



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

VT19

Att brinna eller att brännas, det är frågan

En kvalitativ fallstudie om mellancheferers syn på arbetsrelaterad utbrändhet

Författare:

Christina Bergfors

Nathalie Gustafsson

Ebba Kraaij

Johanna Porse

Handledare:

Sanne Frandsen

Sammanfattning

Examensarbetets titel:	Att brinna eller att brännas, det är frågan: en kvalitativ fallstudie om mellanchefer syn på arbetsrelaterad utbrändhet
Seminariedatum:	5 juni 2019
Kurs:	FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp
Författare:	Christina Bergfors, Nathalie Gustafsson, Ebba Kraaij, Johanna Porse
Handledare:	Sanne Frandsen
Nyckelord:	Stress, arbetsrelaterad utbrändhet, utbrändhet, ledarskap, mellanchefer
Syfte:	Denna studie syftar till att öka förståelsen för hur mellanchefer ser på arbetsrelaterad utbrändhet bland anställda samt hur de uppfattar sin roll i sammanhanget. Mellanchefernas syn på arbetsrelaterad utbrändhet är relevant att undersöka eftersom detta i sin tur torde påverka hur de utformar sitt ledarskap. Vidare syftar uppsatsen till att bidra med kunskap inom ämnet eftersom detta är ett relativt outforskat område.
Metod:	Uppsatsen har en socialkonstruktivistisk utgångspunkt med syfte till att ge ett hermeneutiskt bidrag genom ett induktivt angreppssätt.
Teoretiska perspektiv:	Uppsatsen har ett omfattande teoretiskt ramverk. Några väsentliga teman som presenteras är orsaker till utbrändhet, utbrändhet kopplat till kunskapsintensivt arbete samt ledarskap i relation till utbrändhet. Inom dessa presenteras bland annat Maslach och Leiters sex orsaker till utbrändhet, gränssättningsteorin, krav/kontroll- samt krav/resurs-modellen.
Empiri:	Empiri har samlats in med hjälp av åtta semistrukturerade intervjuer med sju mellanchefer och en HR-specialist på Irise AB.
Resultat:	Resultatet i denna studie är för det första att mellancheferna ser utbrändhet vara mer komplext än att enbart orsakas av omständigheter i arbetslivet. Därmed förflyttas diskursen från att utbrändhet orsakas av arbete, till att utbrändhet orsakas av många faktorer. För det andra uppdagades att det till följd av organisationens prestationskultur blir svårt för anställda att uppmärksamma ett stressat tillstånd inför cheferna. För det tredje visar det sig att ett situationellt och nära ledarskap är att föredra för att reducera och bemöta anställdas upplevda stress.

Abstract

- Title:** To be on fire or to get burned, that is the question: a qualitative case study about middle managers' view on work-related burnout
- Seminar date:** 5th of June 2019
- Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 ECTS
- Authors:** Christina Bergfors, Nathalie Gustafsson, Ebba Kraaij, Johanna Porse
- Advisor:** Sanne Frandsen
- Key words:** Stress, work-related burnout, burnout, leadership, middle manager
- Purpose:** This study aims to increase the understanding of how middle managers view work-related burnout among employees and how they perceive their own role in this context. It is relevant to examine the middle managers' view on work-related burnout since their view may affect their leadership. Furthermore, this study aims to contribute with new knowledge to the existing literature since research in this area is comparatively inadequate.
- Methodology:** This thesis have a social constructivist point of view with the purpose to give a hermeneutic contribution through an inductive approach.
- Theoretical perspectives:** The thesis has an extensive theoretical framework. Some important themes that are presented are causes of burnout, burnout associated with knowledge-intensive work and leadership in relation to burnout. These include e.g. six causes of burnout, boundary management, the demand-control model and the job demands-resources model.
- Empirical foundation:** The empirical foundation was collected through eight semi-structured interviews with middle managers and one HR-specialist on Irise AB.
- Conclusions:** The result of this study is, firstly, that the middle managers see work-related burnout being more complex than just being caused by work. Thus, the discourse is moved from burnout being caused by work to burnout being caused by several factors. Secondly, it was discovered that, as a result of the organization's perceived performance culture, the middle managers consider it difficult for employees to stress their condition to managers. Thirdly, we consider a situational leadership and a close relationship between the manager and the subordinate to be preferred in order to reduce and respond to employees' perceived stress.

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till alla som på något sätt bidragit till vår uppsats. Först och främst vill vi tacka HR-specialist och mellanchefer på vårt fallföretag som valt att ställa upp som intervjurespondenter i denna studie. Genom utförliga svar och intressanta infallsvinklar har de bidragit med värdefull information vilket har lett till ett rikt empiriskt material. Vidare vill vi tacka vår handledare Sanne Frandsen som med sin kunskap och sitt stora engagemang har hjälpt till med ovärderlig feedback som har underlättat under arbetets gång.

Lund

31 maj 2019

Christina Bergfors, Nathalie Gustafsson, Ebba Kraaij & Johanna Porse

Innehållsförteckning

Sammanfattning	1
Abstract	2
Förord	3
1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte	8
1.4 Frågeställning	8
1.5 Disposition	8
2. Teoretiskt ramverk	10
2.1 Tidigare forskning om stress och utbrändhet	10
2.2 Vägen tillbaka efter utbrändhet	12
2.2.1 Rehabilitering och återgång till arbete	13
2.3 Orsaker till utbrändhet	14
2.3.1 Arbetsrelaterad utbrändhet	14
2.3.2 Krav/kontroll-modellen och krav/resurs-modellen	15
2.4 Stress, utbrändhet och kunskapsintensivt arbete	16
2.4.1 Externa normbeteenden	17
2.4.2 Gränssättning	17
2.5 Ledarskap i relation till utbrändhet	18
2.5.1 Ledarskapsstilar och ledarskapsbeteende	19
2.5.2 Chefens påverkan på den anställdes välmående	20
2.6 Sammanfattning av teori	21
3. Metod	23
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	23
3.1.1 Kvalitativ metod	23
3.1.2 Induktivt angreppssätt	23
3.1.3 Ontologisk utgångspunkt	24
3.1.4 Epistemologi	24
3.1.5 Hermeneutik	24
3.2 Tillvägagångssätt	25
3.2.1 Kontakt och urval	25
3.2.2 Inspelning och transkribering av intervjuer	26

3.3	Datainsamling	27
3.3.1	Semistrukturerade intervjuer	27
3.3.2	Intervjuer	27
3.3.3	Interna dokument	29
3.4	Analysmetod	30
3.5	Kvalitetsbedömningar	31
3.6	Avgränsningar	32
3.7	Sammanfattning av metod	33
4.	Empirisk analys	35
4.1	Organisationen Irise AB	35
4.1.1	Organisationens verktyg	36
4.1.2	Utbildning	36
4.1.3	Kommunikation	36
4.1.4	Aktivt ingripande	37
4.2	Mellanchefernas syn på utbrändhet	37
4.2.1	Påverkande faktorer, självkänsla och egen ambitionsnivå	37
4.2.2	Mellanchefernas ansvar	40
4.2.3	Svårigheten att säga "jag kan inte"	42
4.3	Mellanchefernas syn på sin roll	44
4.3.1	Vikten av kommunikation och relation	44
4.3.2	Tydlighet, kontroll och att föregå med gott exempel	46
4.3.3	Vägen tillbaka	48
4.4	Sammanfattning av analysavsnitt	51
5.	Diskussion	53
5.1	"Arbetsrelaterad" utbrändhet	53
5.2	Upplevt ansvar	54
5.3	Chefsrollen	56
6.	Slutsats	59
6.1	Vidare forskning	60
7.	Källförteckning	61
8.	Bilagor	67

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Den stressrelaterade psykiska ohälsan är idag den vanligaste orsaken till sjukskrivningar i Sverige (Lidwall & Olsson-Bohlin 2016). Statistiken visar att ungefär 32 000 personer per år blir sjukskrivna med en diagnos som tyder på utbrändhet och det beräknas ske omkring 200 dödsfall årligen till följd av diagnosen (Lohela-Karlsson 2017). Utbrändhet uppkommer till följd av långvarig stress och det är framförallt när kroppen utsätts under en längre tid utan tillräcklig återhämtning som kroppen tar skada och sjukdom uppstår (Folkhälsomyndigheten 2019).

Utbrändhet är starkt kopplat till arbetssituationen hos den drabbade. Arbetsgivarna har därför stora möjligheter att minimera risken för att de anställda blir utbrända genom att ha en god arbetsmiljö. Många företag anser dock att de inte har råd att jobba med arbetsmiljöfrågor då detta ses som en alltför stor kostnad. Vingård (2017) tycker emellertid att arbetsmiljöfrågor inte bör betraktas som en kostnad utan istället som en investering. Om de anställda mår bra och trivs med sitt arbete blir detta lönsamt i slutändan eftersom sjukskrivningar kommer att minska och produktionsbortfall likaså (Lohela-Karlsson 2017). Företag som bortprioriterar anställdas upplevda problem på arbetsplatsen eller i privatlivet riskerar att få betala ett högre pris på lång sikt jämförelsevis med om de agerat i tid.

Det är flera olika faktorer som påverkar om medarbetare är friska och mår bra. Enligt Vingård (2017) är den viktigaste faktorn ledarskapet. Att det finns bra chefer som är stödjande, tillitsfulla, vet hur produktionen fungerar samt som arbetar mot tydliga mål i tydliga roller. Vidare hävdar Vingård (2017) att företaget ska skapa en arbetsmiljö som möjliggör att chefer och anställda pratar om arbetsbelastning, arbetstider samt kränkande särbehandling då dessa faktorer är ytterst viktiga för att förebygga risken för ohälsa på jobbet. Det ovan sagda innebär att chefers ledarskap är betydelsefullt för både den anställda som drabbas av utbrändhet och för själva utformningen av en god arbetsmiljö. Det är därför av intresse att undersöka hur chefer ser på utbrändhet och

sina roller i sammanhanget. Detta eftersom chefernas egna syn kommer att påverka ledarskapsstilen som de anställda upplever.

1.2 Problematisering

Forskning kring organisatorisk stress och utbrändhet är av stor betydelse då den kan bidra till väsentlig information om hur risken för sjukskrivning kan reduceras. Inte bara för att minska sjukkostnader för organisationer, utan också för att värna om anställdas hälsa. Det är viktigt att undersöka chefernas roll i detta sammanhang eftersom ledaren bedöms spela en betydande roll i den underordnades välmående (van Dierendonk 2004). Därmed är det viktigt att uppmärksamma chefernas syn och agerande inom området. Trots chefernas stora betydelse upplevs litteraturen som ytterst begränsad inom området ledarskap och utbrändhet. Forskningen inom organisatorisk stress och utbrändhet är framförallt fokuserad på vad arbetsrelaterad utbrändhet är, vad som orsakar det och hur det visar sig (Skakon m.fl. 2010). Litteratur som sammankopplar ledarskap med anställdas upplevda stress och risk för utbrändhet är därmed begränsad. Den litteratur som finns tenderar att fokusera på kopplingen mellan olika ledarskapsstilar i relation till varför anställda blir utbrända (Skakon m.fl. 2010). Eftersom huvudparten av befintlig forskning har nyss nämnda inriktning leder detta till att det saknas omfattande studier gällande bland annat mellanchefernas roll då anställda riskerar eller drabbas av utbrändhet. Då mellancheferna ofta arbetar nära sina anställda upplever vi att detta perspektiv är av intresse att undersöka.

Att just mellancheferns syn på arbetsrelaterad utbrändhet och upplevda roll i sammanhanget är viktig att studera, har flertalet anledningar. För det första är det som tidigare nämnts ett relativt outforskat område. Det är därmed av vikt att utforska området ytterligare med syfte att bidra med ny kunskap till forskningen. Detta kan förhoppningsvis leda till en större förståelse kring ämnet och de praktiska implikationerna som följer. Med en större förståelse kommer även större kunskap kring hur organisationer ska minska risken för att anställda drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet. För det andra har ledare en stor roll att spela i sammanhanget vilket gör att ledare är av stort intresse att undersöka. Framförallt är ledare de som ofta ansvarar för att hantera situationer då anställda drabbas av utbrändhet samtidigt som de också har en relation med

anställda och därmed kan påverka deras arbetsmiljö och upplevda stressnivå. Hur ledarna väljer att agera och hantera anställdas tillstånd då de upptäcker tecken på stress har därför stor betydelse. En sämre hantering kan leda till ökad stressnivå och förlängd återhämningsperiod efter en utbrändhet. Detta är ett problem för både ledaren, organisationen, gruppen och den anställde.

För att undersöka ledares syn på arbetsrelaterad utbrändhet och upplevda roll i sammanhanget, undersöks ledare i form av mellanchefer på ett anonymiserat företag som vi har valt att namnge Irise AB. Av intervjuerna fick vi en klar bild av hur mellancheferna uppfattar arbetsrelaterad utbrändhet samt hur de ser på sin roll i sammanhanget. Det empiriska materialet har hjälpt oss att analysera och föra diskussioner om vad mellanchefernas perspektiv har för innebörd för dem själva, deras ledarskap samt hur de arbetar med och hanterar ämnet utbrändhet.

1.3 Syfte

Denna studie syftar till att öka förståelsen för hur mellanchefer ser på arbetsrelaterad utbrändhet bland anställda samt hur de uppfattar sin roll i sammanhanget. Mellanchefernas syn på arbetsrelaterad utbrändhet är relevant att undersöka eftersom detta i sin tur torde påverka hur de utformar sitt ledarskap. Vidare syftar uppsatsen till att bidra med kunskap inom ämnet eftersom detta är ett relativt outforskat område.

1.4 Frågeställning

Hur ser mellanchefer inom Irise AB på arbetsrelaterad utbrändhet bland anställda och hur uppfattar de sin roll i sammanhanget?

1.5 Disposition

Uppsatsen är uppbyggd av följande nio kapitel: inledning, teoretisk referensram, metod, empirisk analys, diskussion, slutsats, källförteckning och bilagor. Majoriteten av kapitlen presenteras med en inledning för att ge läsaren en kort introduktion till vad som kommer att behandlas under varje

avsnitt. Detta för att underlätta och förbättra läsarens upplevelse och förståelse. De tyngre avsnitten har tilldelats en avslutande sammanfattning för att tydliggöra för läsaren vad som är viktigt att ta med sig vidare i läsningen. Härfter kommer uppsatsens kapitel att presenteras kort var för sig.

I *inledningskapitlet* introduceras läsaren till uppsatsens fokusområde med hjälp av syfte och problemformulering. Därefter redogörs det för tidigare forskning inom ämnet, samtidigt som relevanta teorier för tolkning av det empiriska materialet även introduceras i kapitlet *teoretisk referensram*. Under *metod* beskrivs vår vetenskapliga utgångspunkt, vårt tillvägagångssätt för datainsamling, analysmetod och kvalitetsbedömningar. Detta kapitel syftar till att ge läsaren en transparent bild av studien och dess utförande. I *empirisk analys* tolkas insamlat material och i *diskussionsavsnittet* diskuteras de empiriska fynden samt deras betydelse. I kapitlet *slutsats* presenteras, tydliggörs och belyses vårt empiriska fynd, samtidigt som förslag till framtida forskning presenteras. I *källförteckningen* redogörs för uppsatsens använda referenser. Slutligen, i *bilagor*, presenteras våra intervjuguider. En för intervjun med HR-specialisten och en för intervjuerna med mellancheferna med syfte att vara transparenta kring intervjufrågornas utformning.

2. Teoretiskt ramverk

Detta avsnitt kommer behandla relevanta teorier som ska användas för att besvara rapportens syfte och frågeställning. Teoriavsnittet är uppdelat i fem delområden. I det första delområdet ges en fördjupad kunskap om ämnet stress och utbrändhet. Under 2.1 kommer viktiga begrepp att förklaras samtidigt som det ges en inblick av samtida teorier kopplade till ämnet. Avsnitt 2.2 berör vad som sker med någon som varit utbränd och förklarar återhämtnings- och rehabiliteringsprocessen. I 2.3 förklaras vilka orsaker som kan resultera till att en anställd blir utbränd. Vidare kommer sambandet mellan kunskapsintensiva företag och utbrändhet förklaras i 2.4 och till sist kommer avsnittet att avslutas med att utforska hur ledarskap kan påverka anställdas välmående.

Det är viktigt att poängtera att även om stress och utbrändhet är de tyngre teoriavsnitten så ska inte ledarskapets roll reduceras då det gäller arbetsrelaterad utbrändhet. Detta är av stark betydelse eftersom det är cheferna som är närmast ansvariga för de anställda och därmed påverkar de anställdas välmående i hög grad. Anledningen till att ledarskapsteorierna presenteras efter teorier kring stress och utbrändhet är för att läsaren måste ha förståelse för vad utbrändhet är och hur det påverkar den enskilde individen, innan ledares betydelse i sammanhanget kan förklaras. Med detta upplägget får läsaren därmed en introduktion till tillståndet och sedan är det enklare att finna förståelse för ledarens roll. Termen 'arbetsrelaterad utbrändhet' används då detta är den term som oftast används i teorin. I den empiriska analysen kommer denna term dock att ifrågasättas.

2.1 Tidigare forskning om stress och utbrändhet

Stress har definierats på många olika sätt av forskare. Lazarus & Folkman (1984) definierar stress som en obalans mellan krav och resurser, medan Selye (1956) säger att stress är en reaktion i kroppen på påfrestningar. I den här studien väljer vi att se på stress som en kombination av de olika definitionerna; en reaktion i kroppen som utlöses av psykiska eller fysiska påfrestningar, vilket kan vara till följd av obalans mellan krav och resurser. Vidare är det

i sammanhanget viktigt att poängtera att kortvarig stress inte är farligt, utan kan till och med upplevas som ett lyft. Detta framförallt då det råder balans mellan de krav som ställs på en person och dennes förmåga att hantera dessa krav. Om kraven istället överstiger personens förmåga eller är allt för låga kan över- eller understimulans uppstå vilket leder till negativ stress (NE u.å.).

Långvarig stress som inte åtgärdas kan ha allvarliga konsekvenser och ibland leda till utbrändhet (Leander 2002). Begreppet utbrändhet, eller the Burnout 'Syndrome' myntades 1974 av Herbert J. Freudenberger (1974) då han listade fysiska symptom på detta. Dessa innefattade trötthet, huvudvärk, sömnrubbingar, magproblem, andningssvårigheter och problem med återkommande förkylningar. Enligt Freudenberger (1974) kan den drabbade även få ett ändrat beteende och ha lättare till ilska och irritation, vara utagerande och ibland ha paranoida tendenser. Dock finns det kritik mot att använda termen utbrändhet som en beteckning på detta tillstånd. Bland annat anser Theorell (2002) att termen utbrändhet ger associationer till att tillståndet är oåterkalleligt och att den drabbade inte kan bli frisk igen. Theorell (2003) hänvisar istället till Socialstyrelsens (2003) föreslagna term utmattningssyndrom. Perski (2002) anser dock att termen utbränd är passande då det är så de som drabbas känner sig. Vidare i arbetet kommer termen utbrändhet att användas eftersom den anses mest vanlig.

Vid ungefär samma tidpunkt som begreppet burnout myntades av Freudenberger studerade Christina Maslach samma fenomen bland hälso- och sjukvårdsanställda (Maslach m.fl. 1986). Hon fann tre teman som de intervjuade upplevde i sitt arbete med patienter och det är dessa teman som har blivit Maslachs definition av utbrändhet. Det första temat var *känslomässig utmattning*. De intervjuade upplevde att de var tömda på positiva känslor vilket på sikt kunde leda till en känsla av att de inte hade något kvar att ge då de redan hade givit allt. Ett annat tema som upptäcktes var att en *cynisk eller negativ attityd gentemot patienter* utvecklades. För att skydda sig mot upplevelsen av känslomässig utmattning utvecklade de intervjuade en känslomässig distans. Studiens tredje tema var *minskad professionell prestation*. Till en början märks inte detta av omgivningen, utan det är snarare en känsla den påverkade har till följd av den

känslomässiga utmattning och cynism som denne upplever. Efter ett tag blir prestationen dock märkbart sämre då den drabbade minskar sin effektivitet, men endast till den grad så att hen inte fortfarande får behålla sitt jobb. Exempel på detta har varit utbrända lärare som visar filmer på lektionstid istället för att undervisa själva och samtidigt lämnat lektionssalen för att slippa möta eleverna. Denna definition av utbrändhet, känslomässig utmattning, cynism och minskad professionell prestation har fått stor spridning och många senare studier inom ämnet har använt sig av det frågeformulär som Maslach tog fram för att beräkna utbrändhet: *Maslach Burnout Inventory (MBI)* (Maslach m.fl. 1986). I tidigare forskning hävdade Maslach att utbrändhet endast gick att finna i verksamheter där den arbetande har en tät kontakt med människor. Detta har dock tagits tillbaka på senare tid (Stressforskningsinstitutet u.å.).

En annan definition på utbrändhet presenteras av Freudenberger & Richelson (1980, s. 16):

Burnout: to deplete oneself. To exhaust one's physical and mental resources. To wear oneself out by excessively striving to reach some unrealistic expectation imposed by oneself or by the values of society.

Förutom det tillstånd som beskrivits, kan person som drabbas av utbrändhet också få allvarliga besvär såsom hjärt- och kärlsjukdom, hjärtinfarkt, muskel- och ledvärk, depressioner, infektionssjukdomar, mag-tarmproblem och hudbesvär (Perski 2002).

2.2 Vägen tillbaka efter utbrändhet

Då en anställd som drabbats av arbetsrelaterad utbrändhet kommer tillbaka efter en sjukskrivning kan mellancheferna bemöta individen på olika sätt. Vilken typ av ledarskap individen är i behov av, förklaras närmare för att vidare kunna analysera hur ledarnas upplevda roll är kopplad till individens specifika behov av ledarskap.

2.2.1 Rehabilitering och återgång till arbete

Kunskapen om vad människor behöver efter att ha blivit utbrända har börjat öka allt mer men det är fortfarande ett relativt okänt område. Efter att en person blivit utbränd är det möjligt att säga att denne genomgår olika faser. Perski styrker detta och har delat upp arbetsrelaterad utbrändhet och rehabiliteringsperiod i tre olika faser. I den första fasen är personen väldigt känslig och det är av stor vikt att denne får ett varmt bemötande, support och förståelse. I efterkommande fas gäller det att kropp och själ kommer tillbaka till balans, exempelvis genom fysisk träning. I den tredje och sista fasen gäller det för personen att komma tillbaka till arbetslivet och då är stresshantering av stor vikt, speciellt när det gäller hur den tidigare situationen kan förändras för att förhindra att personen drabbas på nytt. Den tredje fasen är av särskilt intresse för vår analys då den beskriver första tiden tillbaka på jobbet efter utbrändheten (Perski 2002). Vidare anser vi det vara uppenbart att det är viktigt med lyckad rehabilitering. En person som varit utbränd anses reagera på stress mer intensivt och Perski utvecklar detta och menar att en lyckad rehabilitering innebär stora omställningar i personens reaktionssätt men är också beroende på den kommande livs- och arbetssituationen. Här behövs mycket stöd från bland annat organisationen för att de bästa förutsättningarna ska skapas (Perski 2002).

Med detta sagt är det en lång process att återhämta sig efter utbrändhet. Boštjančič och Koračin (2014) fortsätter på detta tema och anser att denna processen till stor del beror på individen själv men samtidigt kan underlättas bland annat med hjälp av kollegor. Detta stöd kan vara i form av förståelse och genom att förändra och anpassa arbetet tills det är dags att komma tillbaka till arbetslivet. Vidare har ofta utbrända som återkommer till arbetet en förändrad personlighet och annorlunda effektivitet än tidigare. Boštjančič och Koračin har kategoriserat de hinder en anställd möter när de återgår till arbete, dessa är *individens självbild, egna känslor och förändrade personlighetsdrag, arbetsmiljö och familj, vänner och bredare miljö*.

Det är, enligt oss, av vikt att utveckla punkten kring försämrad självbild då vi vid empiriinsamling fick uppfattningen att detta var något som mellancheferna såg som något väsentligt. Boštjančič och Koračins (2014) forskningsresultat styrker perspektivet att många

individer som drabbats av arbetsrelaterad utbrändhet fick en försämrad självbild jämfört med innan de blev utbrända. Detta förklaras med att deras identitet ofta baserades på arbetskvalitet och de ville gärna anses vara, av sig själv och av andra, effektiva, erfarna och flexibla. Detta samtidigt som forskningsresultatet visade på att det funnits negativa känslor kopplat till att återgå till arbetet, bland annat nämndes rädsla och osäkerhet. Denna rädsla i samband med viljan att ses som effektiv, är kontrasterande känslor som belyser den jobbiga upplevelsen det kan vara att återkomma till arbetet. Detta kommer diskuteras vidare i avsnittet 'vägen tillbaka' i den empiriska analysen.

2.3 Orsaker till utbrändhet

Det finns flera teorier kring varför arbetsrelaterad utbrändhet uppstår. Nedan kommer några av teorierna att presenteras för att senare, i analysen av empiri, sättas i relation till hur mellancheferna ser på utbrändhetens uppkomst.

2.3.1 Arbetsrelaterad utbrändhet

Orsakerna till utbrändhet är omdiskuterade. Maslach och Leiter (1997) hävdar i sin populära bok om utbrändhet att fenomenet är arbetsrelaterat och listar sex anledningar till varför anställda blir utbrända:

- *För stor arbetsmängd*, personalen får en större arbetsbörda för att öka produktiviteten men samtidigt ingen tid för återhämtning, arbetet kräver mer tid eller blir mer komplicerat.
- *Brist på kontroll*, att sakna kontroll över betydande delar av arbetet eller att ha en ledning som detaljstyr leder till att den anställde får minskad självständighet och därmed minskat arbetsengagemang.
- *Otillräcklig erkänsla och ersättning*, anställda arbetar mer men får samtidigt mindre erkänsla och ersättning i form av minskad lön, trygghet och prestige. För stor arbetsbelastning leder även till förlust av inre tillfredsställelse och arbetsglädje.

- *Gemenskapens sammanbrott*, kortsiktiga åtgärder och minskad anställningstrygghet på grund av företags vinstintresse undergräver gemenskap och minskar omtanke, samhörighet och lagarbete. Detta leder till att de anställda mår och presterar sämre.
- *Avsaknad av rättvisa*, om ett företag saknar förtroende, respekt och öppenhet finns hög risk för minskat personligt engagemang och därmed utbrändhet.
- *Motstridiga värderingar*, kortsiktiga mål som syftar till att tjäna pengar går emot företagets värderingar och skapar därmed en konflikt vilket kan bli svårt att hantera som medarbetare.

Samtliga orsaker presenterade ovan fokuserar på brister i organisationen som orsak till utbrändhet. Ett annat perspektiv är Perskis (2002). Han påstår att individuella faktorer och privata förhållanden också kan påverka risken för arbetsrelaterad utbrändhet. Personer som baserar sin självkänsla på prestationer, är perfektionister eller alltid har en strävan av att vara duktig, vilket ofta leder till att omgivningen utnyttjar detta, är i särskilt stor risk av att drabbas. Det brukar sägas att “man måste brinna för att bli utbränd” vilket visar på att ett stort engagemang även kan vara en anledning till utbrändhet (Perski 2002). En studie av Hallsten m.fl. (2002) styrker detta synsättet ytterligare. De visar att även hemförhållanden kan bidra till utbrändhet, vilket får medhållande av Peeters m.fl. (2005) som funnit empiriskt stöd i att arbetsrelaterad utbrändhet kan orsakas både av krav från jobb och hem.

2.3.2 Krav/kontroll-modellen och krav/resurs-modellen

En modell som syftar till att förklara den bakomliggande orsaken till arbetsrelaterad utbrändhet och processen som leder dit är krav/kontroll-modellen. Den skapades av sociologen Robert A. Karasek på 1970-talet och vidareutvecklades sedan tillsammans med Töres Theorell. Modellen visar bland annat att hög mental belastning (krav) enbart leder till utbrändhet om personens möjlighet att påverka situationen (beslutsutrymmet) är lågt. Det optimala är därför att anställda har ett stort beslutsutrymme för att minska risken för stress och därmed utbrändhet (Theorell 2002). Denna modell är av intresse för att senare öka förståelsen för hur mellanchefernas agerande och chefskap kan påverka den anställdes risk för arbetsrelaterad utbrändhet.

Vidare anser vi att arbetsrelaterad utbrändhet även kan ses förekomma som en reaktion på att kraven från arbetet är höga samtidigt som resurserna är låga för att hantera kraven. Denna tankegång styrks av krav/resurs-modellen. Artikelförfattarna Bakker m.fl. (2001), definierar då *krav* på arbetet som sociala, fysiska eller organisatoriska synvinklar som kräver mental eller fysisk ansträngning och därför kan leda till psykiska eller fysiska konsekvenser som exempelvis utmattning. *Resurser* relaterade till arbetet definieras som sociala, fysiska, psykiska, eller organisatoriska aspekter. Dessa kan vara funktionella för att uppnå mål inom arbetet, stimulera personlig utveckling samt minska krav som är associerade till psykiska eller fysiska negativa konsekvenser (Bakker m.fl. 2001). Krav/kontroll-modellen anser att arbetsrelaterad utbrändhet kan utvecklas till följd av två processer. Den första processen föranleds av mycket höga krav från arbetet vilket leder till överarbete och slutligen utmattning. I den andra processen så finns inte tillräckliga resurser för att möta de krav som ställs vilket leder till att personen förlorar motivation och engagemang samt drar sig tillbaka från arbetet (Bakker m.fl. 2001). Denna modell är utav intresse för att ytterligare kunna påvisa vilka faktorer som ökar risken för utbrändhet.

2.4 Stress, utbrändhet och kunskapsintensivt arbete

Den undersökta organisationen karaktäriseras som kunskapsintensiv, vilket enligt Alvesson har arbetsuppgifter som kräver intellektuell och analytisk förmåga (Alvesson 2004). I kunskapsintensiva organisationer kan arbetsroller och arbetsuppgifter ofta anses vara otydliga vilket styrks av Alvesson (2004), vars forskning visar på att just rolltvetydighet är vanligt förekommande i denna typ av organisation. Vidare ses rolltvetydighet vara en orsak till individuell stress inom organisationer (Kahn m.fl. 1964). Det argumenteras alltså för att rolltvetydighet är någonting som bör beaktas av chefer på kunskapsintensiva organisationer och chefen bör utvärdera hur situationen ser ut för de anställda: finns det klarhet hos de anställda angående deras ansvarsområden samt förväntningarna på dem.

Fokus i detta avsnitt ligger på formen av sociala interaktioner och hur externa normbeteenden påverkar den anställde. Det är av intresse både då det, enligt mellancheferna, upplevs finnas normbeteenden inom organisationen samtidigt som det påverkar den anställdes stressnivå. Vidare kommer gränssättningsteorin att användas för att konkretisera mellanchefernas syn på deras egna ansvarsroll i sammanhanget. Detta då frågan ställs om de beaktar det som att den anställde har ansvaret att veta sin arbetskapacitets begränsning eller anser de att de själva har att sätta gränser för sina anställda så de inte drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet.

2.4.1 Externa normbeteenden

Normbeteenden inom organisationer, såsom att medarbetare ska vara positiva och tillmötesgående, är någonting som finns inom många kunskapsintensiva organisationer. Detta styrks av Crowley (2012) vars forskningsresultat visar externa normbeteenden vara en betydande orsak till stress inom framförallt kunskapsintensiva organisationer. Detta förklaras med att anställda förväntas uppvisa ett visst beteende på sin arbetsplats samtidigt som de väljer att förtrycka motstridiga känslor som inte är accepterade där. Vidare visar forskning på att individer som upplever en stark negativ stress också känner känslor av skam och otillräcklighet (Eriksson m.fl. 2008), vilket gör det ännu svårare för dem att i detta sinness tillstånd gå emot normer. Crowley belyser att om den anställde ska säga emot en större arbetsbörda, innebär detta ofta att hen behöver gå emot de arbetsnormerna (Crowley 2012). Anledningen till att externa normbeteenden är av vikt, är att en prestationskultur ofta ses påverka anställdas syn på arbete och sin egen prestation, i uppsatsen belyses konsekvenserna av detta från mellanchefernas upplevelse av hur anställda agerar och varför.

2.4.2 Gränssättning

Enligt vår uppfattning är det av vikt för anställda att få möjligheten att på egen hand kunna samordna arbets- och privatlivet. Detta styrks av Park och Jex, som pekar på de negativa konsekvenserna som uppkommer då en individ inte lyckas med att balansera arbetsrollen och privatrollen med varandra. Balansproblematiken kan leda till ökad stress, känslomässig utmattning och symptom på depression (Park & Jex 2011).

För uppsatsens frågeställning är det av intresse att utforska mellanchefernas perspektiv på vem som anses ha ansvar för att en anställd drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet till följd av att denne inte kan balansera arbetsrollen med privatrollen. En syn på detta område belyses av forskning utförd av Peeters m.fl. (2005) vars artikel ger uttryck för att individen själv måste lyckas med att hantera gränsen mellan arbete och privatliv. Denna syn stärks av *Gränssättningsteorin* som anser att det är individen själv som skapar och därmed förväntas hantera den fysiska, tillfälliga eller psykologiska gränsen mellan arbete och privatliv. Hur mycket energi som läggs på vardera kategori, arbetsliv eller privatliv, ses komma ifrån individens självbild och vilken roll som hen identifierar sig mestadels med. Exempelvis, om en individ identifierar sig med sitt yrke och arbetsuppgifter mer än med sin privata tid, tenderar denne att lägga större fokus på arbetslivet och försöker då integrera privatlivet utifrån arbetslivet (Park & Jex 2011). Denna syn är av vikt eftersom det nyanserar mellanchefernas perspektiv på troliga anledningar bakom anställdas val att agera på vissa sätt. Teorin kommer framförallt att användas då det rör sig om att tolka mellanchefernas upplevda syn på ansvaret för utbrändhet.

Till skillnad från gränssättningsteorins resonemang betonar Stoetzer (2017) att det är den organisatoriska och sociala arbetsmiljön som är orsaken till att en individ drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet.

2.5 Ledarskap i relation till utbrändhet

Litteraturen är bristfällig då det handlar om forskning som relaterar ledarskap till stress och utbrändhet, vilket är en anledning till varför detta är intressant att undersöka. Vi upplever att den tidigare forskningen också har brister undersökning kring mellancheferas perspektiv och roll i att hantera utbrändhet hos anställda. Vidare handlar den största delen av den existerande litteraturen om kopplingar mellan olika ledarskapsstilar med anställdas stressnivå, litteraturen frågar sig om en viss ledarskapsstil är mer kopplad till stress än någon annan, eller beskriver ledarskapsbeteenden i relation till stress och affektivt välbefinnande (Skakon m.fl. 2010).

2.5.1 Ledarskapsstilar och ledarskapsbeteende

Utgångspunkten i detta avsnitt är att ledare spelar en stor roll i de anställdas välmående. Det är en uppfattning som styrks utav van Dierendonk (2004) som ser relationen mellan ledare och anställd som den vanligaste orsaken till stress i organisationer. Positiva ledarskapsbeteenden såsom support, feedback och integritet anses både minska underordnades stress samt hjälpa dem att bättre hantera stress (Abdel-Halim 1982; Skakon m.fl. 2010). Beträffande ledarskapsstilar så anses transformativt ledarskap¹ ha en negativ relation till utbrändhet, det vill säga inte leda till utbrändhet, samtidigt som det associeras till arbetsengagemang och välbefinnande (Skakon m.fl. 2010). Ifall individerna inte är genuint engagerade i arbetet ökar dock risken för stress, förklarar Chen m.fl. (2005). Anledningen till att just transformativt ledarskap reducerar stress, beträffas vara för att de anställda i så fall ser deras arbete som meningsfullt och det fungerar därmed som en buffert mot exempelvis känsloreglering (Arnold m.fl. 2007; Chen m.fl. 2005). Vidare kan även anledningarna belysa att transformativt ledarskap syftar på ledarskap som leder de anställda till att engagera sig i organisationens vision. För att göra detta använder sig ledare ofta utav taktik såsom att vara karismatiska, att bemöta de anställdas emotionella behov och att intellektuellt stimulera anställda (Bass & Avolio 1990). Dessa taktiker i sig är, som förklarades innan, att beakta som stressreducerande (Skakon m.fl. 2010). Ledarskapsstilar som å andra sidan anses kunna leda till utbrändhet är bland andra passiva ledarskap (laissez-faire ledarskap) där ledaren för en likgiltig typ av ledarskap. Vidare anses också detaljstyrd övervakning av anställda också orsaka stress (Skakon m.fl. 2010).

Vår utgångspunkt är således att ledare har en viktig roll i att forma en arbetsmiljö där medarbetarna mår bra. I nästa avsnitt kommer sambandet mellan ledarskap och medarbetares känsla av stress och förekomst av utbrändhet att utforskas närmare med utgångspunkt i ASSET-modellen.

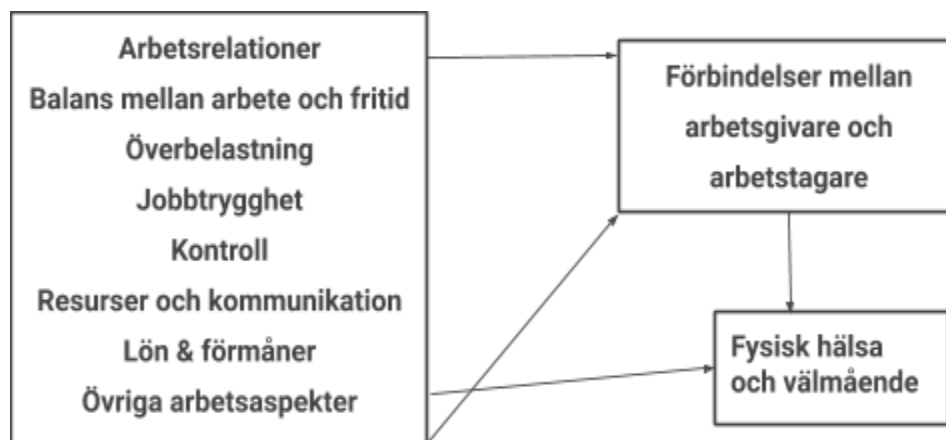
¹ En ledarskapsstil som motiverar anställda genom att skapa arbete som är utmanande och meningsfullt och kopplar det dagliga arbetet till organisationens vision (Burns 1978).

2.5.2 Chefens påverkan på den anställdes välmående

Att de anställdas syn på arbete och attityd gentemot organisationen påverkar deras psykiska välmående understryks av ASSET-modellen (Faragher m.fl. 2004). Modellen kommer att användas i syfte för att förstå vilken typ av ledarskap som rekommenderas för anställdas välmående.

Faktorerna som enligt modellen anses påverka anställdas syn på arbetet är följande: arbetsrelationer; balans mellan arbete och fritid; överbelastning; arbetstrygghet; kontroll; resurser och kommunikation; lön och förmåner, och; övriga arbetsaspekter. I denna uppsats är det av speciellt intresse att utveckla de faktorer som mellanchefer själva har möjlighet att påverka. Speciellt *arbetsrelationer* med kollegor och chef är av vikt eftersom chefen i detta fall har en betydande påverkan på hur denna relation ser ut. Här omnämns sämre eller icke stöttande relationer med ledaren, isolering eller orättvis behandling vara potentiella källor till stress. Detta samtidigt som goda relationer hjälper individer att hantera stress. Angående kategorin *resurser och kommunikation*, behöver anställda känna att de får feedback på utfört arbete samt att de värdesätts på arbetsplatsen (Faragher m.fl. 2004). Detta är två bitar som vi också anser att chefer har möjlighet att influera. (Faragher m.fl. 2004). Resterande kategorier i modellen kommer inte vidareutvecklas eftersom det anses att chefen inte kan ha en nämnbar påverkan på dessa och de är därmed inte aktuella för denna studie.

Nästkommade kategori som påverkar individens välmående är attityden gentemot organisationen, som syftar på förbindelser anställd och organisation emellan. Den anställda förväntas vara lojal gentemot organisationen och chefen samt utföra arbetet efter bästa förmåga. Detta samtidigt som organisationen förväntas respektera och värdesätta individen (Faragher m.fl. 2004). Eftersom uppsatsen inte syftar till att undersöka relationen mellan organisation och anställd så är inte heller dessa teorier av intresse. Nedan illustreras ASSET-modellen.



Modell 1. ASSET-modellen

2.6 Sammanfattning av teori

I avsnitt 2.1 lades det fokus på att ge läsaren en överblick av stress och utbrändhet, vad det innebär och olika teorier kring orsaker till arbetsrelaterad utbrändhet. Definitionen av stress i denna uppsats är en kombination av Selye (1956) och Lazarus & Folkmans (1984) definitioner: stress kännetecknas av en reaktion i kroppen som utlöses av påfrestningar och ses som en följd av obalans mellan krav och resurser. Utbrändhet i sig karaktäriserades bland annat med hjälp av Maslach m.fl. (1986) vedertagna teori: känslomässig utmattning, negativ attityd och minskad professionell prestation. Avsnittet därefter, 2.2 förklarade vad den drabbade individens återhämtningsprocess och rehabilitering kan karaktäriseras av och belyste att båda dessa är individuella. En gemensam nämnare för en god återhämtnings- och rehabiliteringsprocess betecknades dock vara ett nära ledarskap och stöd av kollegor/chef. I 2.3 presenterades orsakerna till utbrändhet och vi landade i att betydande teorier styrker att belastning i både arbets- och privatliv påverkar, liksom personliga kvaliteter. Vidare påvisade krav/kontroll-modellen och krav/resurs-modellen ett försök till att förklara bakomliggande orsaker till utbrändhet. I avsnitt 2.4 gjordes kopplingar mellan stress och kunskapsintensivt arbete. Teorin lyfter fram att kunskapsintensiva organisationer ofta präglas av rolltvetydighet, vilket är en stor orsak till ökad stress, samtidigt som externa normbeteenden även anses försvåra för individ att bryta prestationsnormer. Gränssättningsteorin berättar om att den anställde har ansvaret att hantera gränsen mellan arbete och fritid. Till sist lyfts relationen mellan ledarskap och utbrändhet fram i

avsnitt 2.5. Detta är det mest centrala avsnittet, men även det avsnitt som det finns minst tidigare forskning kring. Här belystes att ledare har en betydande roll i de anställdas välbefinnande och att transformativt ledarskap ses som den form av ledarskap som mestadels reducerar stress. ASSET-modellen (Faragher m.fl. 2004) visar sedan hur viktiga arbetsrelationerna mellan anställd och chef är, och belyser även specifikt resurser och kommunikation som viktigt för att minska stressen. En stödjande relation mellan chef och anställd är att föredra och det är betydelsefullt att chefen ger feedback på den anställdes arbetsprestation.

3. Metod

Denna kandidatuppsats baseras på åtta intervjuer med sju mellanchefer och en HR-specialist, samtliga från en specifik organisation. I detta kapitel kommer vi att vara transparenta med vår använda metod. Vi kommer att förklara våra tillvägagångssätt och argumentera för dem. I det första kapitlet diskuteras studiens vetenskapliga utgångspunkter, vilka också är presenterade i en tabell i slutet av avsnittet. Därefter kommer studiens tillvägagångssätt att presenteras och argumenteras för och vidare diskutera vår datainsamlingsmetod. Sedan presenteras vår valda analysmetod för att analysera intervjuerna och till sist kommer vi att diskutera kring våra avgränsningar. Syftet med metodkapitlet är att erbjuda transparens kring studiens utformning och därmed öka trovärdigheten för vårt empiriska resultat.

3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

3.1.1 Kvalitativ metod

Forskningsdesignen i uppsatsen är kvalitativ då tyngdpunkten för uppsatsen är ord istället för kvantitativ data (Bryman & Bell 2017). Eftersom uppsatsen främst vill undersöka mellancheferes syn på samt uppfattning av arbetsrelaterad utbrändhet så är därav en kvalitativ studie lämplig. Den kvalitativa metoden, till skillnad från den kvantitativa, möjliggör fylligare data som går djupare och kommer närmare de intervjuade personernas uppfattning av verkligheten (Bryman & Bell 2017). Dessutom är uppsatsen tolkande, induktiv och konstruktionistisk vilket vidare följer den kvalitativa forskningsstrategin (Bryman & Bell 2017).

3.1.2 Induktivt angreppssätt

Denna studie har ett induktivt angreppssätt. Studien började med att empiri samlades in i form av att intervjuer hölls på det valda fallföretaget. Denna empiri delades sedan in i olika teman för att kunna analyseras. Utifrån empirin som samlats in utformades teoriavsnittet i efterhand, vilket gör att studien är att betraktas som induktiv. Som nämnts tidigare följer det induktiva angreppssättet även den kvalitativa forskningsstrategin (Bryman & Bell 2017). Den kvalitativa metod som användes var semistrukturerade intervjuer vilket styrkte valet av induktiv metod då det inte på

förhand gick att veta vilket empiriskt material som skulle komma fram och därmed inte heller vilken teori som skulle passa.

3.1.3 Ontologisk utgångspunkt

Den ontologiska utgångspunkten för denna uppsats är socialkonstruktionistisk. Detta innebär en utgångspunkt som ser världen som socialt konstruerat av personer i sociala samspel. I detta fall innebär det att den verklighet som beskrivs av de intervjuade personerna i denna uppsats är subjektiv och existerar i deras individuella verklighetsuppfattning (Bryman & Bell 2017). Denna utgångspunkt lämpar sig bra till denna uppsats då frågeställningen syftar till att undersöka mellanchefer inom Irise ABs individuella syn på arbetsrelaterad utbrändhet bland anställda och hur de uppfattar sin roll i sammanhanget.

3.1.4 Epistemologi

Den kvalitativa forskningen tar vanligtvis avstånd från positivismen som är det naturvetenskapliga tillvägagångssättet inom kunskapsteorin, med andra ord epistemologin. Istället antas ett tolkande synsätt som lägger tonvikt på individens tolkning och uppfattning av sin sociala verklighet (Bryman & Bell 2017), och det är även detta synsätt som kommer användas i denna studie. Det tolkande synsättet baseras på att studier av människor och deras institutioner inte är desamma som naturvetenskapens studieobjekt och därför inte ska studeras på samma sätt (Bryman & Bell 2017). Som den socialkonstruktionistiska utgångspunkten passar det tolkande synsättet väl ihop med vårt syfte då studien vill tolka mellanchefernas perspektiv på sin subjektiva verklighet.

3.1.5 Hermeneutik

Genom att använda hermeneutik läggs vikt vid att förstå, förmedla och tolka hur personer upplever en viss sak. Hermeneutiken är lämplig att använda i denna studie eftersom uppsatsens syfte är att förstå mellancheferns individuella syn (Westlund 2015). Dessutom är hermeneutiken lämplig när de som intervjuas ges utrymme till att utveckla och ej ha tidspress vid formulering

(Westlund 2015), vilket gavs tack vare de semistrukturerade intervjuerna. Istället för att förklara chefernas syn försöker denna studie förstå och tolka.

Forskningsmetodik	Studiens utgångspunkt
Forskningsdesign	Kvalitativ
Datainsamling	Induktiv
Ontologi	Socialkonstruktionistisk
Epistemologi	Tolkande synsätt
Hermeneutik	Förstå och tolka

Tabell 1. Sammanfattning vetenskaplig utgångspunkt

3.2 Tillvägagångssätt

3.2.1 Kontakt och urval

Studien är en fallstudie då denna endast fokuserar på en organisation, specifikt en del av en global koncern, samt hur mellanchefer i denna organisation ser på ämnet arbetsrelaterad utbrändhet (Bryman & Bell 2017). Den globala koncernen är anonym och benämns i denna uppsats med pseudonymen Irise AB. Valet av organisation och intervjupersoner utgick från ett bekvämlighetsurval då en av författarna innehar en kontakt inom Irise AB. Genom denna kontakt erhöles kontaktuppgifter till mellanchefer samt HR-specialist på företaget och intervjuer bekräftades via mejl och telefon. Att använda bekvämlighetsurval kan kritiseras med tanke på att urvalet ej anses vara i en lika omfattande del representativt till populationen som ett sannolikhetsurval hade inneburit. Detta eftersom resultatet kan bli vinklat då samtliga respondenter är kontaktade eftersom de har en relation med den initialt kontaktade individen och respondenterna därmed har en gemensam anknytningspunkt (Bryman & Bell 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) är det dock godtagbart att använda sig av bekvämlighetsurval vid tillfällen då en möjlighet att använda sig av detta urval för att samla in data ges av en tillfällighet, som anses för betydelsefull för att avstå ifrån. När vi hade kommit fram till vilket ämne vi ville undersöka och insåg att vi hade en potentiell direkt väg in till Irise AB, som vi också var

intresserade av att studera, tyckte vi detta var en fördel vi var tvungna att tillvarata. Utöver bekvämlighetsurvalet är företaget väl passande för studien. Detta då det upplevs rikligt arbete med arbetshälsa och har ett rutinerat sätt för mellancheferns agerande då anställda visar signaler på hög stress. I samband med deras etablerade rutiner, anser vi att mellancheferna har större möjligheter att ha ett reflekterat förhållningssätt till ämnet än vad de skulle ha annars. Vår studie drar nytta av detta genom att det då finns möjligheter för det empiriska materialet att bli mer nyanserat.

Då kvalitativ metod används, menas att representativitet i populationen i detta fall inte är relevant i samma grad som ansetts vara i kvantitativa undersökningar. Denna syn är, enligt Bryman & Bell (2017), vanlig inom kvalitativ forskning då djupintervjuer används som metod. Vårt syfte med intervjuerna är att få en djupare förståelse för hur mellanchefer ser på arbetsrelaterad utbrändhet. Med denna utgångspunkt anses det därmed inte vara av lika stor betydelse med en representativ population som att få djupgående svar kring hur respondenterna ser på utbrändhet och stress. Bekvämlighetsurval valdes med hänsyn till dess främsta fördel, att vara tidseffektiv.

3.2.2 Inspelning och transkribering av intervjuer

Varje intervju spelades in via mobiltelefon efter godkännande av den deltagande. För att undvika att inspelningen skulle gå förlorad på grund av tekniska problem gjordes inspelningen alltid på två mobiltelefoner samtidigt. Med hjälp av inspelningarna kunde sedan exakta transkriberingar göras så att samtliga författare kunde ta del av intervjuerna och kontrollera att citat från de intervjuade var korrekta. Att spela in och transkribera intervjuer är fördelaktigt och genomfördes då det underlättar i analysen av vad intervjupersoner sagt, hjälper minnet samt ökar trovärdigheten då egna tolkningar minskar och sekundäranalys blir möjlig. Dessutom är det viktigt för att vidare kunna avspegla den intervjuades egna ord och för att inte missa viktiga meningar och uttryck (Bryman & Bell 2017).

3.3 Datainsamling

3.3.1 Semistrukturerade intervjuer

I denna kvalitativa studie har det valts att genomföras semistrukturerade intervjuer. Valet av denna intervjuform gjordes på grund av att metoden är anpassningsbar och därför gav oss möjlighet att tillämpa frågorna inför varje intervjutillfälle samt att de semistrukturerade intervjuerna ger respondenterna en omfattande möjlighet att lämna utförliga svar. Vi tyckte att denna typ av intervju var lämplig för oss att använda då valt ämne kan uppfattas som känsligt att tala om. På grund av detta och att vi inte visste vilka reaktioner eller svar vi kunde förvänta oss att få på våra frågor, ville vi ha möjligheten att ändra och utveckla frågorna allteftersom intervjuerna genomfördes. Utmaningarna med denna intervjumetod kan vara att inte avvika från ämnet och på så sätt få svar som inte är av intresse för denna fallstudie. Detta problem kan uppstå då kvalitativa intervjuer ofta tar olika riktningar under intervjuens gång (Bryman & Bell 2017). Problemet kunde dock undvikas genom att vi som intervjuare snabbt kunde dirigera tillbaka till ämnet om svaren började avvika från det aktuella ämnet.

3.3.2 Intervjuer

Intervjuerna genomfördes med en intervjuguide, bifogad i bilagan, som utgångspunkt. Denna intervjuguide bestod av frågor uppdelade efter teman som kunde ställas i den följd som vi upplevde vara passande i förhållande till hur intervjun fortlöpte.

Totalt har det genomförts åtta intervjuer; sju av intervjuerna genomfördes med mellanchefer och en intervju var med en HR-specialist. HR-specialisten intervjuades före mellancheferna i syfte att ta reda på organisationens officiella policys och arbete kring arbetsrelaterad utbrändhet. På detta sätt kunde viktig bakgrundsinformation, verktyg och modeller tas del av vilket underlättade inför kommande intervjuer med mellancheferna. Bedömning gjordes att det var tillfredsställande med enbart en intervju med HR då vår studie fokuserar på mellanchefernas syn och inte HRs. Av de sju mellanchefer som intervjuades var fyra kvinnor och tre män, vilket vi anser vara en jämlik könsfördelning. Efter sju intervjuer med mellanchefer uppstod en mättnad vilket gjorde att fler intervjuer inte kändes nödvändigt.

Ambitionen var att utföra alla intervjuer på plats, men en intervju genomfördes via telefon efter önskemål från den intervjuade. Anledningen till att direkt intervju föredrogs framför telefon är att telefonintervju kan fungera sämre när det handlar om känsliga frågor, som utbrändhet kan vara, eftersom respondenten kan känna sig mindre bekväm att tala öppet om ämnet. Intervjun upplevdes dock som lyckad och generellt finns det även fördelar med telefonintervjuer. Exempelvis riskeras inte respondentens svar att påverkas lika mycket av den som utför intervjun (Bryman & Bell 2017).

Varje utförd intervju genomfördes av två gruppmedlemmar, med undantag för den första intervjun som genomfördes med HR-specialisten, där samtliga gruppmedlemmar deltog. Kritik mot detta tillvägagångssätt menar att den som blir intervjuad av fler intervjuare kan uppleva situationen som hotfull och känna sig utsatt. Trots denna kritik beslutades att vara två vid varje intervjutillfälle av mellancheferna, en aktiv intervjuare som höll i intervjufrågorna och en mer passiv. Beslutet motiverades med att det dels kunde bidra till en mer avslappnad stämning genom att vara två intervjuare med hjälp av en semistrukturerad intervju. Det resulterade i en diskussion mellan de närvarande och dels att det gav möjligheten att en gruppmedlem höll i intervjun med fokus på frågorna, medan den andra erhöll större möjlighet att fokusera på respondenten och/eller inflika om det var något under intervjuens gång som var av vidare intresse för studien (Bryman & Bell 2017). Tre utav mellancheferna har roller inom kommunikation och två inom 'commercial'. De två övriga innehar mer specifika roller som på grund av detta inte kan återges. Utav de sju mellancheferna ansvarar tre stycken för en grupp av runt 20 personer, tre stycken ansvarar för en grupp på mindre än 10 personer och en mellanchefer ansvarar för cirka 40 personer. HR-specialisten ansvarar för 15 bolag inom koncernen.

En av de intervjuade mellancheferna återkom via e-post kort efter intervjutillfället med vissa kompletterande reflektioner kring ämnet. Alla intervjuer var anonyma och namnen som nämns i tabellen nedan samt vidare i studien är således pseudonymer.

Intervjuobjekt	Befattning	Antal år inom koncernen	Längd på intervju	Tid och plats
Anna-Karin	HR-specialist	20-25 år	Cirka 2 timmar	2019-04-11, på kontoret, arbetstid
Olof	Mellanchef	25-30 år	Cirka 1 timme	2019-04-11, på kontoret, arbetstid
Sara	Mellanchef	15-20 år	Cirka 1 timme	2019-04-11, på kontoret, arbetstid
Ewa	Mellanchef	20-25 år	Cirka 1 timme	2019-04-12, på kontoret, arbetstid
Philippe	Mellanchef	10-15 år	Cirka 1 timme	2019-04-12, på kontoret, arbetstid
Ingrid	Mellanchef	15-20 år	Cirka 1 timme	2019-04-16, på kontoret, arbetstid
Julia	Mellanchef	0-5 år	Cirka 1 timme	2019-04-16, via telefon, arbetstid
August	Mellanchef	20-25 år	Cirka 1 timme	2019-04-16, på kontoret, arbetstid

Tabell 2. Sammanfattning av intervjuer

3.3.3 Interna dokument

Under arbetets gång har interna dokument som presenterats i första intervjun av HR-specialist Anna-Karin använts. Dessa dokument hade betydelse för att få en förståelse för organisationens ambitioner inom utbrändhet och ledarskap vilket har gett viktig bakgrundsinformation för att kunna analysera det som framkommit i intervjuerna (Bryman & Bell 2017). Dokumenten bestod av organisationens värderingar, statistik på hälsa och ohälsa inom organisationen, internt utbildningsmaterial, policies och modeller, varav endast värderingarna är offentligt tillgängliga. Det finns en sannolikhet att det finns fler dokument inom ämnet som valts att inte delas med denna studie.

3.4 Analyismetod

Analysmetoden som har använts har utgått ifrån det mest grundläggande sättet för analysering av samhällsvetenskapliga studier: att först sortera det empiriska materialet, för att sedan reducera det och till sist argumentera för det empiriska fyndet (Rennstam & Wästerfors 2011). I detta kapitel kommer processen att berättas närmare.

Sortering av kvalitativt material besvarar *kaosproblemet*. Detta då datan är av stor mängd samt i oreda och syftet med sorteringen är att skapa en överblick av materialet (Rennstam & Wästerfors 2011). Vidare finns det inga givna sätt att kategorisera ett material på, utan all sortering kan kritiserats till följd av att material väljs bort och alla bitar kan komma att sorteras om (Rennstam & Wästerfors 2015). Sorteringen av materialet i denna studie påbörjades med att finna gemensamma teman i form av återkommande och särskilt intresseväckande ämnen. Rent praktiskt bestod processen av att materialet gick igenom flertalet gånger innan diskussioner fördes kring vilka teman som gick att finna. Citat omplacerades och teman förändrades under processens gång. Den slutgiltiga sorteringen bestod av att citaten placerades in i två huvudavsnitt, valda utefter frågeställningens två delar: mellanchefernas syn på utbrändhet och mellanchefernas upplevda roll i sammanhanget. Vardera huvuddel har sedan tre underrubriker, vilka samtliga syftar på en specifik del i avsnittet. Underteman valdes utefter den insamlade empirin, både med utgångspunkt av vilka som var de vanligt förekommande perspektiven och om det fanns speciellt intressanta synvinklar.

Reduceringen av materialet besvarar *representationsproblemet* eftersom det inte är möjligt att representera samtlig data i analysen (Rennstam & Wästerfors 2015). Reduceringsprocessen skedde efter sorteringen. Processen bestod av att ta fram empirin som studien skulle utgå ifrån. Det som var av intresse var framförallt välformulerade citat med en rik innebörd som beskrev de funna temana på ett bra sätt. Reducering av citat pågick, på samma sätt som sorteringen, under hela analysens gång.

Argumenteringen för det empiriska fyndet handlar, enligt Rennstam och Wästerfors (2015), om att sätta ord på de empiriska fynden och övertyga läsaren om att dessa stämmer. Egentligen skedde detta redan i både sortering och reducering eftersom båda dessa delar också arbetar argumenterade mot det empiriska fyndet. Hur som helst skedde den främsta argumenteringen i analysdelen, diskussionsavsnittet och slutsatsen eftersom det är där vi utvecklar våra teser, sätter dem i ett sammanhang och förklarar hur detta bidrar till vår förståelse kring mellanchefernas agerande samt konsekvenser av detta. Vi argumenterar då för vad vår uppsats bidrar med och varför.

3.5 Kvalitetsbedömningar

Enligt Lincoln & Guba (1985, återgiven i Bryman & Bell, 2017) bör fyra kriterier uppfyllas för bedömning av en uppsats trovärdighet. Dessa är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. *Tillförlitlighet* svarar för hur troliga och sannolika resultaten är och då det finns många varierande beskrivningar av den sociala verkligheten är det därför viktigt att beskrivningen även uppfattas vara tillförlitlig i andras ögon. Genom respondentvalidering skapas även en tillförlitlighet då de personer som är en del utav den sociala verkligheten kan säkerställa de resultat på ett riktigt sätt som författarna uppfattat. *Överförbarhet* syftar till om resultatet i denna uppsats kan appliceras i andra sammanhang. Den tredje av de fyra kriterierna är *pålitlighet* som är ett granskande synsätt om liknande resultat skulle uppstå vid annat tillfälle. Det sista kriteriet är *konfirmering*, där personliga värderingar inte ska inkluderas och påverka studien på ett väsentligt sätt då det även ska vara tydligt att teoretiska inriktningar inte heller påverkar utförandet och slutsats från undersökningen.

Enligt kriterierna ovan anses vår uppsats vara *tillförlitlig* då empirin har spelats in på två mobiltelefoner för att sedan transkriberats på ett noggrant tillvägagångssätt för att exkludera felcitering. Transkriberingarna är anonyma och har sparats i enskilda dokument så att vi har kunnat gå tillbaka om oklarheter har uppstått. Då vi anser att vi har fått en jämställd representation mellan män och kvinnor bland de intervjuade, samt att de har olika bakgrunder

och erfarenheter anser vi att detta styrker att vårt empiriska material representerar organisationens verklighet och därmed kriteriet för tillförlitlighet.

Kriteriet för *överförbarhet* som syftar till att vårt funna resultat kan appliceras i andra sammanhang kan uppfyllas om den andra organisationen innefattar en liknande gruppkonstellation, att det är kunskapsintensivt med liknande struktur. Detta eftersom vårt funna resultat är grundat utifrån detta och då vårt resultat kan bli överförbart inom en liknande organisation med liknande värderingar där anställda är måna om varandra. Denna studie anses enligt oss själva även vara *pålitlig* eftersom HR-specialist visade oss organisationens tydliga mål, vision, verktyg och hantering kring våra valda ämnen - stress och utbrändhet. Mellancheferna har tydliga verktyg och tillvägagångssätt vilket medför att vårt funna resultat troligtvis skulle bli liknande vid ett annat tillfälle. Vi har även försökt att vara objektiva under hela uppsatsens gång, detta genom att andra utomstående personer har fått läsa vår uppsats för att säkerställa objektiviteten samt hjälpt till med korrigeringar, det vill säga kravet för *konfirmering*.

3.6 Avgränsningar

Organisationen som har valts som fallföretag är en global koncern, bestående av flera bolag världen över. När Irise AB nämns menas dock endast en del av koncernen, då intervjuerna endast har gjorts på ett fåtal bolag. Eftersom vår studie syftar till att skapa en förståelse för hur ledare ser på utbrändhet och uppfattar sin roll i sammanhanget, kommer denna avgränsning inte att ha betydande implikationer för resultatet. Det som är av intresse är nämligen inte organisationens synvinkel, utan mellanchefernas. Mellanchefernas synvinkel existerar trots att enbart en liten del av den egentliga organisationen studeras.

En annan avgränsning med studien är att endast mellanchefernas syn på utbrändhet och deras roll i arbetet har studerats. För att få en större helhetsbild av hur utbrändhet ses på och bemöts av mellancheferna inom organisationen, hade även underordnades åsikter kunnat undersökas. Detta för att ge ett mer nyanserat perspektiv. Anledningen till att denna studie avgränsas till mellanchefernas syn motiveras dock med att tidigare forskning är begränsad inom ledares

koppling till utbrändhet. Att begränsa uppsatsen till detta område gav oss möjlighet att gå djupare in på just ledares, i detta fall mellanchefer, perspektiv. Vidare begränsas 'ledare' i denna uppsats till att omfatta mellanchefer. Anledningen till detta är att vi ser ledarskap som positionellt och önskar därmed att undersöka de som innehar en chefsroll och deras perspektiv. Detta gör att informella ledare inte kommer beaktas i studien.

En ytterligare begränsning är att de som ställde upp på intervjuer gjorde detta genom att själva svara på ett mejlutskick som efterfrågade intervjurespondenter inom ämnet utbrändhet och chefskap. Det kan göra att de som svarade redan hade tydliga föreställningar och distinkta åsikter inom ämnet, vilka kanske inte representerar normen inom organisationen. Eftersom individerna fortfarande bidrar med sitt egna perspektiv, behöver detta dock inte kompromettera resultatet.

3.7 Sammanfattning av metod

I detta avsnitt har vår valda metod beskrivits och argumenteras för. I det första avsnittet förklarades vår vetenskapliga utgångspunkt och dess implikationer på uppsatsen. Vi har använt oss av kvalitativ forskningsmetod och haft ett induktivt angreppssätt. Vidare är den ontologiska utgångspunkten socialkonstruktionistisk och uppsatsen är även uppbyggd på ett tolkande synsätt, individers tolkning och uppfattning av den sociala verkligheten är utav intresse. Hermeneutik används eftersom det läggs vikt vid att förstå och tolka intervjuobjektens uppfattning av deras upplevda sociala verklighet. Vidare är vårt studieobjekt Irise AB då valet av företag motiverades både med hjälp av bekvämlighetsurval men också med att organisationen upplevs arbeta mycket med anställdas hälsa. I samband med föregående, argumenteras det för att intervjuobjekten har möjlighet att ha en reflekterad syn på just utbrändhet. På företaget intervjuades sju mellanchefer och en HR-specialist. Intervjuerna var semistrukturerade och en stor majoritet av dem genomfördes på arbetsplatsen. Analysmetoden, som användes för tolkning av det empiriska materialet, utgick ifrån det mest grundläggande sättet för analysering av kvalitativt material: att sortera materialet, reducera det och därefter argumentera för våra empiriska fynd. Uppsatsens trovärdighet har argumenteras för genom kriterierna tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. Sist tas uppsatsens avgränsningar upp. Här nämns att Irise AB inte avser endast ett

företag, utan är en del av en koncern, och att studien avgränsas till mellanchefernas syn. En risk med studien är att av studiens respondenter finns en möjlighet att dessa redan hade tydliga föreställningar och distinkta åsikter inom ämnet utbrändhet, vilket kan ha påverkat resultatet. Det argumenteras dock för att detta inte behöver kompromissa resultatet.

4. Empirisk analys

I den empiriska analysen kommer vald empiri att presenteras och tolkas med hjälp av teori. Avsnittet är uppdelat i tre huvudkategorier: *bakgrundsinformation om organisationen*, *mellanchefernas syn på utbrändhet* och *mellanchefernas syn på sin roll*. Anledningen till att det finns ett avsnitt om organisationen är tvåfaldig. Det är av vikt, i synnerhet eftersom mellanchefernas syn på utbrändhet och deras roll i sammanhanget är påverkad av företagets rutiniserade arbete i ämnet, samtidigt som en introduktion till organisationen också ger läsaren en kontext till det empiriska materialet. Den andra huvudkategorin syftar till frågeställningens första del, hur mellanchefer inom Irise AB ser på arbetsrelaterad utbrändhet bland anställda, medan den tredje kategorin syftar till frågeställningens andra del, hur mellancheferna uppfattar sin roll i sammanhanget. Vidare är de två sista huvudavsnitten uppdelade i tre teman vardera. De två valda temana är motiverade i respektive inledningsavsnitt.

4.1 Organisationen Irise AB

Irise AB är ett stort multinationellt företag med rötter i Sverige och verksamhet världen över. Företagets koncern består utav flera olika bolag varav endast en del av koncernen innefattas av denna studie. Inom företaget arbetar både arbetare och tjänstemän². Den del av organisationen som har undersökts består dock av tjänstemän i aktivitetsbaserade kontorslandskap och är kunskapsintensiv, då många som arbetar här har högre utbildning. På grund av att företaget är unikt i sitt slag och vill behålla sin anonymitet kan varken information om omsättning, antal anställda, antal företag inom koncernen eller vilken bransch företaget verkar inom tillhandages. Detta anses dock inte påverka uppsatsens trovärdighet negativt då dessa faktorer ej är relevanta för studiens syfte eller frågeställning.

² Arbetsmarknaden delas upp i arbetare och tjänstemän. Arbetare definieras enligt NE (u.å.b): "person som yrkesmässigt utför visst fysiskt arbete av mer el. mindre kvalificerat slag, för produktion, förädling, reparation etc.; särsk. inom industrin". Tjänstemän definieras (NE u.å.c) "person som är anställd för att utföra uppgifter som mera har anknytning till administration än till direkt produktion och som därför vanl. har inrutat skrivbordsarbete".

4.1.1 Organisationens verktyg

Anna-Karin, som är HR-specialist, berättar att HR-gruppen inom Irise AB arbetar på olika sätt med arbetsmiljöfrågor och medarbetares hälsa. Utifrån ett organisatoriskt perspektiv analyseras bland annat grupperns sjukskrivningstal och medarbetarenkäter kring arbetsmiljö och hälsa. Det arbetas hälsofrämjande, förebyggande och åtgärdande, varav de två första anses vara mest effektiva. Organisationen anser att det är viktigt ur en arbetsmiljösynpunkt att som chef ha god kontakt samt se sina medarbetare. Organisationen tar hjälp av extern företagshälsovård som bland annat hjälper till med chefsutbildning, rådgivning till chef och medarbetare, rekommendationer kring chefs agerande och uppsättande av rehabplan.

4.1.2 Utbildning

Vidare berättar Anna-Karin att Irise AB har en obligatorisk basutbildning inom arbetsmiljö för nyblivna chefer. Utbildningen pågår under en dag då det berättas om organisationens interna policies kring arbetsmiljö och risker. Det talas även om hur chefer ska upptäcka, förebygga och agera på ohälsosam arbetsbörda och arbetstider. Utöver det ska chefen arbeta för en arbetsmiljö där återhämtning, sömn, sociala aktiviteter och öppet klimat främjas (Irise AB 2019a). Chefer förväntas föregå med gott exempel, agera på tidiga signaler på medarbetares ohälsa och att vara närvarande för medarbetare. Förutom basutbildningen finns det en obligatorisk onlineutbildning med tillhörande workshop som berör området organisatorisk social arbetsmiljö (Anna-Karin 2019).

4.1.3 Kommunikation

Organisationen använder sig enligt Anna-Karin bland annat av följande verktyg för att undersöka både arbetsmiljöns påverkan på enskild individ och team samt signaler på ohälsa, 'job chats', utvecklingssamtal, omtankessamtal, MedHelp samt arbetsmiljöinspektioner. Job chat är ett verktyg där chef och anställd kontinuerligt pratar om den anställdas arbetssituation och välmående. Medarbetaren besvarar exempelvis frågor kring arbetsbörda, motivation, arbets- och livsbalans samt klimat på arbetsplatsen. Chefen får därmed vetskap om medarbetarens situation och samtal kan föras (Irise AB 2019a; Irise AB 2019b).

4.1.4 Aktivt ingripande

Om en medarbetare uppvisar signaler på ohälsa, bör chefen agera på detta. Anna-Karin berättar om chefen vid ett sådant tillfälle kan få stöttning av HR samt den externa företagshälsan för rådgivning och rekommendationer på agerande. Då signaler finns på ohälsa, exempelvis om en medarbetare är korttidssjukskriven ofta, agerar organisationen enligt lagtext och håller omtankessamtal för att finna anledningar till sjukskrivningarna. Rehabutredning görs också enligt lagtext och organisationen använder MedHelp, som bland annat skickar ett meddelande till chefen när en anställd har korttidssjukskrivit sig fler än ett bestämt antal gånger under en period. Detta för att chefen ska bli varse om att antingen omtankessamtal eller rehabutredning bör göras. Anna-Karin understryker att det är av vikt att hålla kontakten med den drabbade ifall sjukskrivning görs och att dokumentation alltid ska föras.

4.2 Mellanchefernas syn på utbrändhet

Detta avsnitt analyserar hur mellancheferna ser på utbrändhet bland anställda, det vill säga den första delen av vår frågeställning. Detta är av intresse då det är denna syn som påverkar mellanchefernas agerande när en anställd påverkas av stress. För att förstå ett agerande är det också viktigt att förstå de bakomliggande tankarna, för att därmed få en motivering till varför mellancheferna agerar som de gör. I första avsnittet framkommer vilka faktorer mellancheferna anser leder till utbrändhet. Därefter kommer vi att visa hur mellanchefer upplever de anställdas känslor gällande att behöva be om en mindre arbetsbörda då de har lägre arbetskapacitet. Det avslutande avsnittet kommer behandla mellanchefernas syn på vem det är som bär ansvaret för att någon blir utbränd, är det den drabbade eller chefen/arbetsgivaren?

4.2.1 Påverkande faktorer, självkänsla och egen ambitionsnivå

I intervjuerna uppgav mellancheferna vilka faktorer de ansåg öka risken för att anställda kunde drabbas av stress och utbrändhet. Åsikten att utbrändhet har sin grund i både arbetsrelaterade och privata omständigheter kommer nedan att beskrivas av Sara.

Upplevelsen jag har av utbrändhet är oftast att det är många faktorer som samverkar. Både sin egen fysiska balans [...] och sen har man ju också familjen och barnen som påverkar hur man mår. [...] Beroende på hur belastningen ser ut i de olika rollerna man har så utsätts man ju för risk av utbrändhet. - Sara

Citatet visar att Sara anser att utbrändhet har många grunder, såsom individens fysiska balans och den upplevda belastningen inom privat- och arbetsrollen. Saras beskrivning av utbrändhet anser vi kunna relateras till Perski (2002), Hallsten m.fl. (2002) och Peeter m.fl. (2005) syn på att stressande hemförhållanden är en bidragande faktor till utbrändhet. Vi grundar det på att Sara lyfter fram två icke-arbetsrelaterade faktorer, familjeliv och fysisk balans, som hon tror kan påverka individens upplevda stress. I intervjuerna framkom det att resterande mellanchefer hade en liknande bild av utbrändhet som Sara, nämligen att det sällan enbart är arbetsrelaterat. Exempelvis sa Olof *“jag har nästan aldrig stött på ett fall där det bara är jobbet, utan det är en kombination”*. Med anledning av detta ansåg de flesta ledarna att uttrycket ‘arbetsrelaterad utbrändhet’ är missvisande och något de inte ville använda sig av. Vi finner därmed att chefernas perspektiv skiljer sig från Maslachs och Leiters teori (1997) som visar att utbrändhet endast är arbetsrelaterat. En konsekvens av att privata förhållanden anses spela en betydande roll är, enligt vår tolkning, att cheferna inte anser att de kan förväntas ha full kontroll över eller ansvara för individens tillstånd då de inte har makt att påverka privata förhållanden.

Philippe utvecklar sin syn på vilka faktorer han anser bidrar till risken för utbrändhet och talar om att individens självmedvetenhet spelar en roll.

Jag tror att det [utbrändhet] hör rätt så mycket ihop med självmedvetenhet, självkänsla, sättet du ser dig själv på. För personerna som blir utbrända, jag har själv inte sett personer som blivit utbrända på grund av att någon annan har stressat dem. De stressar sig själva. De är i detta fall sina värsta fiender. Jag har pratat med personer som varit utbrända, och jag frågade dem “men vem bad dig att göra allt det där?” “Nej, det var jag, det var jag som ville göra mer och mer och sen kollapsade jag”. - Philippe

Philippes uttalande om att utbrändhet ofta har sin grund i den anställdes syn på sig själv och dennes självkänsla anser vi spegla Perskis (2002) teori kring att individuella faktorer, såsom en prestationsbaserad självkänsla, påverkar risken för utbrändhet. Philippe utvecklar sin tankegång

om att personer stressar sig själva utan att bli pressade av varken organisation eller chef. Vi tolkar det Philippe berättar som att han anser att den anställde har för höga förväntningar på sig själv och sin arbetskapacitet, vilket resulterar i att den anställde konstant 'vill göra mer' utan att ta hänsyn till sina begränsningar. Detta kan tolkas som en ny vinkling på krav/resurs-modellen (Bakker m.fl. 2001) som anser att det är för höga krav från chef eller arbetsgivare som leder till utbrändhet (i samband med för lite resurser). Philippes syn handlar dock om att det är den drabbade som har för höga krav på sig själv.

Vidare fortsätter Olof på samma spår och tillägger att han anser det också vara otillräckligt att som chef agera förebild för att möta detta:

Vår förrförra VD här på bolaget stängde sin dörr och släckte klockan fem och sen kom det inga mejl på kvällen från honom och det är ett jättestarkt signalvärde, men folk blir utbrända i alla fall och det är ju för att man då lägger en ambitionsnivå själv och är påkopplad. - Olof

I ovan citat ser vi hur Olofs tidigare VD föregår med gott exempel genom att avsluta sin arbetsdag i tid. Trots att Olof uttrycker att detta agerande uppmuntrade de anställda till att lämna kontoret i tid påstår han samtidigt att anställda fortfarande blev utbrända. Vi tolkar detta som att Olof inte anser det vara tillräckligt att som chef agera förebild i syfte att förebygga utbrändhet, då de anställda ökar kraven på egen hand. Istället upplevs det krävas ett mer aktivt ledarskap med tydliga uppmaningar till de anställda att gå hem. Detta för att minska de, enligt Olof, anställdas egna krav och för höga ambitionsnivåer. Vi tolkar det som att Olof anser att anställda blir utbrända för att de sätter höga ambitionsnivåer själva. Denna syn kan enligt oss problematiseras. Utifrån teorin om 'externa normbeteenden', är det bland annat svårt för anställda att gå emot professionella arbetsnormer (Crowley 2012). Professionella arbetsnormer på arbetsplatsen i samband med hög arbetsbelastning kan därför vara en annan anledning till varför vissa anställda arbetar efter arbetstid. Om detta är den egentliga orsaken vet vi dock inte, då vi inte har de anställdas perspektiv.

4.2.2 Mellanchefernas ansvar

En fråga som kan upplevas vara känslig när det kommer till utbrändhet är vem som bär ansvaret, den anställda själv eller chefen/arbetsgivaren. En syn som samtliga mellanchefer lyfte i denna fråga och som även stöds av Skakon m.fl. (2010) var att de ansåg att deras egna ledarskapsstil påverkar de anställdas stressnivå. Vi tolkar mellanchefernas reflektion som att de ser ett ansvar i att leda på ett sätt som inte orsakar en hög nivå av stress. Vidare är Saras synvinkel på chefsansvar att detta upplevs ha ökat med åren.

I början så tror jag inte att jag tänkte på det här med utbrändhet överhuvudtaget. Jag kände väl mer att mårde man inte bra så blev man väl sjukskriven och att det ansvaret kanske inte låg så mycket på arbetsgivaren. Det [ansvaret] har väl ökat över tiden, att mer och mer ansvar faller på arbetsgivaren och att säkerheten på arbetet också innefattar hur man mår. - Sara

Saras citat tolkar vi som att hon anser att hennes medvetenhet har ökat inom ämnet och att hon även anser att chefens/arbetsgivarens ansvar har ökat. Det Sara nämner om att säkerheten på arbetet också innefattar 'hur man mår' tolkar vi som en koppling till att lagstiftning och regleringar har skärpts och inte bara fokuserar på fysiskt välmående, utan även psykiskt (AFS 2015:4). Det kan därmed ses som att Saras syn har påverkats av lagstiftningens utveckling. Efter intervjuer med de andra intervjurespondenterna på Irise AB upplever vi att även de anser att chefens ansvar i frågan har ökat.

Att hela ansvaret skulle läggas på organisationen är dock något som cheferna, enligt vår tolkning, inte anser vara befogat. Diskussionen som förts i avsnitt 4.2.1, att privatlivet är en avgörande faktor för om någon riskerar att bli utbränd, tolkar vi skulle kunna vara en anledning till detta. I följande citat bygger Olof vidare på tanken att det finns ett gemensamt ansvar.

Det är klart man kan ta det [medarbetares utbrändhet] personligt [...] det handlar inte om att lägga skulden på den ena eller andra, utan vi får istället hjälpas åt. Det kan vara lätt också att lägga allt ansvar på individen [den utbrände] och då slipper man skulden själv. Så det är inte helt lätt men man kräver ansvar som chef så då tog jag ett samtal med honom och då [...] bekräftade han att "nej men, det var ingenting mer som du hade kunnat göra annorlunda utan det var jag som trodde att det skulle bli bättre". - Olof

Olofs citat tolkar vi som att han anser att det finns ett gemensamt ansvar då det handlar om att bemöta den drabbade individens tillstånd. Inställningen hos Olof anser vi talar emot gränssättningsteorin (Park & Jex 2011) som lägger hela ansvaret hos den anställde. Hans inställning talar även emot Maslach och Leiter (1997) som endast pekar på brister i organisationen som anledning till utbrändhet vilket vi tolkar som att de menar att ansvaret endast läggs på chef och arbetsgivare. Ewa berättar istället att *“jag vill [...] att man lär sig hantera sina sina känslor och sin situation, för jag tror faktiskt att man kan kontrollera det [risken för utbrändhet], om det inte har gått för långt”*. Genom att säga att individen själv kan kontrollera om denne blir utbränd eller inte i ett tidigt skeende, tolkar vi det som att Ewa anser att ansvaret ligger på individen att själv uppmärksamma sitt tillstånd och vidta åtgärder. Vi tyder det därmed som att hon håller med gränssättningsteorin (Park & Jex 2011). Vidare visar flera chefer enligt oss indikationer på att de anser att chefen har ett ansvar att kunna bemöta individens uttalade tillstånd på ett bra sätt. Vi anser att Olof vidareutvecklar detta i följande citat.

Jag tror inte att jag [som ledare] kan ta på mig fullt ansvar för att den här personen blev utbränd utan han är, som jag sa, han är vuxen. Han har barn och familj och han måste tänka. Jag kan erbjuda, om han behöver hjälp så kan vi skrapa ner hans område [arbetsuppgifter]. - Olof

Olof uttrycker enligt vår tolkning att den drabbade själv måste ta en del av ansvaret då det handlar om en vuxen person som själv ansvarar över hur denne hanterar sin egna situation. Olof fortsätter med att säga att han som chef kan erbjuda hjälp till den drabbade individen. Detta anser vi tyda på att även om han inte upplever sig ha ansvar för den anställdas situation, så har han som chef ansvar att hjälpa individen hantera sitt tillstånd och sin situation. Ingrid fortsätter på samma spår och säger *“det [utbrändhet] är allvarligt och jag har ett ansvar som chef för mina medarbetare [...] och andra runt omkring mig [att reagera] när man ser signaler och så där”*. Hennes ord anser vi främst stödja Olofs syn då hon uttrycker att hon anser att hon har ansvar då hon som chef ser signaler på utbrändhet. Med detta tolkar vi det som att mellancheferna anser sig bära ett ansvar i att reagera på anställdas signaler på stress och utbrändhet.

Nedan berättar August om vad han upplever försvårar möjligheten att reagera på anställdas signaler vid stress.

De som är utåtagerande är enklast för de vill gärna prata och de vill gärna berätta hur de mår. [...] Det svåra är ju de som drar sig undan som inte vill prata, [...] där krävs det en ganska bra grund i förhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare. - August

Vi tyder citatet som att August anser att det finns en utmaning i att ta ansvar för de som inte vill berätta hur de mår. En bra relation mellan parterna är något som vi tolkar att August anser vara en nyckelfaktor för att upptäcka signaler, och därmed kunna ta ansvar. Som nämnts tidigare berättar HR-specialist Anna-Karin att chefer på Irise AB utbildas i hur de kan agera på signaler om ohälsa. Trots att cheferna får kunskap kring hur de bör agera när anställda visar tecken på stress, tyder vi utifrån Augusts synvinkel, att det upplevs finnas svårigheter att som chef agera och försöka förbättra den drabbades situation om denne inte önskar prata om sitt tillstånd.

4.2.3 Svårigheten att säga “jag kan inte”

Enligt Crowley (2012) påverkas anställdas agerande av de normer som finns på en arbetsplats. Detta perspektivet är någonting som vi tolkar att även Olof uttrycker, nämligen att han anser att de anställda tycks formas av omgivningen.

Jag tror att varje enskild arbetsuppgift [...] är aldrig, eller väldigt sällan, så stor så att man blir utbränd enbart på grund av den. Men det är när det blir mängden av dem och det är också när du omger dig med extremt ambitiösa människor, därför att det skapar en kultur där ingen vill vara en ‘loser’. [...] Och har man då en skilsmässa på gång hemma så är det nära att man bryter igenom. - Olof

Det Olof beskriver tycker vi förklarar att han anser det vara mängden av arbetsuppgifter och en ambitiös omgivning som kan bidra till en ökad risk för utbrändhet, om privata förhållanden samtidigt är dåliga. Hans citat anser vi visar att ambitiösa kollegor påverkar individen genom att denne känner ett konstant behov av att prestera för att inte vara en ‘loser’. Olof uttrycker tre orsaker som han ser vara anledningarna bakom att en individ blir utbränd. Dessa innefattar för

det första en hög arbetsbelastning, vilken återfinns i Maslach och Leiters (1997) teori. För det andra externa normbeteenden, som ses försvåra det för individen att lyfta sin situation (Crowley 2012) och för det tredje försämrade hemförhållanden. Det sistnämnda kan kopplas till teori av Hallsten m.fl. (2002) som också säger att hemförhållanden ökar risken för utbrändhet. Vi anser därmed att Olof visar en komplex bild av utbrändhet genom att framhäva att det kan bero på flertalet faktorer. Vidare belyser han normbeteenden som försvårande för individen att lyfta sin situation.

Nedanstående citat av Sara finner vi visa hennes perspektiv på varför hon tror att det som anställd kan vara svårt att säga att det finns ett behov att minska antalet arbetsuppgifter. Sara säger:

Det finns också någon, tror jag, rädsla eller skam i att säga på jobbet "jag kan inte leverera". [...] Det är ju jättesvårt att säga "jag sover så dåligt på nätterna [...] och tills jag har fått ordning på det här så behöver jag ha en lättare arbetsuppgift". - Sara

Saras syn menar vi kan kopplas ihop med Eriksson m.fl. (2008) teori om att en person nära att drabbas av utbrändhet ofta upplever skam och en rädsla av att inte vara tillräcklig. Att lyfta fram denna syn, att anställda tros känna skam i att be om lättare arbetsuppgifter, visar återigen på att det från chefsperspektivet anses existera externa normbeteenden (Crowley 2012) inom organisationen. Detta ses vidare försvåra det för enskilda individer att be om lättare arbetsuppgifter och att lyfta upp sin situation.

Vidare berättar Julia om sin syn på hur arbetsgruppen kan påverkas av att en anställd är alltför stressad för att ha möjlighet att själv hantera sina egna arbetsuppgifter.

I det här fallet, började det med att gruppen som sådan kände irritation och var mycket missnöjda med den här personen som sedan blev sjukskriven. De kom och tyckte "ja men vadå, det levereras inte som vi har avtalat". Och det är ju klart, det är inget som, om du har varit sjukskriven, vill komma tillbaka och möta.

- Julia

Det Julia illustrerar anser vi går att koppla ihop med hur Maslachs tredje tema (Maslach m.fl. 1986), *minskad professionell prestation*, kan påverka en grupp och dess dynamik när någon i gruppen är på väg att bli utbränd. Då individen inte vill kommunicera kring sin situation, berättar Julia att hennes uppfattning är att omgivningen vanligtvis uppmärksammar dennes tillstånd först då personens prestation eller resultat försämras. Vidare tycker vi att Julias ord kan reflektera att det behövs mer kommunikation mellan anställd och chef, bland annat där feedback på den anställdes arbete ges. En sådan relation hade kunnat uppmärksamma individens situation och tillstånd, samtidigt som det anses vara stressreducerande (Skakon m.fl. 2010).

4.3 Mellanchefernas syn på sin roll

Detta avsnitt kommer att redogöra för hur mellanchefer inom Irise AB uppfattar sin roll i sammanhanget, det vill säga den andra delen av vår frågeställning. Datamaterialet kommer att behandlas utifrån tre teman. För det första kommer vikten av relationen och kommunikationen mellan mellanchefer och anställd att behandlas. Detta avsnitt förklarar varför mellancheferna anser att en bra relation i kombination med en god kommunikation är nödvändig för deras arbete med stress och utbrändhet. Efterföljande delavsnitt handlar om mellanchefernas bemötande av den anställda då denne upptäcker att en individ verkar stressad och riskerar att bli utbränd. Det avslutande avsnittet handlar om hur mellanchefer ser på sin ledarskapsroll då den som varit utbränd ska komma tillbaka till arbetslivet. Hela detta avsnitt syftar därmed till att ge en bild av hur mellancheferna anser sig själva agera i dessa olika typer av situationer vilket kommer att ge en indikation på vilken typ av bemötande som de anser vara betydelsefullt.

4.3.1 Vikten av kommunikation och relation

Flera av mellancheferna poängterade vikten av att inom organisationen tala om stress och utbrändhet för att mellanchefer och anställda ska känna sig bekväma att kommunicera kring ämnet. August säger i citatet nedan att han försöker ta upp ämnet så fort han ser varningssignaler hos anställda.

Jag försöker vara så lyhörd som möjligt mot förändrat beteende utan att bedöma det eller döma vad det är utan istället fråga frågan att "jag ser det här, vad pågår?" Och är personen redo för att prata så pratar vi och är personen inte redo att prata djupt så finns det andra sätt att attackera det. [...] För min lärdom är att ju tidigare vi pratar, desto absolut mycket lättare är det att lösa problemet och effekten på företaget är mycket mindre än effekten på personens liv. Så därför tycker jag att det är viktigt att vi är generösa och avlyssnande så tidigt som möjligt innan någon får gå hem [vid sjukskrivning], oftast så går det att lösa med ändrade arbetsuppgifter eller en annan arbetsbelastning. - August

Av citatet går att urskilja att August följer de riktlinjer som presenterats av HR då han berättar hur han agerar på tidiga signaler, som förändrat beteende, hos anställda. Vidare visar August också på att han har ett tydligt ledarskap. Han uppmärksammar individerna på de signalerna han ser och ifrågasätter dem. Då August betonar hur viktigt det är med kommunikation och att vara lyhörd, tyder vi det som att han anser att han har ett närvarande ledarskap. Ett frånvarande ledarskap anses öka stress (Skakon m.fl. 2010), vilket gör att ett nära ledarskap är att föredra enligt teori. Då August också påpekar att han upplever att den anställdes situation ofta går att lösa med ändrad arbetsbelastning, tyder vi det som att August också har ett anpassningsbart chefskap där han är beredd att förändra individens arbetsbelastning om det är nödvändigt.

Av Julias kommande citat utläser vi att hon anser att en god relation mellan arbetsgivare och arbetstagare är betydelsefullt.

Jag själv har jobbat rätt så nära en person som förvisso inte var min närmaste chef men det var chefens chef, som jag ändå jobbade väldigt nära. Som förvisso var väldigt tydlig, men där fanns liksom ingen, vad ska jag säga. Liksom ingen empati och inget hjärta. Ingen relation egentligen att grunda de tuffa kraven i och då hamnade jag själv i en situation där jag kände mig alltför ofta stressad faktiskt - Julia

Trots att Julia anser att hennes tidigare chef var tydlig med vilka krav som ställdes tolkar vi citatet som att Julia ansåg att detta inte spelade någon roll eftersom det inte fanns en god relation dem emellan. Detta tycker vi demonstrerar att Julia anser en god relation mellan chef och anställd är något som är väldigt viktigt för ett ledarskap. Åsikten finner stöd i litteraturen där relationen mellan ledare och anställd ses ha stor påverkan på den anställdes stressnivå om detta

är en sämre relation (Skakon m.fl. 2010). Detta styrks också av Bass och Avolio (1990) som ser det vara av stor vikt som ledare att bemöta anställdas emotionella behov. Vidare kan Julias sätt att se på relationens betydelse å ena sidan kopplas till Maslach och Leiters (1997) teori om orsaker till utbrändhet där de nämner *otillräcklig erkänsla och ersättning* samt *avsaknad av rättvisa*. Maslach och Leiter förklarar att om en chef inte visar uppskattning för den anställda eller betar sig på vad som kan tolkas som ett orättvist sätt, genom att exempelvis inte visa empati eller förståelse, kan det leda till att den anställda upplever stress. Vidare visar hennes erfarenhet på att hon anser det vara betydelsefullt att som chef arbeta för att skapa meningsfulla relationer med anställda som grundas på stöttning, feedback och att visa sin uppskattning av den anställda. Julia sammanfattar i nedan citat vikten av både kommunikation och relation.

Det gäller ju i stort att försöka jobba för att ha en så öppen dialog och relation som möjligt. Att man som ledare och medarbetare kan faktiskt öppna upp och prata om såna här saker [stress och utbrändhet] - Julia

Perspektivet som Julia uttrycker instämde även Sara med då hon i sin intervju bland annat nämner vikten av att prata om hur man mår. Sara säger "*det är jätteviktigt att prata om stress och att också prata om att ta hand om sig själv*". Av intervjuerna framkom det därmed enligt vår uppfattning att cheferna på Irise AB ser det vara väldigt viktigt att ha öppen kommunikation om stress och det ses som ett viktigt verktyg för att minska risken för anställdas utbrändhet. Enligt teori är stöttande relationer med riklig kommunikation att föredra (Faragher m.fl. 2004).

4.3.2 Tydlighet, kontroll och att föregå med gott exempel

För att arbeta proaktivt mot att anställda ska riskera att bli utbrända kom mellancheferna med olika reflektioner kring vad de anser vara viktigt i chefsrollen och hur de anser att arbetsuppgifter bör struktureras. Någonting som flertalet chefer påpekade var att som chef vara tydlig med vad som förväntas. Vad konsekvenserna upplevdes kunna bli i annat fall, förklaras av Ingrid.

Proaktivt för min del då som funktionschef är att verkligen vara tydlig med vad jag förväntar mig av dem och vad som inte förväntas [...]. Jag har exempel på några som är väldigt ambitiösa, högpresterande och ställer mycket krav på sig själva. Och är man inte tydlig där så [...] springer de på. - Ingrid

Ingrids ord kan ses som att hon anser att om chefen är otydlig med vad som förväntas, finns risken att de anställda 'springer på'. Uttrycket tolkas i detta sammanhang som att de anställda, enligt hennes synvinkel, annars överarbetar arbetsuppgifter eller utför arbetsuppgifter som inte är utav prioritet. Att vara tydlig som ledare är någonting som Kahn m.fl. (1964) styrker då deras forskning visar att rolltvydighet ökar den anställdes osäkerhet och därmed stress. Vidare visar Ewa i nästkommande citat en annan bild av hur mellanchefer enligt henne bör arbeta proaktivt mot stress. Hon lyfter upp delegerande ägarskap som ett sätt att reducera stress.

Jag upplever att det är stressande för människor när man inte har kontroll över sin egen tid, alltså inte kan planera sin tid utan ska agera utifrån någon annans planering/prioritering. Så en förebyggande åtgärd tror jag är att delegera ägarskap för ett område eller en uppgift och ge frihet för de personer som ska utföra den. [...] Men om det är någon som mejlar sent på kvällen så säger jag "nej, men vi jobbar inte så". Och likadant försöker jag själv föregå med gott exempel där. När jag har konsulter [...] då sitter de ofta kvar och då brukar jag tala om att "nej, nu får ni gå hem också, nu börjar det bli för sent". Jag säger till att "du måste också vara lite ledig". - Ewa

Enligt krav/kontroll-modellen kan höga krav på anställd leda till utbrändhet om möjligheten att kontrollera dessa är liten (Theorell 2002). Även Maslach och Leiter (1997) anger *brist på kontroll* som en anledning till utbrändhet, vilket kan uppstå om ledaren i alltför hög grad försöker detaljstyra och den anställda därmed förlorar sin självständighet och kontroll. Denna syn tolkar vi återges i citatet av Ewa, då hon vill delegera ansvar och erbjuda frihet till den anställde att ta egna beslut kring deras egna arbetsområden. Vikten av att ge de anställda kontroll att styra sin egen tid delas av flera andra mellanchefer vilket kan tolkas som att detta, enligt mellancheferna, är en viktig strategi för att minska stress. Vidare tolkar vi det som att Ewa belyser vikten av att de anställda inte ska arbeta efter arbetstid. Detta har varit ett återkommande tema bland mellancheferna. I avsnitt 4.2.1 berättade Olof om VDn som stängde sin dörr och släckte klockan fem för att signalera att nu var arbetsdagen slut. Även August säger "*jag försöker att hålla koll på att vi inte jobbar mer timmar än vad vi ska, overtid och så vidare*". Vi tyder det därför vara betydande för flertalet mellanchefer att se till att anställda inte överskrider arbetstiden för mycket. Synsättet kan tolkas som att mellancheferna anser att *balans mellan arbete och fritid*,

vilket nämns i ASSET-modellen (Faragher m.fl. 2004), är viktigt och att fritiden i detta fallet inte ska bortprioriteras.. En annan sak som Ewa pekar på är att som chef föregå med gott exempel. Detta stämmer överens med hur HR-specialisten Anna-Karin vill att mellancheferna ska arbeta, att föregå med gott exempel.

Flera ledare nämner också att de upplever att det kan underlätta för den som blivit stressad att få hjälp med att prioritera.

Det första som jag gjorde var att självklart prata med den här personen och försöka, ganska tidigt faktiskt, hjälpa till med sån enkel sak som att prioritera arbetsuppgifter [...] det visar sig vara rätt så svårt, för just i det fallet så ansåg den här personen att det var nästan som ett misslyckande att plocka bort arbetsuppgifter, så det var liksom ingen självklarhet att faktiskt komma in i det 'mindsetet', att det var okej att prioritera. -
Julia

Citatet tolkar vi som att Julia för det första uttrycker en betydelse av att kommunicera med den drabbade och att sedan göra en bedömning om vad individen är i behov av. I detta fallet upplevdes behovet vara att hjälpa individen prioritera arbetsuppgifter. Julias berättade tillvägagångssätt anser vi spegla ett nära ledarskap där hon också syftar på att förändra individens synsätt på att prioritera. Det sistnämnda kan tolkas utifrån Crowleys teori (2012). Enligt henne upplevs det som svårt att gå emot professionella normer och exempelvis fråga om en lättare arbetsbörda. Julias agerande skulle kunna tolkas som att hon försöker bemöta detta och göra det enklare för individen att gå emot normen genom att tydligt säga till personen att mindre arbetsbelastning är okej.

4.3.3 Vägen tillbaka

Flera av mellancheferna uttryckte deras tolkning kring att vägen tillbaka till arbete efter sjukskrivning var individuell. Olofs citat visar på detta.

Den utbrände är rädd att förlora jobbet [...] då sa vi: “vi har ett arbetsgivaransvar och att vi ska hjälpa dig tillbaka, men vi kan inte lova att det är på samma plats”. En del vill då komma till exakt samma position och andra vill definitivt inte komma tillbaka. Jag har inget exempel där det har varit att man kommer tillbaka och gör samma, för oftast är det så förknippat med ångest och oro. - Olof.

Vi tolkar det Olof berättar som att han anser att vägen tillbaka är individuell. En del vill tillbaka till exakt samma arbetsposition medan andra inte vill detta. Sara uttryckte även att hon upplevde det finnas skillnader i hur personer som drabbats av utbrändhet vill bli bemötta genom att säga *“jag har haft vissa medarbetare som vill ha en väldigt tät kontakt under tiden de är sjukskrivna, så att man kanske pratas vid en gång i veckan. Sen har jag medarbetare som ”nä, jag är sjukskriven, låt mig vara”*. Saras och Olofs perspektiv på anställdas situation går ihop med Boštjančič och Koračin (2014) teori där de påvisar att vägen tillbaka är ytterst individuell och att arbetsituationen bör anpassas till den drabbade och samtidigt präglas av förståelse från chefens sida. Det faktum att två mellanchefer tar upp detta perspektiv tolkar vi som att de anser drabbades återkomst till arbete ofta vara komplex och individuell och att det inte finns en ‘rätt’ eller ‘fel’ väg att gå.

Vidare belyser Ewa vikten av att lyssna på den anställde. *“[att] lyssna på individen och försöka förändra arbetssituationen, för jag tror inte man ska komma tillbaka till exakt samma grejer.”* Att Ewa lägger en betoning på att lyssna tolkar vi som att hon tycker det är viktigt att höra den drabbades åsikter och därmed också ha en nära relation med denne. Förutom att hon uttrycker det vara betydelsefullt att lyssna till medarbetaren, tillägger hon också att personen inte bör komma tillbaka till samma arbetsuppgifter. Denna syn delar hon med Olof som i tidigare citat sagt att han inte känner till ett fall där den drabbade kommit tillbaka till samma uppgifter eftersom detta oftast är förknippat med ångest. Perspektiven anser vi ge bilden av att, även om ledarna anser det vara viktigt att lyssna, så existerar det en bestämd mening om att individen behöver förändrade arbetsuppgifter. Denna tydliga uppfattning om en förändrad arbetssituation anser vi vara logisk då vi tycker den kan bekräftas av Boštjančič och Koračins (2014) som visar att komma tillbaka arbetet efter utbrändhet kan sammankopplas med negativa känslor hos den anställde.

Julia tar upp en händelse då en av hennes anställda var sjukskriven på grund av utbrändhet och berättar hur hon då agerade, för att få den som var sjukskriven att möta arbetsplats och kollegor igen. Julia betonade även att hon ansåg det vara viktigt att skapa en medvetenhet i gruppen om den sjukskrivnes situation.

Vi gjorde såhär att den här personen som var sjukskriven, så fort hon själv orkade, så såg vi till att hon faktiskt kom till jobbet och fikade eller bara satt och pratade en stund. Det kunde handla om en halvtimme [...], men just det där med samtal som första steget och möta sina kollegor igen. Det var rätt så tufft, för alla, egentligen. [...] Vad man inte ska underskatta som ledare, tror jag, är att det är viktigt att även ha en dialog med den övriga gruppen där den här personen som är hemma och är sjukskriven och sen kommer tillbaka på delar av sin tid [...] Alltså gruppen behöver både ett stöd men också en medvetenhet kring detta, för att kunna göra så att det ska fungera när man möts igen. - Julia

Julia beskriver sin syn på hur en mellanchefer bör arbeta för att få en anställd tillbaka till tjänst. Utifrån hennes svar tolkar vi det som att Julia anser det vara nödvändigt, utifrån den anställdes perspektiv, att möta sina kollegor stegvis för att underlätta när det väl är dags att komma tillbaka för arbete. I hennes svar finner vi även tecken på att hon gör vad hon kan för att tillmötesgå detta upplevda behov, hon är beredd att anpassa sitt ledarskap utefter den drabbades situation och behov. Julias tankar och agerande speglar Perskis (2002) forskning som belyser vikten av stöd från organisationen samt styrks av Boštjančič och Koračin (2014) som anser att återhämtningsprocessen efter utbrändhet kan underlättas med hjälp av stöd från kollegor. Detta handlingssätt togs också upp av HR-specialist, Anna-Karin, vilket gör att vi kan anta att Julia har påverkats av företagets principer.

Vidare vittnar Ingrid om att en utbränd person hade förändrats då denne kom tillbaka från sjukskrivningen. Hon fortsätter med att det då krävdes en annan form av ledarskap.

Där har jag ju sett effekterna av det [utbrändhet] då. Hon var ju tillbaka på jobbet men jag hade ju känt henne innan, långt innan då [...] det var jättestor skillnad på henne som person men också vilken stöttning, nära ledarskap, hon behövde. Hon hade inte förmågan att överhuvudtaget prioritera, det kunde vara minsta lilla sak. - Ingrid

Att den drabbade är i behov av ökat stöd efter sjukskrivningen, som Ingrid upplever, är någonting som Boštjančič och Koračin (2014) lyfter i sin forskning. De menar att en individ kan förändras efter att ha varit sjukskriven från utbrändhet vilket kan yttra sig i personlighetsförändringar och att de fungerar annorlunda än vad de tidigare gjorde, vilket också är vad Ingrid beskriver. Citatet av Ingrid synliggör att hon reflekterar kring vilket typ av ledarskap som individen i sin väg tillbaka till arbete behöver i aktuell situation. Detta är en indikation på att Ingrid ser sig själv, som chef, inneha ett ansvar att bemöta den drabbades nya behov med en ny form av ledarskap. Ett närmare ledarskap som hon anser, utefter den anställdes upplevda behov, bör präglas av stöttning och hjälp med att prioritera arbetsuppgifter.

4.4 Sammanfattning av analysavsnitt

I första avsnittet, 4.1, presenterades organisationen Irise AB och HR-specilistens syn på hur organisationen arbetar för att reducera risken för att anställda drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet. Den del av organisationen som undersökts är kunskapsintensiv och företaget beskrivs att arbeta hälsofrämjande, förebyggande för att reducera anställdas stress och åtgärdande för att underlätta deras återkomst till arbete (Anna-Karin 2019). I företagets utbildningar beskrivs cheferna utbildas inom interna policies samt hur de kan upptäcka, förebygga och agera mot arbetsrelaterad utbrändhet. En viktig del av detta arbete berättas att bestå av att ha en god kommunikation mellan chef och medarbetare.

Avsnitt 4.2 syftar till första delen av frågeställningen: hur mellanchefer inom Irise AB ser på arbetsrelaterad utbrändhet bland anställda. Enligt mellancheferna är det inte enbart arbetet som gör att anställda drabbas av utbrändhet utan många faktorer i den drabbades liv samverkar. Bland annat nämns privat belastning och egen självbild också påverka risken för utbrändhet, varpå uttrycket 'arbetsrelaterad utbrändhet' ansågs missvisande. Bilden som ges är också att mellancheferna anser att det ibland är de anställda som har för höga krav på sig själva och att det inte upplevs vara tillräckligt att chefen agerar som förebild för att reducera de anställdas krav på sig själva. Angående ansvarsfrågan lyfte alla mellanchefer att deras ledarskapsstil påverkar de anställdas stressnivå men att mellanchefen inte kan förväntas ta hela ansvaret för den anställde.

Det lyfts dock upp att det anses viktigt att både mellanchefer och anställd hjälps åt i situationen. Mellancheferna ger också en bild av att det är betydelsefullt att alltid ta ansvaret att reagera på signaler vid stress hos anställda. Vidare uttrycker mellancheferna att det kan finnas en skam eller rädsla hos anställda att be om mindre arbetsbörda och även i att fråga om stöttning.

Avsnitt 4.3 täcker vår andra del utav frågeställningen: hur mellancheferna uppfattar sin roll i sammanhanget. Mellancheferna anser det vara viktigt att ha en god relation chef och anställd emellan. Både eftersom den anställda riskerar att bli mer stressad om det inte finns någon relation, och eftersom det är viktigt att prata om den anställdes upplevda tillstånd för att kunna agera så denne blir mindre stressad. Mellancheferna talade också om att det är viktigt att skapa en tillit så att den anställda upplever det vara lättare att kunna berätta för mellancheferna om denna upplever stress eller för hög arbetsbelastning. Vidare berättar en av mellancheferna att det inte är tillräckligt för en mellanchefer att agera som en bra förebild, utan det är också nödvändigt att cheferna vid behov hjälper sina anställda med att säga sätta gränser, särskilt hos ambitiösa individer med höga krav på sig själva. Mellancheferna tolkas också anse att vägen tillbaka till arbetet är individuell, processen tillbaka kan vara lång och att den som drabbats av arbetsrelaterad utbrändhet ofta är i behov av ett närmare ledarskap än tidigare. Till sist belyses också bilden av att de övriga personerna i gruppen inte bör glömmas bort när en anställd blir utbränd, då även dessa behöver stöd för att hantera situationen, i synnerhet när den utbrände ska återgå till arbetet.

5. Diskussion

Detta avsnitt syftar framförallt till att föra diskussion kring vårt empiriska fynd, hur det relaterar till tidigare forskning samt implikationerna av detta. Strukturen på avsnittet är att vi först kommer gå in på ledarnas syn på utbrändhet. Därefter kommer vi att fördjupa oss i ansvarsrollen när en individ blir utbränd och sist kommer vi att ta upp mellancheferns ledarskap. Fynden kommer att diskuteras med utgångspunkt i vedertagna teorier.

5.1 “Arbetsrelaterad” utbrändhet

Utbrändhet är ett allvarligt sjukdomstillstånd som kan leda till oerhörda konsekvenser för den drabbade. Att utbrändhet orsakas av långvarig stress (b.la. Leander 2002) är allmänt känt men vad som skapar den farliga stressen är dock omdebatterat. Maslach och Leiter (1997) hävdar att orsakerna till utbrändhet är relaterade till brister i organisationen vilket kan kopplas till termen ‘arbetsrelaterad utbrändhet’ som är återkommande i forskningslitteraturen. Samtliga intervjuade mellanchefer på Irise AB är dock överens om att utbrändhet inte enbart är relaterat till arbete. Istället sågs det vara en kombination av både arbetsfaktorer, privat situation och individuella egenskaper. Detta talar för Hallsten m.fl. (2002) och Peeter m.fl. (2005) som anser utbrändhet orsakas av omständigheter i både arbets- och privatliv samt Perski (2002) som anser att individuella faktorer såsom individens ambitionsnivå, en strävan efter perfektion eller en prestationsbaserad självkänsla kan öka risken för att drabbas av utbrändhet. Därmed tyder vi att mellancheferna inte anser att arbetsrelaterad utbrändhet är en lämplig term då det är många andra faktorer utöver arbetet som påverkar risken för utbrändhet. Vi kommer i detta avsnitt diskutera kring vår tolkning av mellanchefernas bild av utbrändhet och vad denna syn kan tänkas ha för konsekvenser.

Någonting som vi upplever mellancheferna lägger vikt vid är perspektivet att den anställde som drabbas av utbrändhet ofta har högre krav på sig själv och sitt arbete än vad denne klarar av. Chefernas syn kan diskuteras med utgångspunkt i krav/resurs-modellen (Bakker m.fl. 2001). Modellen visar att för höga krav från chef eller arbetsgivare i kombination med brist på resurser

leder till utbrändhet. Cheferna på Irise AB anser dock att det även är den anställde som bidrar till att krav upplevs som högt ställda. Detta förhållningssätt tolkar vi innebära att mellancheferna tycker att 'individuella faktorer' bör läggas till som en ytterligare faktor som skapar mental ansträngning (krav) i krav/resurs-modellen.

Vidare är mellanchefernas syn på att anställdas individuella faktorer är en betydande orsak till utbrändhet ingenting som vi med vårt empiriska underlag varken kan bekräfta eller avfärda eftersom vi saknar de anställdas perspektiv. Vi kan däremot föra diskussionen kring vad mellanchefernas syn kan tänkas betyda för deras ledarskap. Forskning visar att individens egna ställda krav på sig själv och sin upplevda arbetsbelastning de facto är starkt relaterad till de upplevda kraven och den upplevda belastningen som anses existera inom individens arbetsgrupp (van Yperen & Snijders 2000). Då mellancheferna i deras resonemang lägger tyngden på att det är individens egna prestationskrav som är för höga tyder vi detta som att cheferna också riktar störst del av det åtgärdande ledarskapet mot den drabbade individen. Om resterande anställda upplever arbetskraven på samma sätt som denna individ, vilken litteraturen förklarar att det finns en tendens till (van Yperen & Snijders 2000), finns därmed en risk i att problemen inte åtgärdas för gruppen och fler av gruppens medlemmar kan drabbas av negativ stress och utbrändhet. Implikationerna av detta resultat blir att gruppens övriga medlemmars upplevda stress och arbetsbelastning ej bemöts av ledaren och därmed ökar risken för att någon av dessa senare drabbas av utbrändhet. Om chefen även hade adresserat gruppen då den enskilda individen visar signaler på stress, hade denna risk kunnat reduceras. För att minska risken bör chefen därmed föra samtal med övriga i gruppen om den upplevda stressituationen på arbetsplatsen då en av de anställda visar tecken på negativ stress.

5.2 Upplevt ansvar

Forskning om ledares ansvarsroll i relation till att anställda blir utbrända är enligt vår uppfattning bristfällig och existerande teorier tycker vi motsäger varandra. Utifrån gränssättningsteorin är det den anställde som själv förväntas hantera gränsen mellan arbete och privatliv (Park & Jex 2011) medan Stoetzer (2017) anser den organisatoriska och sociala arbetsmiljön orsaka individens

stress och därmed ges arbetsgivaren ansvaret att bistå med en god arbetsmiljö. Föreskrifter kring organisatorisk och social arbetsmiljö kan ses utgå från detta synsätt då lagtexten lägger ansvaret för att den anställde ska kunna utföra sitt jobb utan risk för ohälsa på arbetsgivaren (AFS 2015:4). I detta avsnitt kommer diskussion att föras gällande mellanchefernas egna syn på uppdelningen av ansvar då en anställd blir utbränd samt varifrån denna syn kan tänkas härstamma ifrån.

Analysen tyder vi visar på att mellancheferna är eniga om att personer i chefsposition inte rimligen kan förväntas ta fullt ansvar för en anställds tillstånd om denne drabbas av utbrändhet. Detta resonemang upplevdes ha sin grund i att chefen inte kan ansvara för omständigheter som sker i den anställdes privatliv och synen hör samman med Hallsten m.fl. (2002) syn på att utbrändhet orsakas av belastning både i arbets- och privatlivet. Däremot ansåg samtliga mellanchefer att en chefs ledarskapsstil kan påverka de anställdas stressnivå. Detta tolkar vi som att mellancheferna anser sig ha ett ansvar att leda på ett sätt som inte orsakar negativ stress. Vidare tyder vi även att mellancheferna anser sig ha ansvar att agera då en anställd visar synliga tecken på stress. Detta samtidigt som vi ser dem poängtera att den drabbade själv har ansvar att uppmärksamma sitt tillstånd om denne önskar hjälp eller att vidare åtgärder tas. Om inte anställda gör detta upplevs det finnas svårigheter för mellancheferna att agera. Att individen ses ha ansvar att uppmärksamma sitt tillstånd inför chef kan vidare problematiseras. Enligt Crowleys (2012) teori avseende externa normbeteenden är det svårt för anställda att bryta normer som finns inom organisationer. Då vi anser att mellancheferna vittnar om att det existerar en prestationskultur inom Irise AB, kan det i enlighet med Crowleys teori (2012) bedömas som svårt för anställda att exempelvis be om mindre arbetsbelastning eftersom detta går emot normen. Problematiken vi ser här är härmed att å ena sidan ge ansvaret till individen att uppmärksamma sin situation till chef medan det å andra sidan talas om svårigheter för anställda att bryta prestationsnormer. Innebörden av detta resultat kan ses vara att det blir en negativ spiral där den anställde förväntas ge indikation på sitt tillstånd men väljer att inte göra detta eftersom denne ser det som fel att inte ha möjlighet att prestera. Konsekvensen blir att individen fortsätter prestera, trots upplevd negativ stress, och därmed riskerar att bli utbränd när stressen blir

långvarig (Leander 2002). För att minimera denna negativa spiral anser vi att organisationen bör arbeta med att minimera de negativa effekterna av prestationskulturen och fokusera på att föra diskursen mot att det är accepterat att vid stress be om mindre arbetsbelastning.

Det är också av intresse att diskutera kring var mellanchefernas syn på ansvarsroll härstammar ifrån. För det första är det värt att nämna att mellanchefernas syn vad gäller ansvar enligt vår tolkning motsätter sig gränssättningsteorin för att istället relatera till Stoetzers (2017) syn som speglar lagtext. Vi anser att ett skäl till denna riktning hos cheferna kan vara HR-funktionens arbete. HR-specialisten Anna-Karin uppgav att Irise AB bland annat har chefsutbildningar som lägger tyngd på att cheferna har ansvar att agera på anställdas stressignaler. Vi anser att detta resonemang tydliggör att organisationen, med HR-avdelningen i framkant, har en betydande påverkan på mellanchefernas upplevda ansvarsroll då det handlar om att en anställd drabbats av utbrändhet. Implikationerna av detta resultat ser vi vara att HR-avdelningen har en stor påverkan i hur cheferna ser på sin egna roll, däribland ansvarsroll. HR bör därmed förmedla den ansvarsroll som de önskar att cheferna ska uppfylla för att organisationen ska gynnas.

5.3 Chefsrollen

Något vi tycker oss se genomgående i litteraturen är att ett närvarande ledarskap anses vara stressreducerande för anställda. Både Faragher m.fl. (2004) och Skakon m.fl. (2010) pekar på detta, samtidigt som Bass och Avolio (1990) tillägger att närvarande ledarskap är viktigt för att den anställdes emotionella behov ska kunna uppfyllas. Vi anser att mellancheferna delar denna syn då de beskriver en nära relation som en förebyggande åtgärd mot anställdas negativa stress. Ytterligare en proaktiv åtgärd som vi tolkar att mellancheferna anser vara betydelsefull är att vara tydlig med vad som förväntas av anställda och att undvika rolltvetydighet. Åtgärden har stöd i litteratur av bland annat Kahn m.fl. (1964) och Vingård (2017) som båda menar att otydliga roller är en bidragande orsak till stress.

När en person visar tecken på negativ stress anser vi vidare att mellancheferna återkommer till vikten av tydlighet och en nära relation. Vad vi fann intressant gällande mellanchefernas syn på

tydlighet i sitt ledarskap var att de ansåg att detta bör anpassas allteftersom den anställdes tillstånd upplevs förändras. I analysen framkom det bland annat att mellancheferna ansåg att tydlighet var nödvändigt när det handlar om att sätta gränser för individer som ses riskera att överbelasta sig. Med nyss förda argument tyder vi, utifrån krav/resurs-modellen (Bakker m.fl. 2001), att mellancheferna upplever det nödvändigt att med ett tydligare ledarskap minska den stressades upplevda kravbild. Det bör vidare poängteras att mellancheferna därmed har en tillräckligt nära relation med de underordnade för att observera beteendeförändringar hos den anställda och utefter dem, anpassar sitt ledarskap för att bemöta individens nya behov.

Då det handlar om vår tolkning av hur mellancheferna anser att ett ledarskap bör utövas då en anställd kommer tillbaka efter en sjukskrivning på grund av utbrändhet, iakttas återigen en förändring i hur mellancheferna ser på sin roll. Av analysen tolkar vi att mellancheferna ser att ledarskapet behöver vara anpassningsbart utifrån den anställdes önskemål. Detta samtidigt som mellancheferna även upplever att de återigen måste ha ett tydligt ledarskap då de anställda exempelvis kan vara i behov av prioritering av arbetsuppgifter. Fördelar med att anpassa ledarskapet ses av Boštjančič och Koračin (2014) eftersom de visar på att individen själv förändras efter att ha varit sjukskriven till följd av utbrändhet. Bland annat vill individen ofta ses vara effektiv ur andras ögon, samtidigt som individen inte kan hantera samma arbetsbelastning som tidigare (Boštjančič & Koračin 2014). Med detta som bakgrund ges förklaring till att mellanchefer upplever att anställda som kommer tillbaka från utbrändhet och sjukskrivning behöver ett tydligare ledarskap där mellanchefen reducerar individens krav genom att exempelvis hjälpa till med prioritering. Vidare tolkar vi också mellancheferna poängtera att nära ledarskap är att föredra då det är av vikt att lyssna på individens behov.

Som nu nämnts i avsnittet uppgav mellancheferna att för att kunna reducera den anställdes stressnivå bör ledarskapet anpassas allteftersom individens tillstånd förändras. Detta framförallt med tanke på hur tydlig chefen behöver vara i sitt ledarskap och hur mycket ledarskap som delegeras till den anställda. Utifrån ovan resonemang tolkar vi cheferna förespråka ett situationellt ledarskap, det vill säga att chefen anpassar sitt ledarskap till situation och anställdes

behov (Hersey m.fl. 1996). Detta framförallt i termer av hur tydlig mellancheferen bör vara och hur mycket denne bör ge individen kontroll att själv bestämma arbetsupplägget.

6. Slutsats

Nedan presenteras våra resultat från denna studie. Samtliga är grundade på vår analys av det empiriska materialet som därefter diskuterades i grund av befintliga teorier. Utifrån materialet finner vi tre slutsatser som är av vikt. Den förstnämnda delger mellanchefernas syn på arbetsrelaterad utbrändhet och vad denna syn ger indikationer på. Vidare synliggjordes det att en negativ spiral uppkommer då de anställda ges ansvar att uppmärksamma inför chef om de lider av negativ stress samtidigt som en prestationskultur råder inom organisationen. Till sist visar vår studie också på att ett situationellt ledarskap är att föredra för att reducera och bemöta anställdas upplevda stress. Det situationella ledarskapet kräver en nära relation med underordnade.

På Irise AB uppfattas mellanchefernas syn på utbrändhet vara att tillståndet inte enbart kan ses vara orsakat av arbete och att termen "arbetsrelaterad utbrändhet" därmed är missvisande. Denna syn ger en indikation på fenomenet utbrändhet, utifrån mellanchefernas perspektiv, som anses vara mer komplext än vad nämnt uttryck antyder. Resonemanget kan därmed föras att diskursen förflyttas från att utbrändhet ska ses som något arbetsrelaterat till synen att orsakerna till utbrändhet är komplexa och att det är många faktorer som samverkar. Denna skiftning i diskurs ser vi förändra ansvarsfördelningen från att tidigare enbart belasta organisation och chef till att lägga över del av ansvaret på individen.

Vidare uppdagades en negativ spiral då mellancheferna uttryckte sig lägga ansvaret på den drabbade individen att uppmärksamma sin situation när de upplever negativ stress, samtidigt som de anser det finnas en prestationskultur på arbetsplatsen. Som nämnts tidigare, kan därmed konsekvensen bli att individen inte väljer att berätta för chefen om sin stress utan istället fortsätter att arbeta på i vanlig takt. Detta ökar därmed risken för att individen blir utbränd. Ur denna tolkning ses det vara av vikt att organisationen arbetar för att reducera prestationskulturens inverkan på den enskilda individens förmåga att flagga inför chefen om dennes mentala hälsa försämras. Eftersom det enligt lagtext är arbetsgivarens skyldighet att förebygga anställdas

ohälsa (AFS 2015:4), anser vi att det borde vara organisationens skyldighet att bistå med en god kultur på arbetsplatsen som inte har negativa implikationer på anställdas hälsa.

Slutligen visar resultatet att ett nära och situationellt ledarskap är att föredra. Mellanchefernas uppfattning styrktes av litteratur och resonemanget kan förklaras i ett vidare perspektiv. Om en ledare för ett nära ledarskap, och därmed har en nära relation med sina underordnade betyder detta också att ledaren med fördel har större möjligheter att upptäcka vilken form av ledarskap som individen är i behov av vid olika sinnestillstånd. Ledaren har därmed även större möjligheter att utföra denna form av anpassat ledarskap. Den nära relationen ses därmed som en nödvändighet för att föra ett situationellt ledarskap för att både minska och på ett fördelaktigt sätt agera mot och bemöta anställdas upplevda stressnivå.

6.1 Vidare forskning

Då vi kommit underfund med att forskningen är bristfällig då det handlar om relationen mellan chefers ledarskap och att anställda drabbas av utbrändhet, föreslår vi främst att forskningen bör utökas inom detta område. Mer specifikt ser vi att det behövs ytterligare forskning på just anställdas upplevelse av stress och syn på utbrändhet inom kunskapsintensiva organisationer. Vidare ser vi också att det behövs mer kunskap kring hur ledarskap bör utformas för att reducera och bemöta anställdas stress och hur ledare bör bemöta anställda som upplevs ha för höga krav på sig själva.

7. Källförteckning

Primärkällor

AFS 2015:4. Organisatorisk och social arbetsmiljö, föreskrifter. Stockholm: Arbetsmiljöverket

Abdel-Halim, A.A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 3(4), ss.281-295.

Alvesson, M. (2004) *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. New York: Oxford University Press.

Arnold, K.A. & Turner, N. & Barling, J. & Kelloway, E.K., & Mckee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, ss. 193-203.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), ss. 499-512.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organisational development*. *Research in Organisational Change and Development*, 4, ss. 231-72.

Boštjančič, E., & Koračin, N. (2014). Returning to work after suffering from burnout syndrome: Perceived changes in personality, views, values, and behaviors connected with work. *Psihologija*, 47(1), ss. 131-147.

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

Burns, J. McG. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employees readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, ss.280- 288

Crowley, M. (2012). Control and dignity in professional, manual and service-sector employment. *Organization Studies*, 33(10), ss. 1383-1406.

van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. (2004). Leadership behavior and subordinate well-being. *Journal of occupational health psychology*, 9(2), s.165.

Eriksson, U. B., Starrin, B., & Janson, S. (2008). Long-term sickness absence due to burnout: absentees' experiences. *Qualitative health research*, 18(5), 620-632.

Faragher, E.B., Cooper, C.L. & Cartwright, S. (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET). *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 20(4), ss.189-201.

Folkhälsomyndigheten. (2019). *Stress*.

https://www.folkhalsomyndigheten.se/folkhalsorapportering-statistik/folkhalsans-utveckling/halsa/psykisk-ohalsa/stress/?fbclid=IwAR1ubiVXFjshlXEKIVK4WqCH2O_4RcpXzrd0ykeYBZDF0ahlG9-iFWjTMI [2019-04-26]

Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), ss. 159-165.

Freudenberger, H. J. & Richelson, G. (1980). *Burn-out: The high cost of high achievement*. New York: Anchor Press

Hallsten, L., Bellaagh, K. & Gustafsson, K. (2002). Utbränning i Sverige – en populationsstudie. *Arbete och hälsa*, 2002:6, ss. 1-72. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Hersey, P., Blanchard, K. & Dewey, E.J. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. 7 uppl. Upper Saddle, NJ: Prentice Hall

Kahn, R.L. & Wolfe, D.M. & Quinn, R.P. & Snoek, J.D. & Rosenthal, R.A., (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Oxford, England: John Wiley

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.

Leander, G. (2002). *Jäktad, pressad - utbränd?* Stockholm: Vetenskapsrådet

Lidwall, U. & Olsson-Bohlin, C. (2016). *Sjukskrivning för reaktioner på svår stress ökar mest*. https://www.forsakringskassan.se/wps/wcm/connect/41903408-e87d-4e5e-8f7f-90275d4fe6ad/korta_analyser_2016_2.pdf?MOD=AJPERES [2019-05-19]

Lohela Karlsson, M. (2017). I *Utmaningen - en film om den sjuka jobbstressen (lång version)*. [video]. Arbetsmiljöverket. <https://www.youtube.com/watch?v=OjgCEuIgwI&fbclid=IwAR1P8sCUfL9PRGdPGMi2Re5RAYTuz0EzZMEt7gqG4QbABtGFbNMra4SbOEU> [2019-05-08]

Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout inventory* (Vol. 21, ss. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *Sanningen om utbrändhet: hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*. Stockholm: Natur och kultur.

NE. (u.å.). *Stress*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/stress> [2019-04-25]

NE. (u.å.b). Arbetare. <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/arbetare> [2019-05-17]

NE. (u.å.c). Tjänsteman. <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/tj%C3%A4nsteman> [2019-05-17]

Park, Y., & Jex, S. M. (2011). Work-home boundary management using communication and information technology. *International Journal of Stress Management*, 18(2), ss. 133-152.

Peeters, M.C., Montgomery, A.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. (2005). Balancing work and home: how job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), ss. 43-61.

Perski, A. (2002). Utbrändhetens ansikte: Trötthet utan botten, tankar utan styrsel. I: Leander, G. (red.) *Jäktad, pressad - utbränd?*, ss. 27-37. Stockholm: Vetenskapsrådet

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. I: Ahrne, G & Svensson, P. (red.). *Handbok i kvalitativa metoder*, ss 195-208. Malmö: Liber.

Rennstam, J., & Wästerfors, D., (2015) Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning. Lund: Studentlitteratur

Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York, NY, US: McGraw-Hill.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & stress*, 24(2), ss. 107-139.

Socialstyrelsen. (2003). *Utmattningsyndrom–Stressrelaterad psykisk ohälsa*. Stockholm: Socialstyrelsen.

https://www.socialstyrelsen.se/Lists/Artikelkatalog/Attachments/10723/2003-123-18_200312319.pdf

Stoetzer, U. (2017). I *Utmaningen - en film om den sjuka jobbstressen (lång version)*. [video]. Arbetsmiljöverket.

<https://www.youtube.com/watch?v=OjgCEuIgwI&fbclid=IwAR1P8sCUfL9PRGdPGMi2Re5RAYTuz0EzZMEt7gqG4QbABtGFbNMra4SbOEU> [2019-05-08]

Stressforskningsinstitutet. (u.å.) *Utbrändhet, temablad*. Stockholm: Stressforskningsinstitutet vid Stockholms universitet.

http://www.stressforskning.su.se/polopoly_fs/1.51211.1321608218!/temablad_utbrandhet.pdf

Theorell, T. (2002). Stress - en vetenskaplig utmaning. I: Leander, G. (red.) *Jäktad, pressad - utbränd?*, ss. 12-26. Stockholm: Vetenskapsrådet

Theorell, T. (2003). Utmattning och samhällsförändringar. *Socionomen*. nummer, 3. ss. 8-10

Theorell, T. (2017). I *Utmaningen - en film om den sjuka jobbstressen (lång version)*. [video]. Arbetsmiljöverket.

<https://www.youtube.com/watch?v=OjgCEuIgwI&fbclid=IwAR1P8sCUfL9PRGdPGMi2Re5RAYTuz0EzZMEt7gqG4QbABtGFbNMra4SbOEU> [2019-05-08]

Vingård, E. (2017). I *Utmaningen - en film om den sjuka jobbstressen (lång version)*. [video]. Arbetsmiljöverket.

<https://www.youtube.com/watch?v=OjgCEuIgwI&fbclid=IwAR1P8sCUfL9PRGdPGMi2Re5RAYTuz0EzZMEt7gqG4QbABtGFbNMra4SbOEU> [2019-05-08]

Westlund, I. (2015). Hermeneutik. I: Fejes, A. & Thornberg, R. (red.) *Handbok i kvalitativ analys*, ss. 71-89. 2. uppl., Stockholm: Liber AB

van Yperen, N. W., & Snijders, T. A. (2000). A multilevel analysis of the demands–control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level?. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), s. 182.

Åkerstedt, T. (2017). I *Utmaningen - en film om den sjuka jobbstressen (lång version)*. [video]. Arbetsmiljöverket.

<https://www.youtube.com/watch?v=OjgCEuIgwI&fbclid=IwAR1P8sCUfL9PRGdPGMi2Re5RAYTuz0EzZMEt7gqG4QbABtGFbNMra4SbOEU> [2019-05-08]

Sekundärkällor

Irise AB (2019a) *Utbildningsmaterial* [internt material]

Irise AB (2019b) *Samtalsmall för job chat-samtal* [internt material]

8. Bilagor

Arbetsmiljöverkets författningssamling

Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö gäller i alla organisationer där arbetstagare utför jobb för arbetsgivares räkning och är bindande. Det är arbetsgivaren som har ansvaret för att föreskrifterna följs. Föreskrifterna är uppdelade i fem kategorier och reglerar kunskapskrav, mål, arbetsbelastning, arbetstid och kränkande särbehandling (AFS 2015:4). Föreskrifternas syfte står beskrivet i 1 § (AFS 2015:4):

Syftet med föreskrifterna är att främja en god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa på grund av organisatoriska och sociala förhållanden i arbetsmiljön.

Kunskapskrav	Chefer och arbetsledare ska ha kunskaper kring hur ohälsosam arbetsbelastning och kränkande särbehandling hanteras och förebyggs. Arbetsgivare ska också ge chefer och arbetsledare förutsättningar att använda dessa kunskaper i praktiken.
Mål	Arbetsgivare ska ha mål för organisatorisk och social arbetsmiljö. Dessa ska främja hälsa och samtidigt öka organisationens förmåga att motverka ohälsa.
Arbetsbelastning	De mandat och arbetsuppgifter som arbetstagarna blir tilldelade, ska inte ge upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Detta ligger på arbetsgivarens ansvar.
Arbetstid	Arbetstidens förläggning ska ej leda till ohälsa för arbetstagare. Detta ligger på arbetsgivarens ansvar.
Kränkande särbehandling	Arbetsgivare ska motverka kränkande särbehandling och klargöra att kränkande särbehandling inte accepteras.

Tabell 3. Sammanfattning av AFS 2015:4

Intervjufrågor till HR

Generella frågor

HR ges chans att berätta kring sin sida av organisationen: hur hen jobbar, vad hen jobbar med och hur det fungerar med personalhälsofrågor på företaget.

1. Vad är din roll inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vad har du för bakgrund?
 - a. Utbildning?
 - b. Tidigare erfarenheter?
4. Hur många anställda finns inom ditt ansvarsområde?

Syn samt öppenhet kring arbetsrelaterad utbrändhet

1. Hur skulle du definiera arbetsrelaterad utbrändhet?
2. Pratar ni om stress och arbetsrelaterad utbrändhet inom organisationen?
 - a. Om ja - hur/på vilket sätt?
 - b. Om nej - varför inte?
3. Är detta något som anställda oroar sig för (tror du)?
 - a. Om ja - på vilket sätt?
 - b. Om nej - varför inte?
4. Vilka personer är det som blir utbrända, tror du?
 - a. Egenskaper? Ambitionsnivå? Kön? Ålder? Utbildningsnivå?

Proaktivt arbete

1. Hur bemöter ni risken för arbetsrelaterad utbrändhet inom företaget?
2. Arbetar ni *aktivt* för att minska stress och därav risken för arbetsrelaterad utbrändhet?
 - a. Om ja - hur? Varför?
 - b. Om nej - varför?
3. Har ni någon officiell strategi eller policy för att minska risken för arbetsrelaterad utbrändhet?
 - a. Finns det något annat som görs i förebyggande syfte för att undvika utbrändhet bland anställda?

Företagets position

1. Hur är det att arbeta på ett kontor inom ert företag (i Sverige)?
 - a. Kultur? Arbetsmiljö? Tempo?
2. Vad tror du kan framkalla en känsla av stress hos era anställda?

- a. Stressande faktorer?
 - b. Varför?
3. Hur vanligt verkar arbetsrelaterad utbrändhet vara nu jämfört med tidigare inom er organisation?
 - a. Om ökning - varför? Finns det statistik?
4. Vad blir effekterna för teamet om någon drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet?
 - a. Varför då?

Ledarskapsstil

1. Hur tror du att en ledares ledarskapsstil kan påverka anställdas stressnivå?

Reaktivt arbete

1. Hur hanterar ni situationen som uppstår när någon drabbas av utbrändhet?
 - a. Situationen för den drabbade?
 - b. Situationen för arbetsgruppen?
 - c. Situationen för företaget?
2. Vad gör företaget för åtgärder för den förlorade arbetskraft som uppstår till följd av sjukskrivningar i samband med utbrändhet?
3. Hur arbetar ni för att få en person som blivit utbränd tillbaka till arbete?
 - a. Finns det någon officiell strategi/plan för rehabilitering?
 - b. Finns det någon begränsad tid?

Intervjufrågor till mellanchefer

Generella frågor

1. Vad är din roll inom företaget?
2. Hur länge har du arbetat på företaget?
3. Vad har du för bakgrund?
 - a. Utbildning?
 - b. Tidigare erfarenheter?
4. Hur stor grupp ansvarar du för?

Syn samt öppenhet kring arbetsrelaterad utbrändhet

1. Hur skulle du definiera arbetsrelaterad utbrändhet?
2. Vad har du för tankar kring arbetsrelaterad stress och utbrändhet?
3. Pratar ni om stress och arbetsrelaterad utbrändhet inom organisationen?
 - a. Om ja - hur/på vilket sätt?
 - b. Om nej - varför inte?
4. Är detta något som anställda (underordnade) oroar sig för (tror du)?
 - a. Om ja - på vilket sätt?
 - b. Om nej - varför inte?
2. Vilka personer är det som blir utbrända, tror du?
 - a. Egenskaper? Ambitionsnivå? Kön? Ålder? Utbildningsnivå?

Ledarens position

1. Har du som ledare varit med om en situation där någon i din personal drabbats av utmattning? Eller känner du någon som har drabbats?
2. Om du varit med om detta som ledare - hur märkte du detta?
 - a. Tecken i förväg?
3. Hur agerade du som ledare i situationen?

Proaktivt arbete

1. Hur bemöter du risken för arbetsrelaterad utbrändhet inom din grupp?
2. Arbetar du aktivt för att minska risken av stress och därav arbetsrelaterad utbrändhet?
 - a. Om ja - hur? Varför?
 - b. Om nej - varför inte?
3. Har ni någon officiell strategi eller policy som du följer?
 - a. Om ja - hur ser den ut?
 - b. Finns det något annat som görs i förebyggande syfte för att undvika utbrändhet bland anställda?

Företagets position

1. Hur är det att arbeta på ett kontor inom ert företag (i Sverige)?
 - a. Kultur? Arbetsmiljö? Tempo?
2. Vad tror du kan framkalla en känsla av stress hos era anställda (underordnade)?
 - a. Stressande faktorer?
 - b. Förklara varför?
3. Hur vanligt verkar arbetsrelaterad utbrändhet vara nu jämfört med tidigare inom er organisation?
 - a. Om ökning - varför tror du?
4. Vad blir effekterna för teamet om någon drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet?
 - a. Varför då? Exempel?

Ledarskapsstil

1. Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?
2. Tror du att en ledares ledarskapsstil påverka anställdas stressnivå?
 - a. På vilket sätt?
3. Påverkas din ledarstil genom att samtal kring ämnet ökar?
4. Påverkas din ledarstil av att någon drabbas av arbetsrelaterad utbrändhet i din grupp?

Reaktivt arbete

1. Hur hanterar ni situationen som uppstår när någon blir utbränd?
 - a. Situationen för den drabbade?
 - b. Hur blir följderna för arbetsgruppen?
2. Hur arbetar ni för att få en person som blivit utbränd tillbaka till arbete?
3. Finns det någon officiell strategi/plan för rehabilitering som du använder?