läkarens insikter går det att konstatera att planeringen är avgörande när det handlar om tillfrisknande. En individ som har drabbats av kronisk stress, behöver mer än en tid ledigt från jobbet. Baserat på att respondenterna med medarbetaransvar betonar att det är viktigt att se över arbetsbelastningen vid symtom på stress, bekräftar analysen. Om det går att identifiera att arbetsbelastningen är roten till problemet, då kan lösningen anses vara att planera om belastningen av arbetsmoment.

5.3 Kunskap

För att hjälpa medarbetare att undvika stress pratar flera arbetsgivare om att ge dem kunskap och verktyg för att medarbetarna själva bättre ska kunna kontrollera stressiga perioder. Flera respondenter lyfter fram att en öppen dialog om stress hjälper medarbetarna att bli medvetna om hur de kan känna igen symtom på stress. Att sprida kunskap kring igenkänning och hantering till medarbetarna är något som en försäljningschef betonar att de gör för att försöka undvika höga nivåer av stress på arbetsplatsen.

Att ha en öppen dialog om stress på arbetsplatsen ger möjligheten till att uppmärksamma de tidiga symtomen på stress och flera respondenter betonar att symtomen på stress kan skilja sig mellan olika individer. "Ofta tror jag arbetsrelaterad stress handlar om att man har för många olika parallella saker som sker samtidigt och att man känner att man inte riktigt har kontroll över situationen" (Försäljningschef, 21 april 2023). Kunskap kring stress och hur olika individer kan påverkas, underlättar både förebyggandet och hanteringen av stress enligt flera av respondenterna med medarbetaransvar. Försäljningschefen med 10 års erfarenhet av medarbetaransvar vittnar om att den digitala arbetsvardagen kan göra det svårare att skilja på jobb och fritid. Respondenten betonar att det är viktigt att lära sig att sätta gränser. I linje med vad förstudien med läkaren menar, kan det vara fördelaktigt att förstå att även hjärnaktivitet på fritiden kan orsaka stress. Att ha tydliga gränser för privat- och arbetsliv, i kombination med att försöka undvika överstimulering på fritiden, kan tolkas vara fördelaktigt i stresshanteringssyfte.

5.3.1 Att känna igen stress

Flera respondenter lyfter fram att kunskap om att människor hanterar och påverkas olika av stress är viktigt att förstå för att bättre kunna hantera stressen. I linje med god kommunikation menar samtliga respondenter med medarbetaransvar att nära kontakt mellan arbetsgivare och medarbetare underlättar för att lära sig att känna igen stressens varningssignaler, både hos sina medarbetare och hos sig själva. En varningssignal som en marknadskommunikationschef har uppmärksammat är när medarbetare börjar jobba utanför arbetstid och svarar på mejl under kvällar och helger. Det är en varningssignal som respondenten uppmärksammat även hos sig själv.

En försäljningschef berättar att kontinuerlig kontakt med medarbetarna underlättar för att hinna reagera på de första symtomen på stress. På respondentens arbetsplats har förmågan att känna igen förändringar i prestation samt beteenden som är utöver det vanliga för individen, varit användbart för att identifiera stressade medarbetare i tidigt skede. Kroppsspråk, attityd och beteenden talar om för hur medarbetare mår enligt samtliga respondenter med medarbetaransvar. Det upplevs även enligt flera av respondenterna lättare att identifiera de tidiga symtomen på stress genom fysiska möten, jämfört med digital kontakt.

Så handlar det om att försöka liksom plocka bort saker från den personen, hjälpa till att prioritera och sen om det är liksom riktigt illa så får man ju koppla in HR och alltså vi har ju HR-funktion som kan hjälpa till och liksom stötta upp ännu mer och liksom vara en till part som hjälper till och ta reda på exakt vad det är som liksom ligger bakom hur den här personen mår. (Försäljningschef, 21 april 2023)

En medarbetare på en bank beskriver fysiska symptom på stress såsom ont i magen, ont i huvudet och sömnlöshet. Stress inför arbetet kan handla om att ha svårt att sova inför ett arbetspass. Men medarbetaren fortsätter med att det inte upplevs vara så mycket stress på själva arbetsplatsen eftersom respondenten känner att man får den hjälpen man behöver. En annan medarbetare på samma arbetsplats kan uppleva att mindre misstag oftare görs under stress och att det också är en varningssignal till sig själv, som respondenter förklarar har upptäckts genom erfarenheter av stress. En medarbetare på en annan arbetsplats betonar att de på deras arbetsplats har fokuserat på att lära sig hur de lättare ska kunna känna igen de första symtomen på stress.

Vi har ju haft samtal med varandra där vi liksom bland annat har pratat om vilka är våra triggers liksom hur var och en av oss blir under en stressig period så att vi kan lättare att känna igen det när vi alla är i en sån period. (Projektledare inom marknadsföring, 30 april 2023)

Flera respondenter nämner att lite stress i korta perioder är nyttigt för prestationen. Enligt en arbetsgivare och en medarbetare på en bank hjälper hälsosamma nivåer av stress att hålla fokus och göra klart arbetsuppgifterna. En service agent på arbetsplatsen exemplifierar med när kö börjar bildas och att det motiverar till att bli mer effektiv i att hitta sätt att hjälpa kunderna snabbare och förkorta väntetiderna.

Genom kännedom kring identifiering av stress kan det tolkas att det då blir lättare att agera för återhämtning. Genom att agera tidigt kan kronisk stress undvikas och i linje med tidigare studier som betonar att positiv stress kan fungera prestationshöjande (Altindag, 2020), kan denna kunskap om stress bidra till att endast ta del av de positiva effekterna av stress på arbetsplatsen. Det kan därför tolkas att god kunskap kring att känna igen de första symtomen på stress, kan vara centralt där det gäller att proaktivt förebygga arbetsrelaterad stress.

5.3.2 Verktyg

När arbetsdagarna sker mycket hemifrån betonar en inköpschef vikten av att ge medarbetarna rätt verktyg för att planera sina arbetsdagar. Uppmaning ges till att schemalägga arbetsdagarna med en start- och sluttid för dagen och att prioritera att ta ordentliga raster för att upprätthålla en hälsosam daglig arbetsbelastning. Genom egna erfarenheter av stress har inköpschefen lagt märke till att överflödiga mejl som går till fel person kan orsaka ett stressmoment och uppmanar sina medarbetare att endast kontakta den direkt berörda parten i mejlkommunikation. Även att markera mejl baserat på hur prioriterade de är, är en implementering som inköpschefen upprätthåller på sin arbetsplats. Detta görs genom att tillsammans med teamet kommunicera ut en ungefärlig gemensam uppfattning om vad som anses högprioriterat. Detta är enligt inköpschefen åtgärder som kan undvika onödig stress.

När jag går in i ett nytt jobb gör jag en speciell utbildning för medarbetarna, att prata om stressen, att prata om hur man driver den här typen av problem under dagen, hur man hanterar mejl som kommer in i inboxen and hur man upprättar en ordning och rangordnar sina mejl beroende på hur viktiga de är. (Inköpschef, 13 april 2023, egen översättning)

En försäljningschef beskriver sin teori om att människor har olika enkelt för att låta hjärnan vila och att kunna distansera sig från jobbsituationer. Vidare förklarar respondenten om tidigare erfarenheter med stress på jobbet men att förmågan att balansera privatliv och arbetsliv är en färdighet som kan tränas upp med hjälp av verktyg, samt genom erfarenhet av att lära känna sig själv och hur man reagerar i olika stress-påfrestande situationer. Att medarbetare upprätthåller en tydlig gräns mellan arbetsliv och privatliv är något som samtliga respondenter är eniga om har betydelse för att undvika stress. Med hänsyn till den digitaliserade verkligheten med ständig hjärnaktivitet som kan orsaka stress, görs analysen att det nu, mer än någonsin, är extra viktigt att skilja på privat- och arbetsliv.

5.4 Ledarskap

Flera respondenter betonade att ledarskap har en central roll när det gäller att hantera stress hos medarbetarna. På en bank betonar två arbetsgivare att det är viktigt att man som ledare ser sina medarbetare. “Man behöver som ledare ta sig tiden att se alla [...] det är inte så att jag bara blundar åt kollegans medarbetare utan vi jobbar över gränserna” (Gruppchef 1, 13 april 2023). Arbetsgivarna på banken beskriver hur viktigt det är att kunna se över alla medarbetare tillsammans och inte enbart de som jobbar under en själv av anledning att skapa en känsla av trygghet för medarbetarna att de kan få hjälp oavsett vem som är på plats.

Flera av respondenterna med medarbetaransvar menar att man som ledare har ett ansvar att vara närvarande för sina medarbetare. De ansvarar för att skapa en miljö där medarbetarna känner att de kan be om hjälp. Att visa förståelse för medarbetarnas situation är vid stresshantering viktigt för att därefter tillsammans kunna hitta en lösning till problemet. En försäljningschef betonar vikten av att prioritera medarbetarna, att hjälpa dem med att planera och våga släppa vissa moment. Även marknadskommunikationschefen intygar att medarbetare ibland ser allt som bråttom och viktigt, men att vissa arbetsmoment ofta kan bortprioriteras för stunden, för att upprätthålla en hälsosam arbetsbelastning.

En aktiv åtgärd för att minska stress menar en gruppchef och en försäljningschef kan handla om att se över arbetsbelastningen. En gruppchef förklarar att mål och krav på framförallt effektivitet och tillgänglighet var aspekter som kunde orsaka stress hos medarbetare på arbetsplatsen. Då kan en åtgärd handla om att se över dessa mål och krav så att de är uppnåeliga för individens kapacitet. “Mycket som jag kan göra är ju att hjälpa till och plocka

bort arbetsbelastning och hjälpa till att prioritera om och gå in och liksom stötta upp ännu mer och vara ännu mer närvarande” (Försäljningschef, 21 april 2023). Det kan genom analyser tolkas som att arbetsgivaren har en central roll när det gäller att hantera arbetsrelaterad stress reaktivt. Genom att vara närvarande och försöka förstå medarbetarnas situation, kan arbetsgivaren ta ansvar över att till exempel se över arbetsbelastningen, om det är det som är roten till att stressen utvecklats. Att försöka förstå roten till problemet kan tolkas vara ett avgörande första steg för att därefter försöka hitta en lösning.

Att jag aktivt plockade bort mål när det kommer till det som vi pratar om tillgänglighetsrådet. För det är oftast där målet med att man ska liksom möta så många kunder som möjligt eller vara så tillgänglig och effektiv som möjligt som brukar vara den aspekten som genererar stress, så den har jag aktivt plockat bort. (Gruppchef 2, 11 april 2023)

Ett återkommande ord som en gruppchef på en bank upprepar flera gånger är “maskineriet”, och menar i kontexten att på deras arbetsplats försöker de att inte hantera arbetarna som maskiner, utan som människor. Detta upplevs ha positiva effekter på stressnivåerna hos medarbetarna enligt respondenten. Gott ledarskap menar vissa respondenter med medarbetaransvar även handlar om att visa att man själv är mänsklig och ibland behöver be om hjälp. Att drabbas av stress kan i perioder vara oundvikligt. Att då för sina medarbetare kunna förse med en öppenhet till att stress är vanligt förekommande och att det finns åtgärder som kan vidtas för att undvika eller minska stress. Ibland handlar det om att delegera vidare vissa arbetsuppgifter för att minska stressen på sig själv, enligt två gruppchefer på en bank.

En gruppchef berättar att de har implementerat något som heter ‘mentor’ för deras gruppmöten och det går ut på att gruppchefen väljer ut en medarbetare som ska ta till sig ansvar för ett kommande gruppmöte och styra upp det. Tidigare har det varit så att det alltid måste vara gruppchefen som ordnar gruppmöten men nu tycker de att det är nyttigt med lite extra ansvar till medarbetare. “Med ansvar växer man som person” (Gruppchef 1, 13 april 2023). De kommer också att se över stressnivåerna så att medarbetarna inte blir stressade av skiftet och försöka svara på alla frågor som dyker upp under tiden. Genom att analysera data från respondenterna som har medarbetaransvar kan det tolkas att de använder sig av en transformationell ledarskapsstil. Detta genom att vara tillgängliga för medarbetarna och visa närvaro samt uppmana medarbetarna att ta på sig eget ansvar. Ledarna visar även den

mänskliga sidan av sig själva och framstår som förebilder till sina medarbetare som då kan ta del av deras tips och råd. Dessa är egenskaper som karakteriserar transformationella ledare.

På en arbetsplats betonar en marknadskommunikationschef att ledarskapet är en viktig faktor för att främja en god hälsa på arbetsplatsen men att det kan vara svårt för medarbetare att själva kunna påverka. Beroende på hur stor verksamheten är menar respondenten att det kan vara svårt att påverka ledarskapskulturen även i lägre chefspositioner. Respondenten betonar att ledarskapskulturen har en central roll och det kan se väldigt olika ut på olika arbetsplatser.

Det är ju en ledarskapskultur eller ledarskapsmodell som är ganska så human, alltså jag vet jag har ju varit på företag där det inte har varit lika självklart det här med 'work life balance', alltså att man förväntas vara tillgänglig nästan dygnet runt och så där. Det skapar ju så mycket onödigt stress och man blir inte mer effektiv som organisation, det är i alla fall min erfarenhet. (Marknadskommunikationschef, 24 april 2023)

Baserat på insikterna från respondenterna kan det tolkas att det är mer av ett organisatoriskt ansvar att se över ledarskapskulturer på arbetsplatsen för att kunna förebygga ohälsa som arbetsrelaterad stress. Ett transformationellt ledarskap, är ett humant ledarskap där medarbetarna ses som människor och inte maskiner. Genom ett humant ledarskap kan arbetsgivarna se medarbetarna på ett annat sätt och förstå att de ibland påverkas av stress och ohälsa. Då kan det tolkas att det är fördelaktigt att prioritera ett gott ledarskap för att främja en god hälsa på arbetsplatsen. Insikter som respondenterna visar på, är att medarbetare som mår bra, presterar bättre över tid.

5.5 Företagskultur

På en arbetsplats förklaras det att åtgärder som görs hos dem inte är direkta åtgärder endast i stresshanteringssyfte, utan mycket handlar om att generera fram en arbetsmiljö som främjar medarbetarna att känna att de kan be om hjälp, som i sin tur har positiva effekter för att undvika och hantera stress. En arbetsgivare och en medarbetare från samma arbetsplats berättar att teamaktiviteter utanför arbetstid främjar en god gemenskap och företagskultur. En projektledare inom marknadsföring på arbetsplatsen intygar att detta initiativ upprätthåller närmare relationer med kollegorna. Vilket i sin tur gör att det känns enklare att kunna be om hjälp vid till exempel psykisk ohälsa i form av stress. Aktiviteter tillsammans gör att känslan av tillhörighet stärks och att medarbetare känner sig delaktiga och inkluderade, som är viktigt

enligt en gruppchef och en försäljningschef. En gruppchef på en annan arbetsplats berättar att de har en friskvårdsgrupp med teambuilding tillfällen där de regelbundet erbjuder olika aktiviteter som medarbetarna kan delta i samt möjligheten att vinna olika priser. Detta initiativ upplevs främja en god företagskultur enligt både arbetsgivare och medarbetare på arbetsplatsen.

En arbetsgivare och en medarbetare på samma arbetsplats berättar att de försöker främja en balans mellan privat- och arbetsliv. "Vi har ju väldigt mycket fokus på det här med balansen mellan arbetsgivare, arbete och fritid" (Marknadskommunikationschef, 24 april 2023). En medarbetare bekräftar att de på arbetsplatsen har en stående punkt att med mötesdeltagarna kort berätta om 'jaget', 'jobbet' och 'familjen'. Detta upplever respondenten främjar en god företagskultur som skapar en öppenhet till att prata om både positiva och negativa aspekter av jobb- och privatliv med kollegorna.

Gruppmöten är viktiga för att lära känna sina kollegor eftersom det bättre kan främja en grupp känsla som i sin tur gör att individer inte känner sig stressade i kollegornas närhet. Detta gäller mest medarbetare med mindre erfarenhet eftersom det är dem som upplever mest prestationsstress. På en bank krävs det att man jobbar tätt intill varandra under samtal och digitala möten med kunder. Därför är det viktigt att känna tillhörighet och vara bekväm med sina kollegor för att inte känna att man sticker ut på ett negativt sätt ifall man gör eller säger något fel, berättar en gruppchef på arbetsplatsen. Två gruppchefer på banken beskriver att grupp känsla är väsentligt i deras företagskultur som också gör att de har låga stressnivåer, eftersom alla medarbetare blir till ett stort nätverk där alla känner alla och man skaffar sig vänner till livet.

Man behöver skapa en bra arbetsmiljö, och en bra arbetsmiljö kan handla om allt från att man har bra belysning, att man sitter bra till att dina skärmar fungerar. Att ha flera skärmar så du kan göra flera saker samtidigt är ett plus för effektivitet. En gruppchef berättar att de även har personalstöd, då man kan få uppbackning och även support ifall man vill ha hjälp med ärenden. Gruppchef 1 berättar att de jobbar utifrån 'Happy people happy customer' och satsar på att medarbetaren mår bra, eftersom det kan bli väldigt dyrt för företaget med långtidssjukskrivningar och man vill inte hamna där som arbetsgivare.

Enligt en gruppchef på en bank är dialoger och samtal en viktig del av deras företagskultur för det hjälper dem att snabbt veta vad deras medarbetare behöver för både effektivisera arbetet och förbättra upplevelsen för medarbetaren. De lägger ingen tidspress heller på medarbetarna eftersom alla ärenden har olika förutsättningar och man kan inte uppnå samma målbild i alla ärenden både tidsmässigt och resultatmässigt berättar en gruppchef. “Man är aldrig heller ensam” (Gruppchef 2, 11 april 2023) De förklarar att de på deras arbetsplats jobbar som ett lag för att hjälpa kunden så snabbt och bra som möjligt. Även på en annan arbetsplats betonas det att de jobbar tillsammans som ett team för att främja öppenhet kring att våga be om hjälp. En medarbetare på arbetsplatsen exemplifierar med att berätta “De har ju varit väldigt öppna från början också att de finns ju där när jag behöver dem och det är därför vi har team och vi kan alla hjälpa varandra” (Projektledare inom marknadsföring, 30 april 2023).

Det tolkas att företagen i studien satsar på medarbetarna och höjer deras arbetsmoral och förbättrar deras mående. Att aktivt arbeta med intern marknadsföring gör att man skapar en tydlig målbild som i sin tur leder till att alla medarbetare och chefer jobbar mot samma mål och erhåller samma värderingar. Utan tydlig intern marknadsföring blir det svårare för ledare att styra medarbetarna i samma riktning och få resultat. Uppfattningen är att företagen fokuserar på tillhörighet som bland annat kan skapas genom att ha motton som alla kan relatera till och hålla fast vid. Det analyseras att en medarbetare som är glad och brinner för sitt arbete och har tydliga mål också kommer att prestera bättre och uppleva mindre stress när medarbetaren känner att företaget hen jobbar på satsar på hens välmående.

5.6 The performance pyramid

Baserat på hur respondenterna hanterar stress på sina respektive arbetsplatser, går det att identifiera likheter med prioriteringstrappan ‘The performance pyramid’ (Stum, 2001). En marknadskommunikationschef betonade att balans mellan privat- och arbetsliv är en prioritering som kan göras först när man känner sig säker och inkluderad på sin arbetsplats. Flera av respondenterna uppfattades hantera stress relativt omedvetet. Många åtgärder som kan minska stress, görs i själva verket för att främja god kommunikation, gott ledarskap och god företagskultur. Att åtgärderna dessutom kan minska stress på arbetsplatsen är en bieffekt på respondenternas arbetsplatser. Därför är det relevant att dra paralleller till ‘The performance pyramid’. Arbetsgivarna på arbetsplatserna som har intervjuats betonar att de

medvetet fokuserar på att främja säkra anställningar, belöningar i form av uppskattning och kompensation, tillhörighet genom en god företagskultur som inkluderar medarbetarna. Samtliga arbetsgivare som har intervjuats försöker även genom kommunikation med sina medarbetare hjälpa till i deras yrkesmässiga och privata utveckling. Till exempel exemplifierar både en inköpschef och en försäljningschef att de delar med sig verktyg för att finna en balans mellan privat- och arbetsliv. En marknadskommunikationschef betonade att om det i framtiden skulle ske ett byte av arbetsplats för respondenten, så skulle annat gällande arbetsplatsen prioriteras innan stresshantering blir en prioritet. I linje med 'The performance pyramid' kan det analyseras som att säkerhet, belöningar, tillhörighet och utveckling är faktorer som är viktigare att tillfredsställa innan stresshantering i form av balans mellan privat- och arbetsliv aktivt kan arbetas med.

6. SLUTSATS

Detta avsnitt kommer att betona hur studiens frågeställningar besvarats genom att sammanfatta den redovisade empiri och analys.

Studiens syfte var att undersöka hur arbetsgivare hanterar stress på arbetsplatsen och vilka åtgärder som vidtas för att förhindra och minska arbetsrelaterad stress. Genom insamlad data om hur arbetsgivare hanterar stress på sina arbetsplatser kan tolkningar göras för att generalisera hur stresshantering kan se ut på en arbetsplats. Genom respondenternas exempel taget ut verkligheten kan nu konkreta förslag ges på proaktiva samt reaktiva åtgärder för att hantera arbetsrelaterad stress.

Frågeställningen om vilka proaktiva åtgärder som arbetsgivare använder i förebyggande syfte för att undvika utvecklingen av negativ stress på arbetsplatsen besvarades genom studien sammanfattat till fyra teman: kommunikation, kunskap, ledarskap och företagskultur. God kommunikation kan innefatta regelbundna dialoger med medarbetarna och veckomöten med var och en av medarbetarna där de kan samtala kring hur veckan har gått. Genom att planera projekt och deadlines kan onödigt stress undvikas och en viss flexibilitet kan med fördel anpassa arbetsbelastningen för medarbetarna. Det bör enligt respondenterna finnas tydliga instruktioner och mål som medarbetaren kan följa tillsammans med sina kollegor. Arbetsplatsen bör sträva efter att förhindra ovisshet i organisationen där medarbetarna kan veta vad de behöver göra och vad som förväntas av dem. Arbetsplatsen kan med fördel sprida kunskap om hur man kan känna igen de första symtomen på stress genom en öppen dialog. Att ha kunskap om hur stress påverkar individer, kan förenkla processen att tidigt kunna ta tag i och hantera stressen innan den utvecklas kroniskt. Verktyg och tips på hur stress kan undvikas kan främja en balans mellan privat- och arbetsliv. Förslag på verktyg kan handla om att schemalägga arbetsdagarna med tydliga start- och sluttider samt schemalagda raster. Detta är extra viktigt enligt respondenterna när medarbetare jobbar hemifrån. Att upprätthålla en balans mellan privat- och arbetsliv bedöms bortprioriteras om individen inte först känner sig säker och uppskattad på arbetsplatsen med en tillfredsställd yrkesmässig utveckling. Arbetsgivarens ledarskap har betydelse för stressens utveckling på arbetsplatsen. Gott ledarskap kan handla om att ledaren på arbetsplatsen visar närvaro för sina medarbetare, att

hälsa på alla när man kommer till jobbet eller skicka iväg ett meddelande för att kolla hur en medarbetare mår. Dessa handlingar visar att ledaren aktivt försöker finnas och vara behjälplig för medarbetaren vilket i sin tur skapar en känsla av trygghet som kan göra att medarbetaren upplever mindre stress på sin arbetsplats. Denna trygghet kan även resultera i att medarbetaren vågar vara mer öppen vid upplevelser av stress och kan ta upp det med sin ledare som gör att man kan hantera det i ett tidigt stadie. Studien visar att företagskulturen som främjar tillhörighet upplevs av medarbetarna ha positiva effekter för att undvika stress på arbetsplatsen. Att en arbetsplats har en stark och tydlig företagskultur där alla anställda har samma målbild och vision, skapar en trygg och säker arbetsmiljö enligt respondenterna.

Frågeställningen om vilka reaktiva åtgärder som arbetsgivare använder för att hantera redan utvecklad negativ arbetsrelaterad stress hos sina medarbetare har också ett nära samband med kommunikation, kunskap, ledarskap och företagskultur. När man har stressade medarbetare, rapporterar arbetsgivare att det är viktigt att ha regelbundna dialoger för att komma fram till roten av problemet och identifiera var stressen kommer ifrån. Om stressen är arbetsrelaterad betonar respondenterna med medarbetaransvar att det med fördel ska finnas möjlighet att lätta på kraven och målen för den individuella medarbetaren och även anpassa dessa för individen. Att medarbetaren har kännedom om förslag på åtgärder som kan minska belastning när man väl känner sig stressad, vilket är oundvikligt i vissa sammanhang, kan hjälpa vid återhämtningen av stress. Arbetsgivarens ledarskap är en viktig del vid stresshantering, ledare kan med fördel visa och ge stöd till stressade medarbetare och inte behandla dem som maskiner utan som människor. Arbetsgivare kan med fördel ge tillgång till professionell hjälp och stöd till medarbetaren om det behövs, det kan vara i form av samtalsstöd där medarbetarna kan prata med en psykolog. En företagskultur som visar tolerans för att människor blir stressade och visar förståelse för att stress påverkar oss alla, upplevs av respondenterna ha betydelse när det gäller att våga be om hjälp när stress upplevs.

7. DISKUSSION

Följande avsnitt kommer att betona hur studien har bidragit till forskningen om fenomenet samt reflektera över hur studien kunde ha utformats annorlunda genom en metodreflektion. Även förslag till vidare forskning kommer att ges.

7.1 Bidrag

Studien bidrar empiriskt genom en ackumulerad samling av konkreta förslag på praktiska åtgärder för att hantera arbetsrelaterad stress. Även om studien avgränsades till att undersöka organisationer inom ekonomi, avser studien att ge inspiration på praktiska åtgärder som är applicerbara för verksamheter inom även andra branscher. Att undersöka hur arbetsgivare hanterar stress på arbetsplatsen gav möjligheten att få en inblick i hur hanteringen av stress kan se ut i praktiken. Studiens resultat kan vara bidragande för både arbetsgivare och medarbetare genom att tillgodose kunskap kring orsaker, effekter och hantering av arbetsrelaterad stress. Bhui et al. (2016) betonade att stress är en fysisk och psykisk reaktion som alla kan drabbas av i olika utsträckning. Därför kan denna studie vara behjälplig för individer som påverkas av både kortsiktig och långsiktig stress. Då kan den empiriska kunskapen som presenteras i studien användas som inspiration för att känna igen symptomen, hos sig själv eller hos sina medarbetare och att även få tillgång till konkreta exempel på åtgärder för att hantera denna stress, både proaktivt och reaktivt.

Kunskapen från förstudien med läkaren bidrar även teoretiskt genom en förståelse kring att den digitaliserade verkligheten är ett fenomen som arbetsgivare med fördel kan anpassa sig efter. När arbetet utförs allt mer hemifrån och det uppstår svårigheter med att sätta gränser mellan privat- och arbetsliv, kan denna studie bidra med kunskap kring hur denna utmaning kan hanteras på både individnivå och på organisatorisk nivå. Att arbetet utförs allt mer digitalt är ett paradigmskifte som har konstaterats kan behöva en annorlunda typ av ledarskap. Genom att visa närvaro, trots digital kontakt och ge verktyg för att balansera privat- och arbetsliv skapas förutsättningar för både arbetsgivare och medarbetare att kunna hantera utmaningen med stress på arbetsplatsen.

7.2 Metodreflektion

Med vetskap om hur studiens metod har fungerat, kan det reflekteras över om metoden med fördel kunde utformats annorlunda. Valet att använda en kvalitativ metod med en abduktiv ansats var fungerande för att besvara studiens forskningsfrågor. Däremot, för att öka reliabiliteten och validiteten för studiens resultat kunde en mixad metod med både kvalitativ och kvantitativ datainsamling vara en fördel för en mer representativ slutsats (Saunders et al., 2019 ss.181-182). En mixad metod ger möjligheten att samla in stora mängder data samtidigt som ett djupare perspektiv kan åstadkommas. Anledningen till att en mixad metod inte användes för denna studie var på grund av resursbrist.

Att endast använda en kvalitativ metod gör att studien oundvikligen blir relativt subjektiv (Saunders et al., 2019, ss 447-448). Intervjudata behöver tolkas i analysen och en kvalitativ studie bör vara försiktig med att göra generaliseringar baserade på den empiriska data. Även svårigheterna med att replikera studien är något att ta hänsyn till vid valet av att använda en kvalitativ metod. För att skydda anonymiteten hos respondenterna blir det oundvikligen även en bristande transparens att ta hänsyn till vid kvalitativ forskning inom ett ämne som stresshantering som kan anses vara ett relativt känsligt ämne att diskutera och lämna ifrån sig information om.

7.3 Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning kan vara att göra liknande studier men med en mixad metod för att göra säkrare generaliseringar baserade på en större population och ett större urval respondenter. Att använda både kvalitativ och kvantitativ forskningsmetod kan presentera mer representativa resultat. Ytterligare förslag kan dessutom vara att studera hur stresshanteringen ser ut avgränsat till hybrid/distansarbete, hur arbetsgivare hanterar medarbetarna som är stressade och hur man undviker stress i en sådan organisation där kontakten sker nästan uteslutande digitalt. Ett sista förslag kan vara att testa om olika åtgärder faktiskt fungerar genom att göra undersökningar innan och efter implementering av olika åtgärder för att analysera effektiviteten av olika stressåtgärder.

KÄLLFÖRTECKNING

1177. (31 mars 2023). *Utmattningssyndrom*. Hämtad 6 april, från:

<https://www.1177.se/skane/sjukdomar--besvar/hjarna-och-nerver/utmattningssyndrom/>

Altindag, O. (2020). Relationship between stress management and job performance in organizations. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2), 43-49.

<https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i2.636>

American Psychological Association (14 oktober 2018). *Coping with stress at work*. Hämtad 13 mars, 2023, från: <https://www.apa.org/topics/healthy-workplaces/work-stress>

Arbetsmiljöverket. (2017). *Stress och hög arbetsbelastning*. Hämtad 4 april 2023, från:

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

Arbetsmiljöverket (9 juli 2022a). *Ansvar för arbetsmiljön*. Hämtad 6 april, från:

<https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/arbetsgivarens-ansvar-for-arbetsmiljon/>

Arbetsmiljöverket. (25 november 2022b). *Stress och press vanligare i kvinnodominerade yrken*. Hämtad 5 april, från:

<https://www.av.se/press/stress-och-press-vanligare-i-kvinnodominerade-yrken/>

Bonzun. (2023). *Stressrelaterade kostnader*. Hämtad 4 april 2023, från:

<https://evolve.bonzun.com/stressrelaterade-kostnader/>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

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

Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: A qualitative study. *BJPsych Bulletin*, 40(6), 318–325. <https://doi.org/10.1192/pb.bp.115.050823>

Bui, T., Zackula, R., Dugan, K., & Ablah, E. (2021). Workplace Stress and Productivity: A Cross-Sectional Study. *Kansas Journal of Medicine*, 14(1).
<https://doi.org/10.17161/kjm.vol1413424>

Försäkringskassan. (21 juni 2022). *Fortfarande störst antal sjukfall inom vård- och omsorg*. Hämtad 5 april 2023, från:
<https://www.forsakringskassan.se/nyhetsarkiv/nyheter-press/2022-06-21-fortfarande-storst-antal-sjukfall-inom-vard--och-omsorg>

Glazer, S., & Liu, C. (2017). Work, Stress, Coping, and Stress Management. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.30>

Institutet för stressmedicin (27 september 2016). *Vad är stress?* Hämtad 13 mars, 2023, från:
<https://www.vgregion.se/ov/ism/stress--rad-och-behandling/vad-ar-stress/>

Ismail, H. N., & Gali, N. (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work-family conflict and job stress. *Journal of Management and Organization*, 23(3), 356-372. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.15>

Karolinska Institutet (4 oktober 2022). *Är artikeln peer reviewed?* Hämtad: 30 april, 2023, från: <https://kib.ki.se/soka-vardera/vardera-information/ar-artikeln-peer-reviewed>

Leung, M., Chan, Y. K., & Dongyu, C. (2011). Structural linear relationships between job stress, burnout, physiological stress, and performance of construction project managers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18(3), 312–328.
<https://doi.org/10.1108/09699981111126205>

McCarthy, J. M., Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2019). An interpersonal perspective of perceived stress: Examining the prosocial coping response patterns of stressed managers. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 1027-1044. <https://doi.org/10.1002/job.2406>

Nationalencyklopedin (u.å.a.) *Företagskultur*. Hämtad: 4 maj 2023, från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/f%C3%B6retagskultur>

Nationalencyklopedin (u.å.b.) *Intern marknadsföring*. Hämtad: 4 maj 2023, från: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/intern-marknadsf%C3%B6ring>

Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: does it really decrease work-related stress? *Leadership & Organization Development Journal*, 40(8), 860-876. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0023>

Pradoto, H., Haryono, S. & Wahyuningsih, S.H. (2022) The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. <https://doi.org/10.3233/wor-210678>

Region Stockholm. (2018). *Stress i arbetet*. https://dok.sls.se/CAMM/Faktablad/Faktablad_stress_181114_beta.pdf

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8 uppl.). Pearson.

Seňová, A., & Antořová, M. (2014). Work stress as a worldwide problem in present time. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 312–316. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.463>

Statistiska centralbyrån (20 maj 2021). *Allt fler arbetar hemifrån*. Hämtad: 22 maj 2023, från <https://www.scb.se/pressmeddelande/allt-fler-arbetar-hemifran/>

Stradovnik, K., & Stare, J. (2018). Correlation between Machianvillian leadership and emotional exhaustion of employees. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8), 1037-1050. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2018-0232>

Stum, D. L. (2001). Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership*, 29(4), 4–9. <https://doi.org/10.1108/10878570110400053>

Vision. (Februari 2016). *Sjukt stressigt*.

<https://mb.cision.com/Public/1167/9925635/a1339b6063181fdf.pdf>