



**LUNDS**  
UNIVERSITET

**INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI**

# **Ledarskap och Stress**

**- en kvalitativ studie om ledarrollens betydelse i stressiga situationer**

**Mina Lindman**  
**Björn Lundin**

Kandidatuppsats vt 2005

Handledare: Magnus Larsson

Previous research in the area of leadership and stress has shown that the leader plays an important role but in what way is still an issue to explore. A qualitative approach was used in this study to develop an increased understanding of the leader's experience of stress using four themes; leadership, stress, control and organizational factors. A total of 12 semi-structured and un-structured interviews were carried out with 6 leaders, three females and three males. The data was transcribed and thematic as well as narrative analysis was conducted. The results indicates that leadership stress is caused by a lack of control and that factors intrinsic to the role as a leader both facilitates and complicates the leaders situation when facing stress.

Keywords: leadership, stress, control, coping, organization

<b>Inledning</b> .....	2
<b>Litteraturgenomgång</b> .....	2
<b>Ledarskap</b> .....	2
Ledarens tillvaro .....	2
Ledarens beteende.....	3
<b>Stress</b> .....	4
Stressorer.....	5
Coping.....	5
Individfaktorer .....	6
<b>Kontroll</b> .....	7
Krav-kontroll-stödmodellen .....	9
<b>Organisationskultur</b> .....	10
<b>Ledarskap och stress</b> .....	11
Stress och valet av ledare .....	12
Källor till stress i ledarrollen.....	13
Stressade ledare och effektiva ledare .....	13
De underställdas stress och deras påverkan på ledarskapet.....	15
Ledarstilen och dess påverkan på de underställdas stress .....	15
<b>Syfte och frågeställning</b> .....	15
<b>Metod</b> .....	16
Metodologiska överväganden .....	16
Vetenskapens heliga treenighet.....	17
Generaliserbarhet .....	17
Reliabilitet.....	18
Validitet.....	19
Tillvägagångssätt .....	20
Bearbetning .....	22
<b>Analys</b> .....	22
<b>Tematisk analys</b> .....	23
Ledarskap.....	23
Stress .....	25
Kontroll .....	29
Organisationskultur.....	33
<b>Sammanfattning av tematisk analys</b> .....	35
<b>Narrativ analys</b> .....	35
Berättelserna.....	35
Analys av berättelserna .....	38
<b>Sammanfattning av narrativ analys</b> .....	43
<b>Diskussion</b> .....	43
<b>Referenslista</b> .....	47
<b>Appendix: Intervjuguide 1</b> .....	49
<b>Appendix: Intervjuguide 2</b> .....	50

# Inledning

Ett ämne som vi upptäckte var ganska outforskat men för oss väldigt intressant är ledarskap kopplat till stress. En sökning i Lunds universitets biblioteks artikeldatabas på 'leadership and stress' gav 566 träffar, jämfört med 'stress' som gav 163 182 träffar och 'leadership' som gav 63 779 träffar. Fenomenet 'ledarskap och stress' tycks alltså inte ha nått de stora arenorna och därför vill vi genom vår uppsats belysa detta ur ett brett perspektiv. Vårt syfte var inte att generalisera utan vi var intresserade av att fånga upplevelsen som ledare kan ha gällande stress. En individs upplevelser kring något kan ju aldrig vara osant. De är alltid sanna för individen och det har vi tagit fasta på. Vi hoppas att vår uppsats kan vara ett bidrag till forskningen om ledarskapets betydelse vid stress.

## Litteraturgenomgång

### Ledarskap

Ledarskap kan definieras på många olika sätt beroende på hur man väljer att närma sig området (Yukl, 2002). Definitionerna delar ofta synen att ledarskap handlar om en process där en person har inflytande över andra personer och där detta inflytande används för att vägleda, strukturera och underlätta aktiviteter och relationer i en grupp eller organisation (Yukl, 2002). Hogg och Vaughn (2002) sammanfattar det med att ledarskap handlar om att få andra människor att nå gruppens mål. I linje med det ser vi ledare som *en person formellt utsedd att ansvara för och leda arbete som utförs av eller i samverkan med andra medarbetare*.

#### Ledarens tillvaro

En arbetsdag för en ledare är ofta lång och det är vanligt att arbetet följer med hem (Yukl, 2002). Arbetsbördan är vanligtvis konstant hög och ledaren måste hela tiden interagera med andra människor som ställer krav som ska uppfyllas. Under dagen måste ledaren hantera uppgifter av en mycket varierad karaktär som snabbt skiftar och ofta avbryts. Vidare menar Yukl att den skiftande tillvaron ofta gör det svårt för ledare att hitta tid till att lägga upp långsiktiga planer för att skapa struktur i arbetet. De får ofta hantera problem reaktivt när de redan uppstått vilket gör det svårt att hinna med att ta itu med alla. Ledaren måste samtidigt hantera en stor mängd sociala kontakter eftersom han måste använda sitt nätverk för att inhämta aktuell information och är i stort behov av andra människors samarbete. En stor del av tiden ägnas åt att kommunicera muntligt samt via e-post (ibid). Beslutsprocesserna

karaktäriseras ofta av förvirring, oreda och hög grad av känslolöslighet. Samtidigt måste besluten förankras hos många innan de kan tas vilket gör det till en politisk process (ibid). Under dagen måste också många mindre beslut fattas som kräver kunskap och måste ges lagom tid i anspråk. Planeringen av framtiden sker ofta informellt. Yukl menar att de kortsiktiga planerna ofta är tydliga medan de långsiktiga är mer diffusa i sin karaktär. Planeringen kan hela tiden ändras när det framkommer ny information.

### **Ledarens beteende**

I ledarskapsforskningens barndom såg man det ofta som att det var ledarindividuens personlighetsdrag som låg till grund för dennes agerande. Denna syn har inte till fullo kunnat bekräftas i forskning (Hogg & Vaughn, 2002). Nu är det vanligare att man ser det som att ledarskapet påverkas av både situationen och uppgiften som ska utföras samtidigt som personlighet också tycks kunna spela en viss roll. Personlighetsfaktorer som ändå kan anses relevanta för ledarens beteende och effektivitet är förmåga att hantera stress, självförtroende, intern 'locus of control', känslomässig stabilitet, integritet samt motivation att ha makt, bygga relationer och prestera (Yukl, 2002).

Ledarens beteende kan sägas vara fokuserat på två huvudområden nämligen uppgiften och relationerna. En uppgiftsorienterad ledare fokuserar på att definiera gruppens mål och sedan genomföra dem medan en relationsorienterad är mer fokuserad på medarbetarnas välmående och på att skapa ett gott gruppklimat (Hogg & Vaughn, 2002). Den ena inriktningen behöver inte utesluta den andra utan det är fullt möjligt att en ledare väljer att arbeta mycket med både uppgifterna och relationerna. I undersökningar har de mest effektiva ledarna visat sig vara de som ligger över medel inom dessa båda områden (Yukl, 2002). Med effektiv menar Yukl en ledare som bevarar relationerna och förmår de anställda att uppnå målen.

Fiedler bygger vidare på dessa teorier om relations- respektive uppgiftsorienterade ledare i sin 'LPC contingency model' (Yukl, 2002). LPC står för 'Least preferred coworker' och är den poängskala Fiedler använder sig av för att bestämma en ledarens personlighetstyp (ibid). Fiedler menar att det finns åtta olika grupsituationer baserade på en kombination av (1) grad av värme i relationen mellan ledare och medarbetare, (2) upplevelsen av struktur i uppgiften och (3) i vilken utsträckning ledaren har legitim makt och auktoritet (Smith & Cooper, 1994). Förutsättningarna för ledaren är bäst när: relationerna är goda eftersom det är troligare att medarbetarna följer ledarens direktiv då, när ledaren har legitim makt eftersom det ökar ledarens möjlighet att påverka och när uppgiften är strukturerad eftersom detta gör

det lättare att vägleda de anställda och utvärdera deras insatser (Yukl, 2002). Fiedler undersökte två typer av ledare, de som värderar de flesta egenskaper negativt hos den medarbetare de tycker minst om (låg LPC) och de som kan se positiva sidor även hos den medarbetare de värderar lägst (hög LPC). När grupsituationen antingen är ideal för ledarskapet eller mycket ofördelaktig passar en autokratisk, uppgiftsorienterad ledarstil (låg LPC) bättre enligt Fiedler (Hogg & Vaughn, 2002). Den relationsfokuserade stilen (hög LPC) passar således bäst när kontrollen är på en medelnivå eftersom förbättrad moral kan kompensera för en brist av struktur i uppgiften eller tvivelaktig auktoritet. Fiedlers teori har bekräftats i flera undersökningar sedan den kom men den har också kritiserats eftersom korrelationerna inte alltid varit signifikanta, ledarstilen hos en individ ses som konstant och för att de ledare som ligger mellan relations- och uppgiftsorientering inte har en plats i teorin (Yukl, 2002).

Trots alla krav som finns på ledare menar Yukl att de ofta har utrymme att anpassa sig och ändra sitt beteende beroende på vad som krävs i situationen. En effektiv ledare försöker förstå dessa krav och begränsningar för att kunna utnyttja det utrymme och möjligheter som finns för att prestera optimalt i situationen (ibid).

## **Stress**

På 40-talet lanserades det moderna biologiska stressbegreppet av den kända kanadensiska fysiologen Hans Selye (Levi, 2002). Vid djurförsök upptäckte Selye att vitt skilda kemiska och biologiska stimuli ändå frambringade en generalitet i organismens sätt att reagera. Vad menade då Selye att stress är? Han ansåg det vara minsta gemensamma nämnare i en organisms reaktion på alla möjliga påfrestningar, utmattningar och krav (ibid). Selye gav den fysiologiska reaktionen beteckningen 'stress' och myntade uttrycket 'stressorer' för att beskriva källan eller orsaken till hot (Cassidy, 2003).

Definitionen av stress har genomgått olika faser och de kan redovisas genom tre stressmodeller: stimulus-, respons- och transaktionsmodellen (Cassidy, 2003). Dessa är inte samtidigt utan speglar hur kunskapen om begreppet ökat. Stimulusmodellen bygger på antaganden att stress är något som uppkommer i omgivningen och ställer krav på personer. Responsmodellen är istället inriktad på individens upplevelse och stress ses som något abstrakt som kan upplevas i form av olika fysiska symptom. Transaktionsmodellen är den nyaste och mest kompletta teorin och den beskriver stress som en transaktion mellan individ och omgivning (ibid). Även Arnold, Cooper och Robertson (1998) pratar om transaktionsmodellen och att stress är ett resultat av en missanpassning mellan en individ och

dennes specifika miljö. Med denna infallsvinkel kan vi börja förstå varför olika individer reagerar olika på olika miljöer. Cummings och Cooper förklarar (ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998) att stressprocessen innebär att individer för det mesta försöker hålla sina tankar, känslor och relationer till omvärlden stabila och att varje faktor av en individs känslomässiga och fysiska tillstånd har en "räcka av stabilitet" där individen känner sig bekväm. Om olika krafter stör en av dessa faktorer och ruckar på stabiliteten måste individen agera eller försöka återskapa känslan av behag. Det beteende som individen uppvisar för att försöka bibehålla ett stabilt läge är det som är individens 'anpassningsprocess' eller copingstrategi (ibid).

### **Stressorer**

Stressorer är olika påfrestningar som uppstår och påverkar oss och som kan orsaka stress, speciellt om de förekommer ofta och mycket. Man skulle som Levi (2002) kunna beskriva stressorer som en dålig passform mellan människa och miljö där felet inte beror på antingen den ena eller den andra utan att det är i passformen felet ligger.

Stressorer kan uppkomma överallt i vår miljö, i familjelivet, kärlekslivet eller i arbetslivet och det senare är det område vi har intresserat oss för i denna uppsats. Stressorer i arbetslivet kan delas in i sex kategorier som kan leda till arbetsrelaterad stress: arbetsrelaterade faktorer, roll inom organisationen, relationer på arbetsplatsen, karriärutveckling, organisationskultur/klimat och förhållandet mellan hem och arbete (Cooper, Cooper & Eaker ref i Arnold, Cooper & Robertson, 1998, s 429). Utförligare förklaring kring dessa stressorer står att finna under rubriken 'Ledarskap och stress'.

### **Coping**

Coping kan enkelt beskrivas som förmågan att medvetet anpassa sin stressreaktion (Ghatan, 2002). Lite mer ingående handlar coping om de kognitiva och beteendemässiga försök till förändring en individ gör för att klara av att behålla ett stabilt läge då individen utsätts för situationer som rubbar stabiliteten på något sätt (Fielden & Davidson, 2001). Den process som sätts igång för att behärska exempelvis arbetsrelaterad stress är komplex och väldigt dynamisk och syftet är att dämpa det inflytande stressen har på individens sociala, känslomässiga och fysiska fungerande (ibid). De copingstrategier som en individ tar till bestäms av en rad faktorer såsom; personliga egenskaper (personlig kontroll), demografiska faktorer (ålder, kön), sociodemografiska faktorer (utbildning, inkomst), och möjligheten till användande av

copingresurser (självkänsla, erfarenhet) (Holahan & Moos; Gist & Mitchell, ref i Fielden & Davidson, 2001).

Coping används i två betydelser, dels hur individen löser ett problem (strategi) dels individens tro på sin förmåga att hantera problemet (Eriksen & Ursin, 2002). Av de bemästringsstrategier som förekommer kan en åtskillnad göras mellan problem- och emotionsfokuserade copingstrategier (Lazarus, ref i Frydenberg, 2002).

Den problemfokuserade copingstrategin handlar om den direkta stressande situationen och den är aktiv. Att den är aktiv handlar om att man 'anfäller' och tar tag i problemen i sig, genomför åtgärder, planerar och gör upp strategier, avvaktar och väntar in rätt tid för att göra något åt saken, lägger andra aktiviteter åt sidan och koncentrerar sig på problemet. Att helt enkelt ändra det som stressar och att söka socialt stöd för att få råd (Eriksen & Ursin, 2002). Den emotionsfokuserade copingstrategin handlar istället om de känslor och reaktioner som följer efter en stressig situation, och den är passiv. Att den är passiv handlar om att man tar till försvarsstrategier istället för 'anfall'. Att man gör positiva omtolkningar efter en situation, att man accepterar och gör det bästa av det som hänt och söker socialt stöd av emotionella skäl, för att få tröst och för att diskutera sina känslor med andra (ibid). Problemfokuserad, aktiv, coping har visat sig minska emotionell oro och har ett negativt samband med depression samt är även den strategi som oftare är knuten till positiv responsförväntning. (Mitchell, Cronkite & Moos; Vitaliano, Maiuro, Russo & Becker ref i Fielden & Davidson, 2001). Den emotionsbaserade, passiva, copingen har istället visat sig öka den emotionella oron och har ett positivt samband med depression (ibid). En annan variant av den passiva bemästringsstrategin innebär att man 'blundar' för, eller förnekar, svårigheterna i en situation, vägrar se problemet och således undviker att göra något åt det (Levi, 2002). Coping kan alltså dels förändra situationen, dels förändra upplevelsen av situationen (utan att förändra den) samt beteendet i situationen. I båda fallen sker en effekt på hälsa och välbefinnande (ibid).

### **Individfaktorer**

Det finns en rad individfaktorer som gör skillnad i samband med stress och som kan avgöra hur väl man hanterar stressiga situationer eller miljöer. En av faktorerna är 'hardiness' även kallat 'toughness' och omnämnt 'härdighet' på svenska (Eriksen & Ursin, 2002). En individ med hög grad av härdighet har en stor tilltro till sig själv, klarar av jobbiga situationer och växer av förändringar och utmaningar. En härdig person som varit utsatt för påfrestningar blir inte svagare utan utvecklar tvärtom motståndskraft mot stress (ibid). En annan faktor är Banduras term 'self-efficacy' (Arnold, Cooper & Robertson, 1998). Begreppet handlar om



hur stor tilltro en individ har till sig själv och sin förmåga att klara av uppgifter som krävs. (ibid). En hög grad av 'self-efficacy', det vill säga att man ofta tror att man klarar av att utföra det som krävs, leder till välmående, bra självbild och ett gott bedömande av den egna kompetensen (ibid). Vidare är det viktigt var man lägger kontrollen över händelser, så kallat 'locus of control', och om platsen för kontroll upplevs ligga internt istället för externt klarar vi bättre av stress (Theorell, 2002). Optimism är en annan aspekt som spelar roll. Optimister är gladare, mer energiska och framgångsrika samt mår bättre (Peterson, ref i Burke, 2002). Till sist är en förmåga att skapa mening och sammanhang även i kaotiska miljöer, så kallat 'sense of coherence' till stor hjälp (Burke, 2002).

## **Kontroll**

Att ha kontroll över sin egen situation är en viktig faktor i människors hanterande av stress. Kontroll är individens möjlighet att välja mellan flera alternativ för sitt handlande (Gangster & Fusilier, ref i Spector, 1998). Spector (1998) förklarar vidare att det viktiga för stressreducering i arbetssituationer är att man har kontroll över de specifika stressorerna som verkar där. Man kan urskilja två typer av kontroll där den ena är graden av valfrihet individen blivit tilldelad i organisationen och den andra handlar om hur stor kontroll man uppfattar att man har (Spector, 1998). Förmåga att kontrollera det som sker innebär att man kan styra de situationer man ställs inför även om de är oväntade. Om man har kontroll över situationen man är i är inte risken lika stor att man misslyckas med det som ska göras. Stress och kontroll har ett mycket nära samband eftersom en stressreaktion ofta aktiveras när man håller på att tappa kontrollen och försöker få tillbaka makten över skeendena igen (Theorell, 2002).

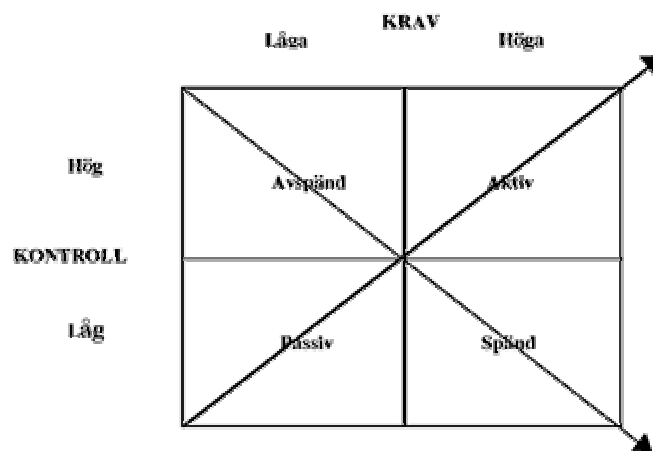
Upplevelsen av kontroll kan ses som en del av personligheten och tros kunna vara en viktig faktor för en ledares effektivitet (Yukl, 2002). Denna personlighetsvariabel benämns i teorin som 'locus of control' (LOC) och nämndes först av Rotter 1966 som en individs generella tro på överensstämmelsen mellan hur man handlar och vad den faktiska utgången blir (Lu, Kao, Cooper & Spector, 2000). Senare har forskare konstaterat att LOC är ett stabilt personlighetsdrag som skiftar mycket mellan individer (ibid). Människor som till hög grad tror sig själva vara orsaken till det som sker och därför kan påverka detta har en inre LOC. En extern LOC innebär att man tror att orsakerna ligger utanför det som individen kan kontrollera. Istället ses händelserna som en funktion av externa faktorer som tur eller ödet (Furnham, 1997). Det finns ett samband mellan platsen för kontroll och viljan att ha kontroll eftersom de som har stort kontrollbehov också oftare har intern LOC, större uthållighet, antar

fler utmaningar och ser sig själva som orsaken till sin framgång (Burger, ref i Furnham, 1997). Vilken typ av inre kontroll man har bestäms av erfarenheterna man får i familje- och arbetsliv i vuxen ålder (Theorell, 2002). Den psykosociala miljön på arbetsplatsen påverkar hur man agerar i stressade situationer och kan fungera som ett stöd för att flytta kontrollen så att individen känner att de själva kan påverka sin situation (ibid). Forskning har visat att individer med intern kontroll presterar bättre på jobbet än de med extern under förutsättningen att situationen är en sådan där det finns utrymme för egna initiativ (Furnham, 1997). Det finns också tydliga tecken på att de med intern LOC trivs bättre på jobbet (Rees & Cooper, ref i Lu, Kao, Cooper & Spector, 2000). Vidare studier har visat att individer med intern LOC upplever mindre arbetsrelaterad stress genom att de tolkar situationen på ett annat sätt än andra (Lu, Kao, Cooper & Spector, 2000). Eftersom de ser sig själva som orsaken till det som sker kan de också påverka för att minska stressen. Det är dock troligt att personligheten spelar en större roll i början av karriären eller när man är ny på jobbet eftersom man senare lär sig hur mycket kontroll det är möjligt att ha och troligen anpassar sig till det oberoende av LOC (Spector, 1998).

Kontroll kan spela in på stressprocessen genom att den är en mellanliggande variabel mellan de existerande stressorerna och hur stressande de uppfattas av individen (Spector, 1998). När graden av upplevd kontroll är hög förmodas styrkan på relationen mellan stressorer i omgivningen och grad av upplevd stress vara låg (Spector, 1998). När individen förlorar kontrollen över stressorerna ökar deras verkan och individen känner sig stressad. Vilken grad av kontroll som upplevs tros även påverka vilken copingstrategi man väljer att tillämpa (Spector, 1998). Hög grad av upplevd kontroll gör det troligare att man använder sig av en problemfokuserad strategi medan en låg grad av kontroll minskar tron på möjligheten att hantera situationen konstruktivt vilket leder till andra, emotionsbaserade strategier (Spector, 1998). Fysiologiska studier har visat att arbeten som tillåter stor involvering i uppgifterna och en hög grad av kontroll inte leder till symptom av fysisk stress i samma utsträckning som andra typer av jobb (Frankenhaeuser, ref i Spector, 1998). Kontroll kan också fungera som en stressor eftersom kontroll ofta kommer med ökat ansvar som kan upplevas stressande (Spector, 1998). Dessutom menar Spector att ett misslyckat försök till problembaserad stresshantering, grundad i en hög grad av upplevd kontroll, kan leda till en stressfylld situation.

### Krav-kontroll-stödmodellen

Vad som händer när man utsätts för en kombination av överkrav, låg egenkontroll och lågt socialt stöd kan studeras utifrån den välkända modellen om krav-kontroll-stöd (Karasek & Theorell, 1990). Modellen utvecklades för att undersöka den anställdes uppfattning om de krav man kan mötas av i arbetslivet och möjligheten att hantera och kontrollera dessa krav. Höga arbetskrav är i sig inte skadligt, det blir de först när individens förmåga till kontroll inte längre motsvarar kraven som ställs. Syftet med modellen är att lyfta fram och visa på vilka problem eller orsaker till stress som kan finnas i organiseringen av arbetet. Det man vill peka på är inte att individegenskaperna saknar betydelse utan att orsakerna till stress och ohälsa först och främst ska sökas i individens arbetsmiljö. Modellen visar på vikten av att en individ är en aktiv istället för passiv mottagare av yttre omständigheter. Det är i arbetsmiljön det sociala stödet finns och därför är det viktigt att hitta en bra passform mellan individen och dess arbetsmiljö. Stödet kan komma i form av möjligheter till egen problemlösning, lärande och stort självbestämmande. Det är alltså viktigt att kraven i arbetsmiljön inte överskrider individens förmåga att hantera dessa krav (ibid).



Figur 1. Krav-kontroll-stödmodellen (Karasek & Theorell, 1990).

#### **Delarna i modellen**

I en *spänd* situation upplever man att arbetet medför höga krav men låg kontroll eftersom man är styrd och inte har möjlighet att påverka sin arbetssituation. Stressnivå är hög och situationen kan leda till utmattning, oro, depressioner och fysisk ohälsa. Bristen på kontroll är stressande och det hindrar den anställda och minskar motivationen att ta sig an nya problem som kan uppstå. Det aktiva lärandet och utvecklingen hindras och är ogynnsam för både individen och produktiviteten (Karasek & Theorell, 1990).

I en *aktiv* situation har man höga krav men även hög kontroll vilket medför att man får stimulans i sin arbetssituation. Individens ges möjlighet att använda sina kunskaper och stimuleras till att lära sig mer och utvecklas, det gynnar även produktiviteten. Det aktiva arbetet ger stora möjligheter att välja lösningar på problem, utvärdera och korrigera på egen hand. En negativ effekt kan dock vara att den anställde jobbar för mycket och det kan på sikt vara ohälsosamt (ibid).

En *passiv* arbetssituation betyder att man har låg kontroll och låga krav och det är på sikt skadligt för hälsan. Passiviteten utarmar den kunskapsbas individen har och motverkar nytt lärande, minskar motivationen och produktiviteten (ibid).

Att vara *avspänd* innebär att ha låga krav men hög kontroll. Den anställde kan då på bästa sätt lösa alla tänkbara krav som kan uppstå och situationen har de bästa förutsättningarna för en god hälsa. Däremot är förutsättningarna för att lära sig mer och utvecklas begränsade och det kan vara ogynnsamt för produktiviteten (ibid).

## **Organisationskultur**

Vad som menas med organisationskultur är inte alltid klart definierat. Schein (ref i Cox & Thomson, 2000) menar att organisationskulturen kan förklaras utifrån ”de anställdas delade värderingar och uppfattningar om organisationen, deras tilltro till organisationen och deras vanligaste sätt att lösa problem inom organisationen”. Om man tittar på Alvessons (2001) sätt att använda termen organisationskultur beskrivs den som ”ett överordnat begrepp för ett tankesätt som intresserar sig särskilt för kulturella och symboliska företeelser”. Alvesson menar att kulturen inte i första hand finns inuti människors huvuden, utan snarare någonstans mellan huvudena på en grupp människor där innebörder och symboler uttrycks öppet i exempelvis arbetsgrupper.

Alvesson (2001) skriver vidare i sin bok att den kulturella dimensionen är central för flera aspekter av organisationen. Oavsett om kulturen är vag, komplicerad eller om det råder en avsaknad av en unik kultur minskar det inte kulturens betydelse. Ledare inom organisationer influerar alltid kulturen, de betonar genom handling eller ord vad som är viktigt och inte viktigt och de påverkar ramarna för hur företagets värld ska förstås. Även i organisationer där man är medveten om kulturens betydelse saknas det ofta en djupare förståelse för hur människor och organisationer fungerar kulturellt sett. Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och använda på ett meningsfullt sätt. Det är ofta svårt

att uppnå en hög grad av kulturmedvetande som sedan kan styra agerandet inom organisationen (ibid).

Organisationens kultur är även viktig eftersom den handlar om hur de anställda uppfattar och känner inför organisationen Arnetz (2002). Arnetz menar att eftersom organisationer består av individer kommer stress bland dessa även påverka organisationens prestationsförmåga. Det finns därför mycket som pekar på att organisationer, för att de anställdas hälsa ska vidmakthållas, inte enbart kan hantera stress ur ett individperspektiv (ibid). Av den anledningen kan det vara nödvändigt att titta på faktorer som kan ha relevans vid organisationsstress. Dessa faktorer kan vara: verksamhetens storlek och komplexitet, ledningens och medarbetarnas kapacitet och kompetens, organisationens måltydighet, arbetsklimatet och effektiviteten (ibid). Vidare är medarbetarnas möjlighet att vara delaktiga och påverka beslut viktigt liksom upplevelsen av att ha kontroll över sin situation samt att synas som medarbetare (ibid).

Organisationen och dess kultur formar beteendet hos de anställda och kan bestämma inte bara kvaliteten på de anställdas hälsa i arbetslivet utan även deras generella välmående (Cox & Thomson, 2000). Därför kan det vara viktigt att utforska relationen mellan det som utmärker organisationen och det som utmärker de anställdas erfarenheter, beteende och hälsa i den specifika organisationen. Relationen där emellan kan bero på hur de anställda upplever kvaliteten på organisationen och dess 'hälsosamhet' (ibid). Theorell (2002) menar även att den psykosociala arbetsmiljön som skapas omkring oss kan påverka förhållningssättet i stressade situationer. Det är viktigt att de anställda upplever att organisationskulturen uppmuntrar ett öppet klimat där man har möjlighet att påverka sitt arbete och där det råder stor frispråkighet. Viktigt är också att organisationen uppmuntrar och hjälper individer på traven i deras sökande efter lösningar på stressiga situationer eftersom de då kan utveckla mer aktiva copingmönster (ibid).

## **Ledarskap och stress**

I en artikel om ledarskap och stress diskuterar Smith och Cooper (1994) huruvida stress har en stor inverkan på ledares effektivitet eller inte. De tänker sig att om stress försämrar ledarprestationen kan medarbetarna och organisationen gå miste om många av de fördelar som 'bra' ledarskap för med sig. Vidare delar Smith och Cooper (1994) in ledarskap och stress i fem områden som visar på hur olika faktorer kan påverka ledarskapet under stress: (1) stress och valet av ledare, (2) källor till stress i ledarrollen, (3) stressade ledare och effektiva

ledare, (4) underställdas stress och påverkan på ledarskapet och (5) ledarskapets påverkan på de underställda.

### **Stress och valet av ledare**

Frågorna om vem som blir ledare i en grupp och varför är viktiga ur två aspekter. För det första, påverkar stressen som gruppen står inför deras val av ledare? För det andra, påverkar en persons motståndskraft mot stress möjligheten att han eller hon blir vald till ledare (Smith & Cooper, 1994)?

För att besvara den första frågan har Smith och Cooper (1994) valt att titta närmare på 'path-goal theory' som utvecklats av House och Mitchell (ref i Yukl, 2002). Teorin går ut på att en grupp som verkar under stress väljer andra sorts ledare än en grupp som inte är stressad. Vanligtvis tenderar grupper att välja en ledare som de tror bäst kan hjälpa dem att uppnå mål och önskningar genom att denne ledare hjälper dem att bli mer effektiva (Smith & Cooper, 1994). Vid stress händer dock något. En stressad grupp väljer istället en ledare som kan reducera stressen till en nivå där stressen inte längre påverkar produktiviteten negativt. Man vill ha en ledare som kan mildra frustrationen och som har förmåga att ge emotionellt stöd. Om stressen gruppen upplever beror på otydlighet angående rollerna väljer man en ledare som kan lösa detta och klargöra rollstrukturen. Kommer stressen av att man har för mycket att göra tenderar gruppen att välja en ledare som kan attrahera fler resurser eller reducera inkommande krav (ibid).

Det råder ingen tvekan om att det finns individuella skillnader i hur känslig man är för att bli utsatt för olika stressorer (Smith & Cooper, 1994). Frågan är därför om de som blir ledare är mer eller mindre känsliga än andra. Tyvärr är det en väldigt svår fråga att besvara eftersom man måste ta i beaktande en rad frågor om mätningar och koncept (ibid). Man måste exempelvis titta på om motståndskraften gäller generellt mot stressorer eller bara vid specifika stressorer. Dessutom måste man titta på stabiliteten i dragen hos en individ, är motståndskraften lika varje dag och vid varje tillfälle? Problemen gällande mätningar uppstår både när man ska mäta olika drag och stabiliteten i dem. Det man dock har funnit vid användandet av metaanalys är att det finns en klar korrelation mellan ledarskap och intelligens, maskulinitet, konservatism och emotionell anpassningsförmåga. Slutsatsen Smith och Cooper (1994) drar är att motståndskraften mot stress är ett personligt karaktärsdrag som kan göra vissa mer passande som ledare.

### **Källor till stress i ledarrollen**

Forskning på området har bidragit till att man kunnat ta fram viktiga detaljer angående de stressorer som tenderar att orsaka stress. Cooper och Marshall (ref i Smith & Cooper, 1994) har tagit fram sex stressorer som förekommer i arbetslivet och som har stor betydelse i ledarskapsrollen.

Den första stressoren har med rollen i sig att göra. Utmärkande för rollen kan vara långa arbetsdagar, resor i arbetet, medverkande vid ett stort antal möten och stor arbetsbörda. Även införandet av ny teknologi kan vara en stressor för ledare (Smith & Cooper, 1994).

Den andra faktorn som kan vara en stressor hör ihop med konflikter och otydlighet kring rollen och ansvarsområdet som hänger ihop med den. Otydligheten kring rollen uppstår när en individ inte har en klar bild över uppgifter som ska lösas eller vad som förväntas samt när ansvarsområdena inte är klart uttryckta (ibid).

En tredje viktig stressor kan vara relationer på arbetsplatsen, relationer till medarbetare, kollegor, överordnande och chefer. Selye (ref i Smith & Cooper, 1994) menar att en av de viktigaste faktorerna för välmående både individuellt och inom organisationer är att relationen mellan medlemmarna inom organisationen är god.

Den fjärde stressorn Smith och Cooper (1994) tar upp är möjligheten till karriärutveckling. Stressen kan uppkomma när ledaren upplever att han eller hon är blockerad från att utvecklas, det finns en rädsla att förlora jobbet eller när de känner att de stannat upp i utvecklingen och inte kommer längre i karriären.

Den femte stressorn beskriver hur organisationen i sig kan vara en stressor och ett hot mot ledarens känsla av självstyrande och kontroll. Ledare kan ibland känna sig ensamma och utanför och att de saknar möjligheter att medverka vid beslut. Organisationer som skapar förtroende och förespråkar ett öppet klimat medverkar oftare till att ledare tar mer ansvar och blir mer kreativa (ibid).

Den sista stressorn Smith och Cooper (1994) tar upp handlar om kopplingen mellan arbets- och familjelivet. Många organisationer kräver mer och mer från ledare i form av att de ska ställa upp och lägga många timmar på arbetet. Samtidigt kräver familjen sin tid vilket skapar ännu mer slitningar i relationen.

### **Stressade ledare och effektiva ledare**

En viktig fråga som Smith och Cooper (1994) tar upp är i vilken mån stressnivån som upplevs av en ledare påverkar hans eller hennes prestation. Detta kan enligt deras artikel kopplas till Fiedler och två av hans teorier kring ledarskap och effektivitet (Yukl, 2002). Den första teorin

är Fiedlers 'LPC contingency model' och den andra är hans 'Cognitive resource utilization theory' (ibid).

Fiedlers 'LPC contingency model', beskriven under ledarskap, kan enligt Smith och Cooper (1994) relateras till stress genom att en fördelaktig situation för ledaren sannolikt inte genererar en känsla av stress. Motsatta förhållande leder till en situation karaktäriserad av hög stress. En relationsorienterad ledare med hög LPC skulle då vara mest effektiv vid en normal grad av stress medan mer uppgiftsorienterade ledare med låg LPC presterar bäst vid mycket låg eller mycket hög grad av stress (Smith & Cooper, 1994).

Fiedler har arbetat vidare på sin 'LPC contingency model' och presenterat 'Cognitive resources theory' (Fiedler, ref i Yukl, 2002) som behandlar ledarens förmåga att använda sina kognitiva resurser i olika situationer (Yukl, 2002). Yukl förklarar vidare att teorins fokus är på hur ledares intelligens och erfarenhet påverkar gruppens prestation. Enligt modellen påverkar ledarens mellanmännsliga stress, den som uppstår i interaktionen med medarbetarna, relationen mellan ledarens intelligens och gruppens prestation (ibid). När stressnivån är låg kan en intelligent ledare göra en god planering och fatta goda beslut genom att analysera situationen och hitta den bästa lösningen. Under hög stress försvinner sambandet mellan ledarens intelligens och kvalitén på besluten eftersom ledaren inte kan fokusera på uppgiften på samma sätt (ibid). Enligt Yukl är den troligaste orsaken till det att en hög stressnivå stör ledarens förmåga att hantera information och fatta beslut. Vid hög stress är ledaren mindre benägen att prova nya vägar och förlitar sig istället på sin erfarenhet för att lösa situationen förutsatt att man har erfarenhet att agera efter (ibid). En ledare som är ny i sin roll förlitar sig istället på sin intelligens i båda situationerna.

Enligt Fiedlers teori kan intelligenta ledare under hög stress bidra till en lägre produktivitet i gruppen eftersom de inte har möjlighet att utnyttja sin intelligens i samma utsträckning i sådana situationer (Yukl, 2002). Blades (ref i Smith & Cooper, 1994) menar att det finns tre faktorer som minskar ledarens möjlighet att använda sin intelligens och dessa är brist på stöd från medarbetarna, om ledaren utövar en låg grad av direktstyre samt stress.

'Cognitive resources theory' har ännu inte undersökts tillräckligt för att kunna verifieras och brister i sin definition av bland annat intelligens vilket gör att den kan anses vara för generell (Yukl, 2002). Vidare utveckling skulle förmodligen göra modellen mer tillämpbar men tills vidare är det en intressant teori som kan förklara viktiga processer i relationen mellan ledarskap och stress.



### **De underställdas stress och deras påverkan på ledarskapet**

Det har gjorts ganska många studier kring de förändringarna i ledarskapet som uppstår när en grupp upplever stress. Med få undantag har man upptäckt att en grupp som upplever stress kräver ett direkt och bestämt ledarskap (Smith & Cooper, 1994). Anledningen till detta är enligt Smith och Cooper att det i en stressig situation inte finns tid att generera och utvärdera alternativa handlingar. Stress som skapas av otydlighet gör att gruppen influeras mer av en aggressiv och stark ledare som kan reducera otydligheten och styra upp situationen. Ett transformativt ledarskap (Yukl, 2002) passar bäst i situationer när medlemmarna i gruppen konfronteras med en komplex och förvirrande omgivning (Smith & Cooper, 1994). En transformativ ledare försöker utveckla, inspirera och utmana de underställdas intellekt för att alla tillsammans ska kunna arbeta mot gemensamma mål (Arnold, Cooper & Robertson, 1998).

### **Ledarstilen och dess påverkan på de underställdas stress**

Det finns enligt Smith och Cooper (1994) ganska lite litteratur som tar upp effekterna som olika ledarstilar kan ha på den upplevda stressnivån hos de underställda. Bass (ref i Smith & Cooper, 1994) skriver dock att ledare kan skapa stress hos de anställda genom att t ex stressa en grupp att ta snabba beslut. Seltzer, Numerof och Bass (ref i Smith & Cooper, 1994) har upptäckt att ledare som stimulerar intellektuell aktivitet ökade den upplevda stressen hos de anställda vilket kan leda till utbrändhet. Misumi (ref i Smith & Cooper, 1994) fann att produktionsorienterade ledare genererade stress. Även det transformativa och karismatiska ledarskapet (Burns, ref i Smith & Cooper, 1994) kan kopplas till ledarens effekt på de anställda. I teorierna menar man att den sortens ledarskap, som leder till mer självsäkra underställda som ser mening i sitt arbete, skulle minska stressen hos de underställda. Den exakta inverkan det har på stressen har dock inte undersökts till fullo än (ibid).

## **Syfte och frågeställning**

Syftet med vår uppsats var att förstå fenomenet stress ur ledarens eget perspektiv. Vi ville komma ledarna nära och ta del av samt förstå deras subjektiva uppfattning. Ledare är en intressant målgrupp eftersom de antas ha ett stort inflytande och mycket ansvar. Deras position kan göra dem utsatta och mer ensamma i organisationen. Detta borde göra stress till ett tydligt fenomen i deras arbetssituation. Ledare kan ses som en av de viktigaste resurserna och har ofta en central roll i organisationen (Lu, Kao, Cooper & Spector, 2000). Vi anser att

deras syn på stress inte undersökts tillräckligt i tidigare forskning. Med anledning av det ställde vi oss den övergripande frågan: Hur ser ledare på stress och hur hanterar de stressiga situationer? Vi ville ha en bred frågeställning för att ge ledarna utrymme att med egna ord uttrycka hur de upplevde fenomenet men för att inte tappa fokus utgick vi från fyra huvudteman. Med hjälp av tidigare inhämtad kunskap fann vi att ledarskap, stress, kontroll och organisationskultur var viktiga faktorer att täcka in för att kunna besvara vår frågeställning.

## Metod

### Metodologiska överväganden

Vi har i vår studie valt att arbeta enligt kvalitativ forskningsmetodik och som en följd av detta använt oss av intervjuer. Om vi ska kunna förstå den situation som ledarna befinner sig i måste vi försöka komma dem nära inpå livet och det är just det som är syftet med ett kvalitativt tillvägagångssätt. Närheten uppstår genom att vi ansikte mot ansikte möter den situation som individen befinner sig i, det uppstår en direkt subjekt-subjekt relation mellan forskaren (vi) och undersökningdeltagarna (ledarna) (Holme & Solvang, 1997).

Styrkan i den kvalitativa intervjun ligger i att undersökningssituationen liknar en vardaglig situation och ett vanligt samtal. Detta är alltså den intervjuform där forskaren utövar det minsta inflytandet på intervjupersonerna. Man strävar tvärtom efter att låta dem påverka samtalets utveckling. Forskaren har endast de tematiska ramarna (i vårt fall en intervjuguide) men måste samtidigt försäkra sig om att få svar på de frågor som ska belysas. Man kan se det som att man under samtalet 'vaskar fram' den information man kan få om de frågor som är av intresse (ibid).

Forskningsintervjuns struktur bygger på vardagens samtal men är enligt Kvale (1997) ett professionellt samtal. De formerna av forskningsintervjuer vi använde oss av var en halvstrukturerad livsvärldsintervju samt en av mer ostrukturerad art. De kan definieras som intervjuer vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld i avsikt att tolka de beskrivna fenomenens mening (Kvale, 1997).

Frasen "om man vill veta hur människor uppfattar sin värld och sitt liv, varför inte prata med dem?" (Kvale, 1997) sammanfattar bra varför vårt val av metod kändes enkelt. Den kvalitativa forskningsintervjun söker förstå världen ur de intervjuades synvinkel, utveckla innebörden av människors erfarenheter och frilägga deras livsvärld före de vetenskapliga förklaringarna. I den kvalitativa forskningsintervjun byggs kunskap upp: det rör sig om

*samspel*, om ett utbyte av synpunkter mellan två personer som samtalar om ett gemensamt intresse (ibid). I vår studie är detta gemensamma intresse fenomenet stress ur ett ledarperspektiv.

Intervjuer är särskilt lämpliga när man vill studera människors syn på meningen hos sina levda liv, beskriva deras upplevelser och självuppfattning och klargöra och utveckla deras eget perspektiv på sin livsvärld (ibid). En kompletterande metod vi kunde ha använt oss av är deltagande observation vilket skulle ha gett oss möjlighet att undersöka hur ledarna agerar i stressade situationer direkt när de uppstår. Detta var dock inte möjligt av praktiska skäl eftersom tiden för förberedelser och genomförande inte var tillräcklig.

### **Vetenskapens heliga treenighet**

Verifiering av kunskap diskuteras vanligen inom samhällsvetenskapen i relation till begreppen *generaliserbarhet*, *reliabilitet* och *validitet* och dessa har fått position som vetenskapens heliga treenighet (Kvale, 1997). Ofta har dessa tre begrepp använts till att diskvalificera kvalitativ forskning. Många kvalitativa forskare har därför valt att ignorera begreppen och ser dem som ett motstånd på vägen för skapandet av kvalitativ forskning. Kvale (1997) väljer att inte avfärda begreppen utan istället återbruka dem i former som är relevanta för intervjuforskaren. Detta har vi tagit fasta på för att visa varför en kvalitativ metod i vårt fall och för vårt syfte var den mest passande.

### **Generaliserbarhet**

Viktigt att tänka på är forskarens och läsarens generalisering (Kvale, 1997). Man kan fråga sig om det är forskaren, läsaren eller användaren som ska genomföra den analytiska generaliseringen. Viktigt är således hur mycket forskaren ska formalisera och argumentera för generaliseringen och hur mycket som ska lämnas till läsaren att generalisera. Viktigt är i alla fall att forskaren tillhandahåller tillräckligt med belägg för att den analytiska generaliseringen ska kunna genomföras.

Ett sätt att se på generalisering ur en kvalitativ synvinkel är att fokusera på målet med den. Därmed kan man visa på att man även med kvalitativa metoder kan uppnå generaliseringskriteriet om än på ett annat sätt än i kvantitativa metoder. Kvale (1997) utgår från Schofield (ref i Kvale, 1997) och beskriver hur han har urskilt tre mål för generaliseringen. Det första målet är att studera *det som är*, att försöka fastställa det typiska, allmänna och det vanliga. Man söker maximera överensstämmelsen mellan forskningsfallet och vidare skeende i samhället (ibid). Vi har valt att koppla forskningsfallen till teori och

därmed visat på överensstämmelsen. Det andra målet enligt Schofield (ref i Kvale, 1997) är att försöka se *det som kanske kommer att finnas*. Istället för att titta på det som finns försöker man titta framåt och ställa sig frågan vad som kommer att dyka upp i framtiden. Om man vill ta reda på det kan en liten grupp med specialkompetens vara mer intressanta att studera än en representativ grupp (ibid). Vi utgick från en liten grupp ledare vars uppfattningar och upplevelser kring fenomenet stress skulle kunna användas som grund för att förstå hur andra upplever och hanterar stress. Det tredje och sista målet som Schofield (ref i Kvale, 1997) tar upp är att fokusera på *det som kan finnas*. Att lokalisera situationer man tror är ideala och exceptionella och studera dem för att se vad som pågår där. Då kanske man som forskare kan omvandla kulturen istället för att kartlägga de förhållanden som redan existerar (ibid). Vi valde i vår andra intervju att be ledarna fokusera på en specifik situation som varit väldigt stressande för dem. Genom det som kom fram skapades en generativ teori som sedan kan öppna för nya önskvärda alternativ för tanke och handling (ibid).

### **Reliabilitet**

Reliabilitet hänför sig till forskningsresultatens konsistens (Kvale, 1997). Vissa menar att exempelvis ledande frågor skulle försämra konsistensen men Kvale (1997) menar istället att det i en kvalitativ forskningsintervju särskilt lämpar sig att ställa ledande frågor. Detta för att pröva tillförlitligheten i intervjupersonens svar och verifiera intervjuarens tolkningar. Ledande frågor kan alltså förstärka tillförlitligheten. Man ska därmed inte undvika ledande frågor men däremot erkänna deras betydelse och försöka göra dem så explicita som möjligt för att ge läsaren en möjlighet att bedöma deras inflytande (ibid). Vi har i vår forskningsintervju använt oss av en halvstrukturerad intervju med en intervjuguide som grund. I guiden fanns områden vi ville täcka in under intervjun och således styrde vi när det behövdes in de som intervjuades på dessa områden men lät dem sedan relativt fritt prata och uttrycka sig kring det specifika temat. Kvale (1997) tar också upp att reliabiliteten brukar diskuteras när man tittar på hur forskaren kategoriserar intervjupersonernas svar. Läsaren av en intervjuundersökning är beroende av forskarens urval och kontextualisering av intervjuuttalandena eftersom läsaren inte har tillgång till materialet forskaren utgått ifrån. Det är en omöjlighet att ge tillgång till alla ljudfiler som spelas in eller ofta hundratals intervjudidor. För att undvika för mycket subjektivitet kan man använda sig av två kontrollmetoder; att använda mer än en uttolkare och att förklara tillvägagångssättet. Vi har utnyttjat det faktum att vi är två som jobbar med uppsatsen och därför tolkat intervjuerna var för sig, sedan bytt och till slut även suttit tillsammans och tolkat. Vi har även i metodavsnittet med detaljrikedom beskrivit

tillvägagångssättet och så gott vi kunnat redogjort för stegen i analysprocessen. Kvale (1997) avslutar med att han anser att en för stark tonvikt på reliabiliteten i en kvalitativ forskningsstudie motverkar kreativiteten och föränderligheten.

### Validitet

Valideringen vilar på forskarens hantverksskicklighet att granska källorna (Kvale, 1997). Att validera handlar om att kontrollera och förhålla sig kritisk till sitt material för att motverka selektiv perception och snedvriden tolkning. Validering är enligt Kvale inte bara en granskning som görs i slutet av arbetet utan en kvalitetskontroll som genomförs under kunskapsproduktionens samtliga stadier. Kvale talar om validering i sju stadier: tematisering, planering, intervju, utskrift, analys, verifiering och rapportering.

För att öka validiteten i vår uppsats har vi försökt tänka på dessa steg i processen. Vi försökte inleda med att skaffa oss en överblick över ämnet genom att söka artiklar samt gå igenom litteratur och därefter välja ut teorier som vi ansåg relevanta för frågeställningen. Planeringen innebar att vi arbetade parallellt med olika delar av uppsatsen men i en logisk ordningsföljd. För att tillgodose den etiska aspekten av planeringen (Kvale, 1997) har vi genom hela arbetet försökt bibehålla en hög grad av anonymitet för både intervjupersonerna och organisationen de verkar i. Detta har vi uppfyllt genom att använda fingerade namn, minimera redovisningen av personliga uppgifter samt inte ange namnet på organisationen. För att uppnå en så bra kvalitet som möjligt på intervjuerna förberedde vi oss genom att tillgodogöra oss kunskap om god intervjuteknik samt träna på genomförandet. Utskrifterna av intervjuerna gjordes noggrant men inte ordagrant eftersom vi ville fokusera på *vad* intervjupersonerna sa och inte *hur* de sa det. Vi fann att analysen var valid genom att vi kunde se kopplingar mellan det som framkom och litteraturen vi använt. Slutligen ansåg vi vår rapport vara en passande redogörelse för undersökningens resultat eftersom den följer de riktlinjer vi fått och är anpassad efter de huvudteman vi utgick ifrån samt analysmetoderna vi använde.

För att öka validiteten ytterligare kunde vi använt oss av ett annorlunda urvalsförfarande. För att rekrytera intervjupersoner använde vi oss av kontaktpersoner på företaget vilket medförde att de hade vetskap om vilka som deltog i studien. Dessutom medverkade dessa kontaktpersoner själva och det kan ha påverkat de övriga medverkande på så sätt att de inte kände fullständig anonymitet.

### Tillvägagångssätt

De personer som är i fokus för vår studie består av sex personer (3 kvinnor, 3 män) med ledarfunktion på mellannivå. De har ansvar för projekt eller en avdelning på företaget vilket innebär att de har chefer över sig samt medarbetare under sig som de ansvarar för.

Intervjupersonerna är utvalda på grund av sina formella ledarpositioner med personalansvar och för att de var de som fanns tillgängliga vid tidpunkten för vår undersökning. Vi valde att undersöka mellanchefer eftersom vi ansåg deras situation intressant med tanke på deras ställning som både ledare och underställd med krav från båda håll. Vi använde oss alltså av ett subjektivt urval för att ge vår undersökning skärpa och gå på djupet i en speciell situation för att utforska det specifika (Denscombe, 2000). Utifrån kriterierna vi angett fick vi en lista med möjliga intervjupersoner från våra två kontaktpersoner på företaget. Personerna som angetts på listan tillfrågades sedan av oss via e-post om de kunde tänka sig att ställa upp på två intervjuer med några dagars mellanrum. Sex av de tillfrågade hade möjlighet att medverka. Dessa ledare var mellan 30-50 år med en medelålder av 37,8 år och hade jobbat på företaget som ledare mellan 2-5 år med ett genomsnitt av 3 år. När deltagarna tillfrågades om de kunde delta informerades de även om undersökningens ämnesområde, vad intervjuerna skulle användas till och att intervjuerna beräknades ta 45-60 minuter per gång.

Våra intervjupersoner arbetar på ett internationellt företag med bas i Sverige. Avdelningen dessa ledare tillhör har ca 800 anställda på sina svenska kontor och är främst ansvariga för utveckling, drift och support av IT-lösningar för koncernen. Förenklat är deras uppgift att se till att information är tillgänglig där den behövs och att den är uppdaterad och tillförlitlig.

Intervjuerna spelades in digitalt med MP3 spelare. När vi utförde intervjuerna hade vi stöd av två intervjuguidar (se appendix), en för den första intervjun med mer allmänt hållna frågor och en för den andra intervjun som fokuserade på en specifik stressituation som intervjupersonerna upplevt. Eftersom den första intervjun var av halvstrukturerad typ innehåller denna intervjuguide en översikt över de ämnen som ska täckas och förslag till frågor i enlighet med Kvale (1997). Den andra intervjuguiden består av frågor som utgjorde stöd för den mer ostrukturerade intervjusituationen. Vår inställning till intervjuguiden har, i enlighet med vad Denscombe (2000) skriver, varit att vara flexibla med ämnenas och frågornas ordningsföljd och att låta intervjupersonen utveckla sina idéer samt tala utförligt om ämnet. Den intervjuade ska vara i fokus.

När deltagarna frivilligt gått med på att delta delade vi upp intervjupersonerna mellan oss så att en intervjuare hade kontakt med tre personer som man träffade vardera två gånger i

ett avskilt mötesrum på deltagarnas arbetsplats under arbetstid. Vid första intervjun fick deltagarna inledningsvis muntlig information om att vi var psykologstudenter på kandidatnivå samt kort information om studien. De informerades också om att uppgifterna från intervjuerna skulle behandlas konfidentiellt och att intervjupersonerna förblir anonyma i alla redovisningar av intervjuerna. Vi frågade dem även om de godkände att intervjuerna spelades in och upplyste deltagarna om att de skulle underrätta oss om någonting kändes konstigt under intervjuerna.

Första intervjuns syfte var att etablera en relation med deltagarna och på en mer allmän nivå samtala om ledarrollen och stress för att sedan i den andra koncentrera oss på en specifik situation med stöd av den etablerade relationen. Enligt Kvale (1997) måste intervjuaren bygga upp en atmosfär där den intervjuade känner sig trygg nog att tala fritt om sina upplevelser och känslor. Vi började med att ställa inledande frågor som behandlade bakgrundsinformation som ålder och bostadsort. Därefter fortsatte vi med relativt specifika frågor om intervjupersonens arbetsuppgifter och roll för att inte börja intervjun på en alltför abstrakt och djup nivå. Fortsättningsvis försökte vi också anpassa oss till individens språkbruk. När vi etablerat en viss relation leddes intervjuerna in på att mer handla om individens egen syn på ledarrollen, kontroll och stress. Vi ville också undersöka om det var någonting specifikt de kände var stressande med företaget de arbetade på och ställde därför frågor som speciellt behandlade situationen inom organisationen och hur man inom denna ser på medarbetare i stressade situationer. För att inte riskera att avsluta intervjun på ett alltför djupt område behandlade den sista konkreta frågan intervjupersonernas fysiska arbetsmiljö. Därefter frågade vi deltagarna om det var någonting mer de kände att de ville tillägga som de tänkt på. Avslutningsvis tackade vi deltagarna för deras medverkan och sa att vi såg fram emot att samtala igen under den kommande veckan.

I den andra intervjun inledde vi med att fråga om intervjupersonerna hade tänkt på något särskilt sen förra gången. Efter det bad vi dem tänka på en specifik situation som de upplevt som väldigt stressande. Vi bad dem fokusera på den värsta upplevelsen de haft och i tanken stanna kvar i den. Sedan fick de relativt fritt berätta om upplevelsen och vid behov kom vi med stödfrågor för att förmå dem att inte tappa fokus. När händelsen var uttömd försökte vi antingen prata om en positiv händelse de varit med om eller föra ett kort allmänt samtal. På så sätt försökte vi undvika att lämna intervjupersonerna med negativa känslor. Vi tackade för oss och berättade att vi återkommer med information om var de kan ta del av den färdiga uppsatsen.

## **Bearbetning**

Utskrifterna av intervjuerna gjorde vi själva vilket medförde att vi blev förtrogna med materialet. Vi anser att intervjupersonernas mening kommer fram tydligare om man använder en viss grad av skriftspråk. Kvale (1997) anser att försök till ordagranna intervjuutskrifter skapar konstruktioner som varken avspeglar samtalet korrekt eller passar textens stil och därför har vi försökt göra transkriptioner som så tydligt som möjligt redovisar det intervjupersonerna sagt. I praktiken har detta inneburit att intervjuerna transkriberats med en stor detaljrikedom men utan att fästa för stor vikt vid uttal och pauser eftersom vårt syfte inte var att genomföra en språklig analys.

Eftersom vi fokuserat på olika saker under de två intervjuerna valde vi att analysera dem på olika sätt. De första intervjuerna analyserades tematiskt. Detta liknar det Kvale (1997) benämner meningskoncentrering. Vi gick igenom intervjumaterialet och delade in det efter de kategorier vi tidigare utarbetat som underlag till intervjuerna. Vi satte in materialet i tabeller bestående av två kolumner där den vänstra innehöll den transkriberade texten och den högra hade plats för de meningskoncentreringar som skulle följa. Denna koncentrering innebar att vi fångade kärnan i uttalandena och sammanfattande det i korta, koncisa uttalanden. Sedan tittade vi på de kärnfulla uttalande vi fått fram och frågade oss hur de relaterade till vårt syfte. En ytterligare indelning gjordes därefter som resulterade i att dessa uttalanden placerades i underkategorier till våra huvudteman. Vi hade detta som underlag när vi sedan skrev en deskriptiv analys och använde oss av citat för att konkretisera intervjupersonernas mening.

De andra intervjuerna analyserades i enlighet med det Murray (2003) benämner narrativ analys. Vi summerade varje intervju var för sig för att sedan kunna skapa en sammanhängande berättelse. Dessa berättelser indelades enligt Murray med början, mitt och slut. Efter summeringarna följde analysen där berättelserna jämfördes med varandra. Jämförelserna gjordes utifrån de kategorier Burke (ref i Lindquist & Persson, 1997) tagit fram för att synliggöra mångtydigheten som kan framkomma i berättelser samt kategorier vi själva fann relevanta. En summerande analys gjordes sedan av varje kategori.

## **Analys**

Eftersom vi genomförde två olika typer av intervjuer har vi även använt oss av två olika analysmetoder. Den inledande analysen är tematisk och i den har vi försökt fånga ledarnas kulturella förståelse av fenomenet stress. Den efterföljande är en narrativ analys där vi i berättelseform återger ledarnas personliga förståelse av stress. De två analysmetoderna



kompletterar varandra genom att den tematiska ger en mer normativ bild av ledarskap och stress medan den narrativa tar oss vidare och fångar hur ledarna uppträtt i en faktisk situation.

## **Tematisk analys**

Analysen består av en sammanställning av de resultat som framkom efter de första intervjuerna och den utgår från de fyra huvudteman vi hade som underlag till intervjuerna: ledarskap, stress, kontroll och organisationskultur. Under varje huvudtema kunde vi sedan, med hjälp av resultatet från intervjuerna, identifiera olika underrubriker. Vi redovisar det som intervjupersonerna berättat genom att referera, utveckla detta och styrka med citat.

### **Ledarskap**

Under temat ledarskap berättade de intervjuade om sin syn på ledarrollen, vilka slags situationer man möter och hur man kan agera som ledare för att klara av dem.

Enligt intervjupersonerna krävs en tydlig ledare för att kunna förmedla företagets mål och värderingar till de anställda. Ledaren ses som den tydligaste representanten för företaget, utåt och inåt, och har som huvudansvar att knyta ihop de olika gruppernas aktiviteter för att skapa en helhet. För att klara detta måste en mängd områden föras samman vilket gör att ledaren har ett brett ansvar med ständigt skiftande arbetsuppgifter.

Det har ju varit väldigt stora projekt med jättemånga människor och oerhört mycket pengar involverade, det är globalt, det är folk från hela världen som är inblandade. Man måste ta hänsyn till kulturella skillnader, till många olika kompetenser, och jobba med både specialister och generalister och med alla tänkbara kompetenser som ska ingå i den typen av projekt som jag har drivit nu senaste åren så det är..komplexiteten har gjort att jag har utvecklats som ledare.

Citatet ovan är ett av flera som pekar på att den stora variationen av arbetsuppgifter leder till att man förändras i sin roll. En annan ledare anser att det är viktigt att arbetet leder till personlig utveckling genom att man tar ansvar och hittar lösningar som man tillsammans arbetar för att genomföra. En mellanchefer har ständig kontakt med personer på olika nivåer och måste sträva efter att tillgodose alla krav dessa har. Ledaren måste vara fokuserad på uppgiften samtidigt som relationerna måste bevaras.

Intervjupersonerna upplever ansvarsområdena som diffusa och denna otydlighet kan minska ledarens möjlighet att ha den överblick som krävs för att skapa sammanhang och föra organisationen framåt.

...alltså egentligen kan jag se min uppgift som, och det gör många tror jag, att man på sikt avvecklar sig själv. Det ligger ju lite i ledarskapet att få folk att bli så självständiga och säkra så att det flyter på.

Trots den ständiga sociala interaktionen kan ledarens unika roll leda till att man känner sig ensam. Ledarna talar ofta om andra individers behov och det tycks ligga i ledarens roll att arbeta mycket för att lyfta andra människor. Citatet ovan visar att en av ledarna ser det som att det ingår i ledarrollen att arbeta för att till slut göra sig själv överflödig.

Det förutsätts ofta i organisationen att allt ska fungera så bra som möjligt utan interventioner och därför kan det vara svårt för de anställda att se det ledaren uträttar och vilken kompetens denne besitter. Om man däremot misslyckas med ett uppdrag blir ledarens betydelse tydlig och även om ledaren är beroende av många andra för att kunna utföra sitt arbete läggs ofta huvudansvaret för misslyckandet på ledaren.

Jag brukar illustrera med att säga att jag vill gärna lägga ramen på pusslet först..du vet vissa börjar med någonting mitt i men jag måste ha koll på hörnbitarna och ramen och så. Så fungerar jag alltså även i arbetslivet att jag, eller i min yrkesroll, att jag måste veta vilka folk är och hur de mår, grundförutsättningarna och sen kan vi jobba vidare.

Ledarrollen i sig är dynamisk och man vill ha frihet men samtidigt anser ledarna att förutsättningarna måste vara tydliga. En intervjuperson talar om att det stora ansvaret gör att man vill ha befogenheter för att fritt kunna besluta vilken som är den bästa vägen för att nå målet.

Det ständiga kravet på anpassning innebär att ledaren måste vara lyhörd och ha ett stort mått tålamod. Det finns ett antal relativt begränsade egenskaper som de intervjuade talar om att de bör ha utöver dessa. Om man sammanfattar de som nämnts bör en ledare vara stark som person för att kunna föra uppgiften i mål dessutom modig, flexibel, drivande, tydlig, rak och strategisk. Samtidigt bör ledaren kunna hantera relationerna genom att vara social, öppen och anpassningsbar.

Förtroendet är hela tiden..att man kan skilja på sak och person, att alltid försöka jobba med relationer och man bygger bra relationer. Att ha ett gott samarbetsklimat och att när man väl gjort det kan man tuffa till det rätt rejält så man kommer framåt.

Att skapa tillit i gruppen och uppnå ett bra gruppklimat ses av flera som grundpelare i arbetet som ledare och det tycks vara av avgörande betydelse för hur bra man lyckas som ledare. I uttalandet ovan och i de andra intervjuerna uttrycks det att man inte bara vill ha goda relationer för att det är en god sak i sig utan också för att kunna utföra sina arbetsuppgifter så effektivt som möjligt.

Jag brukar säga lite så att: ta en risk om dagen. Jag har det lite som ett mått. Inte för stora risker men en risk om dagen är rätt så bra för det är ju, man kan tänka som så att det är ingen kvalitetssäkringsprocess som jag bedriver utan jag bedriver utveckling...

Det här uttalandet visar att en ledare måste ha mod att ta en hel del risker i ett företag av den här typen som driver kreativ utveckling. En variation på risktagandet är att våga delegera uppgifter till medarbetare. Detta görs för att alla ska vara delaktiga i processen och för att minska den egna arbetsbördan som annars kan bli alltför omfattande.

En del vill ha väldigt lösa tyglar andra vill ha en sån här lista idag vill jag att du ska göra det här och det här och det där är lite svårt ibland att hitta den här balansgången. För jag vill ju givetvis delegera så mycket som möjligt, så mycket jag kan delegera...

Samtidigt kan delegeringen innebära svårigheter när olika medarbetare kräver olika grad av struktur i sitt arbete. Ledarna försöker balansera hur mycket de delegerar eftersom de inte vill belasta de anställda för mycket. En ledare delegerar på ett sätt som gör de egna arbetsuppgifterna varierade medan en annan delegerar för att kunna fokusera på ett speciellt område. Intervjupersonerna vill själva vara en viktig del av organisationen och känner att de har ett stort ansvar som de inte kan delegera däremot försöker de delegera uppgifter och därmed även en del av kontrollen.

### **Stress**

Huvudtemat stress behandlar ledarnas upplevelser av fenomenet. Ledarna pratar om olika sorters stress, om yttre och inre stress där den förstnämnda är hanterbar medan den inre berör på ett djupare plan och leder till andra konsekvenser.

Att inte hinna med ... det är en sån ytlig stress som har så att säga med det världsliga att göra. Den riktiga inre stressen som har att göra med att man tycker att saker och ting är tråkiga, att man inte känner att man kommer framåt..för mig är den förödande...

När ledarna inte längre upplever att tillvaron tillför dem något positivt blir stressen förödande, det är då man inte längre ser mening med det man gör. Överhuvudtaget verkar ledarna mycket medvetna om sin stress, det är något de tänker mycket på och har funderingar kring. Man försöker se på stress ur ett större perspektiv för att kunna fånga kärnan i hur man ska skapa mentala förutsättningar för att hantera stress. Det verkar finnas en medvetenhet om att stress inte uppkommer av stressorer utan att det handlar om hur man klarar av att möta stressorerna. Ledarna verkar också skilja mellan positiv och negativ stress. Den positiva stressen är en drivkraft och effektiviserar men vid övervikt övergår den till negativ stress och det är då jobbiga känslor uppkommer.

För att motverka stress arbetar man på vissa håll i organisationen med att proaktivt bygga upp relationerna genom att regelbundet träffas för att bara umgås. Att bygga upp en grund av bra relationer kan vara effektivt vid stress eftersom man då kan söka stöd hos varandra och känna avlastning. Att stödet finns där för både medarbetare och ledare anses viktigt.

... jag skulle aldrig ta den här rollen eller ens den här uppgiften som jag har idag om jag inte hade känt att jag hade ett stöd och så fort jag inte har det stödet då kommer jag att ompröva.

Det verkar som att ledarna använder det här stödet till att få råd men inte för att lösa problem, det tar man hand om på egen hand. Att tilliten finns till varandra och till organisationen är något centralt och utan det stödet skulle de inte klara av sin ledarroll.

Jag tror väldigt mycket på att man känner tillit till varandra. Att man verkligen litar på varandra ehh, som människor, yrkesmänniskor och kollegor och ... att man ja, känner tillit. Det tror jag är det centrala.

Att få stöd från omgivningen ses som en självklarhet men man skiljer på stöd och ingripande. Ledarna uttrycker klart att de ser det som individens eget ansvar att kommunicera sin upplevda stress. Därför jobbar man också för att bibehålla det öppna klimatet och föregår gärna med gott exempel genom att själv kommunicera när man behöver hjälp eller inte mår bra. Någon uttrycker att stress är en subjektiv upplevelse som inte har med miljön i sig att

göra utan att den är något som finns inom individer. Man menar att det inte är enskilda saker som gör att stress uppkommer utan det är den egna upplevelsen av dessa saker som medför om man känner sig stressad eller inte. Därför är det också bara den enskilda individen som kan söka hjälp.

...jag tror att stress är någonting som skapas inom människan. Det är ingenting som så att säga finns på en arbetsplats eller i ett visst sammanhang utan stress uppstår när människan upplever stress så att det där, det är hos var och en man får leta efter anledningen till stress och hanteringen av stress ... det är den enskilde som ansvarar för sin egen stress och sitt eget välmående. Mår man dåligt av sin stress är det man själv som ansvarar för att uttrycka det och att hantera det.

Till exempel är det inte en dålig social miljön i sig som är orsaken utan att man upplever det så i tanken. Därför lägger man också ett väldigt stort ansvar på individen att känna efter och avgöra om man mår bra eller inte och ta tag i problemet. Det betyder dock inte att man anser att individen får klara sig själv eller skylla sig själv. Det man menar är att individen måste vara den som känner efter, bara individen själv vet hur han eller hon mår och därefter måste man kommunicera till omgivningen hur det står till.

... jag tycker att man ska ha det i organisationen ... det ska vara tydligt och klart vem jag går till och vad som händer och vad jag kan kräva och det ska jag känna, det ska vara en trygghet och en grundförutsättning att behöver du hjälp så finns det där men du måste be..alltså...du måste kommunicera vad det är...

När individen väl kommunicerat att den behöver hjälp och stöd anser man att det självklart ska finnas i organisationen. Det man som ledare sedan ser som sitt och organisationens ansvar är att skapa en miljö som underlättar och är tydlig där alla individer vet vad som gäller och vad de har för skyldigheter och rättigheter.

...men det kan inte vara ytterst ledningens fel eller företagets fel eller gruppchef och projektledares fel och så vidare till att människor går in i väggen utan signaler måste först komma ifrån den enskilde. Däremot är det viktig som ledare att man skapar en process, en miljö som är så bra som möjligt, så tydligt som möjligt så att man bland annat minimerar riskerna att människorna känner alienation och stress.

Ansvar verkar vara ett ledord för ledarna. Alla har ett ansvar, individen, ledarna, organisationen och om alla parter tar sitt ansvar kan man lösa de flesta situationer. - För att kunna lösa situationer krävs inte bara att man tar ansvar utan att man även har befogenheter så att man kan ta kontroll över det man ansvarar för. För att ledarna ska kunna det behöver de få tid till att reflektera, strukturera och planlägga men när det inte finns tid uppkommer tydliga tecken på stress.

...då jag inte vet vilka bitar jag måste göra den närmsta tiden. Det är då jag bara springer på brandsläckningsövningar utan att ha det strategiska tänket, även om det strategiska tänket bara rör denna veckan så är det ju ändå en viss planering. Vet jag inte vilka puckar jag har att ta tag i då blir jag jättestressad för då känns det som att jag inte har någon plan med vad jag gör, jag bara springer på olika grejer och det mår ingen bra av.

Tidsbrist är en stressor men det finns även organisations specifika stressorer. En återkommande sådan faktor är otydligheten som verkar råda inom organisationen. Otydligheten återkommer på många sätt och inom många områden och ledarna ser en klar koppling mellan den och stress.

...men sen kan det också vara struktur i företaget och otydlighet i företaget, oklara direktiv och osäkerhet kring den egna positionen och arbetsrollen som kan leda till obehagligheter och stress...

Att inte veta vad som gäller innebär att inte ha kontroll över situationen och det upplevs som direkt obehagligt och stressande. En annan stressor som också på sätt och vis handlar om brist på kontroll är den nya tekniken man arbetar med. Ledarna har alla kontakt med IT-delen inom organisationen på något sätt och det är en stressor att försöka ta kontroll över den snabba utvecklingen och att försöka få struktur i den. IT-delen utmärks av en ständig rörelse men eftersom ledarna hela tiden strävar efter att stabilisera läget skapas en oro som är stressande eftersom stabiliteten inte uppnås. Organisationen präglas också av en öppenhet som handlar om att alla ska vara tillgängliga hela tiden. Det kan vara positivt men också upplevas som en inskränkning av integriteten och det bidrar till en upplevelse av stress.

Alltså hela organisationskulturen är mycket det att man ska vara tillgänglig hela tiden och det kan bli enormt stressande tycker jag själv.

Att aldrig få tid att vara ensam och reflektera är väldigt påfrestande och det ökar pressen på ledarna som anser sig ha till uppgift att hela tiden ha koll på läget.

Stressen kan leda till både fysiska och psykiska reaktioner. De fysiska yttrar sig som sömnrubbingar, allmän oro och att man blir spänd. Att sova dåligt gör ofta att man blir trött och vid trötthet minskar skärpan, i längden kan de fysiska reaktionerna leda till de psykiska, att man exempelvis sköter sitt arbete sämre. De psykiska symptomen handlar just om att strukturen blir lidande, att man har svårt att fokusera och tänka klart samt att motivationsnivån sjunker. För att kunna bemästra de olika stressiga situationerna som ledarna utsätts för använder de sig av en del olika metoder. Det verkar vara vanligt att ledarna använder sig av problemfokuserad, aktiv coping för att hantera stress.

...jag brukar mest försöka sätta mig i lugn och ro och skriva upp i mina listor vad det är för någonting som måste åtgärdas för att man ska komma vidare och försöka hitta en lösning på problemet.

Som tidigare nämnts tycker ledarna att det är oerhört viktigt att de får tid till reflektion för att sedan kunna strukturera upp situationer man inte anser sig ha full kontroll över. De tar aktivt tag i problemen, försöker gå till 'anfall' för att lösa dem och föredrar att göra det på egen hand. Ibland söker ledarna stöd men ofta inte för att få tröst utan man söker bollplank för att få råd och idéer. Förutom de rent praktiska bemästringsmetoderna försöker de skilja mellan arbetsliv och privatliv och inser vikten av att kunna koppla bort jobbet när de inte arbetar. Man ser fritidsintressena som mentala fristäder som man uppsöker med jämna mellanrum för att kunna rensa ut allt som kan tynga en.

### **Kontroll**

Under temat kontroll talade intervjupersonerna om vilket behov de har av kontroll och hur de agerar för att tillfredställa detta behov. Kontroll är nära förknippat med deras yrkesroll vilket gör att det framkallar mycket känslor.

Som tidigare beskrivits tycker ledarna att en stor del av deras roll innebär att ha en grundläggande kontroll över det som sker i organisationen.

Att ha förståelsen, den övergripande. Jag är dålig på detaljer själv, jag klarar inte av det så jag är ingen kontrollmänniska så som en controller t ex som har den här detaljkontrollen. Men jag behöver i alla fall veta läget för det som jag är ansvarig för. Då känner jag att jag har kontroll.

Detta uttalande är ett av flera som visar att ledarna inte anser sig behöva ha detaljkontroll över allting som sker inom deras avdelning. Däremot är det viktigt att man i större utsträckning kontrollerar de specifika områden man själv ansvarar för eller de projekt man anser vara de viktigaste. Ledarna uttrycker att deras behov av kontroll inte uppfattas på samma sätt av medarbetarna i organisationen. Eftersom ledaren är högst ansvarig för det som sker vill denne känna tillräcklig kontroll över situationen medan de anställda kan känna det som att ledaren vill detaljstyra. Detta kan de anställda känna sig stressade av. Ledarna är mycket medvetna om vilket behov de har av kontroll vilket till stor del hänger ihop med hur stort ansvar man har.

Jag vill gärna veta ungefär vad som händer, vart är vi på väg just nu, finns det några stora avvikelser jag ska känna till, kommer det att komma något som eskalerar ganska snart, säg till.

För att kunna utföra sina arbetsuppgifter och känna kontroll krävs det att ledaren får regelbunden information om hur processerna som pågår utvecklas. Intervjupersonerna uttrycker också att de kan känna kontroll även om saker inte fungerar bara de vet om att så är fallet. Ledarna vill få information om detta så snart som möjligt så de kan ingripa för att förbättra situationen. De vill återfå kontrollen för att kunna skapa tydlighet för de anställda och för att hantera sin egen känsla av stress som uppkommer när kontrollen minskar. Ibland finns inte den informationen man behöver tillgänglig och då kan ledarna tvingas släppa kontrollen.

Bara man talar om vad man gör för någonting att: ja, här vet jag inte riktigt hur vi ska göra, jag tror vi ska svänga till vänster..jaha..ok..och om jag då inte har någon antingen kunskap eller information som jag redan nu kan säga att det där är ju fel håll, om jag liksom inte själv kan så kan jag säga ok..då kör vi på det hållet.

När inte information finns som direkt kan bestämma vilken väg som är bäst kan denna intervjuperson acceptera att handla mer okontrollerat och låta medarbetarna styra. Men så fort informationen blir tillgänglig försöker man komma in på en säkrare väg igen. Ledarna försöker också leva med en viss brist på kontroll även om det är känslomässigt tryggt med ordnade situationer.

Det känns ju lugnt och behagligt men jag är den typen som aldrig stannar där då, som säger till mig själv att liksom varför kan det aldrig vara raksträcka men det beror på att jag förflyttar mig så fort det är det.



För att driva utvecklingen måste man ibland tillåta sig att i viss grad tappa kontrollen. För total kontroll skulle det krävas att man alltid gjorde saker som man hade erfarenhet av och då skulle man inte kunna åstadkomma någon förbättring.

Känslan av kontroll skiftar mycket för ledarna som deltagit i studien. En intervjuperson talar om att det ofta kan kännas som att man har någon slags kontroll i kaoset. Men denna känsla kan snabbt förändras när det hela tiden händer många saker i omgivningen och tillståndet förändras. Dessa kaossituationer kan göra det svårt att hitta kontrollen över situationen och när man inte känner att man kontroll mår ledarna sämre.

Ja, så kan man känna sig väldigt stressad och pressad och obehaglig till mods, och olust å omotiverad, tappa energi och sådana saker. Det är många olika känslor som kan komma då.

När inte känslan av kontroll finns känner sig den här ledaren väldigt stressad eftersom det är svårt att se de möjliga vägarna som finns för att ta sig framåt. Känslorna som beskrivs vid bristande kontroll tycks ligga mycket nära de känslor som uppkommer vid stress men både behovet av kontroll och graden av stress skiftar mycket mellan individerna.

Stresssymptomen som uppkommer hos ledarna påverkar resten av organisationen eftersom ledaren har inflytande på de processer som pågår. Det tycks svårt för ledarna att visa vägen för de andra medarbetarna om de själva inte känner att de är fullständigt på banan. Ledarna kan känna sig osäkra i sin roll när de saknar kontroll och inte kan agera som de själv anser att en ledare bör göra. I intervjuerna framkommer det också att tiden egentligen inte finns till att planera för att återfå kontrollen vilket leder till ökad stress. Detta eftersom ledaren har press på sig att snabbt reda ut situationen.

Jag släpper det inte bara så där men jag kämpar med att släppa det, det fungerar olika bra beroende på hur jag mår. Mår jag bra har jag lättare för att släppa det än om jag känner mig lite ansträngd eller stressad eller trött eller så..då är det lättare att det mal på ju.

Denna ledare talar om att hon känner sig säkrare i sin roll och kan hantera bristen på kontroll bättre när hon mår bra och är därför mer benägen att lämna bort kontrollen då. Om ledarna mister kontrollen försätts de ofta i en situation där de kämpar på egen hand för att återfå den. Det blir ledarens ansvar att ensam strukturera situationen. I dessa situationer upplever intervjupersonerna inte att de kan använda sin kompetens i samma utsträckning eftersom de inte vet vilka förutsättningar de har att jobba utifrån.

Det går liksom inte att ha full koll på allting i alla lägen..ett visst mått av osäkerhet finns alltid men den osäkerheten blir lite mer än vanligt då blir man ju sådär..fundersam och hur ska jag hinna med det här och så vidare..så är det ju.

Flera av ledarna ger uttryck för att de förstår att man inte alltid kan ha en känsla av kontroll. De verkar ha lärt sig leva med den känslan men arbetar aktivt för att motverka den när det går så långt att det inte känns bekvämt och normalt.

När ledarna arbetar för att återfå kontrollen använder de sig av strategier som till stor del liknar problembaserad coping.

För mig handlar det väldigt mycket om att konkretisera tillsammans med dem man ska jobba med, konkretisera målen och säga: Det här är målet, det vi ska uppnå och sen lägga upp någon slags plan för hur man ska ta sig dit.

Denna ledare tar hjälp av medarbetarna och försöker tillsammans med dem återfinna strukturen i arbetet. Ledaren ser det som sitt ansvar att förse medarbetarna med ett tydligt mål att arbeta mot och sedan kan man tillsammans besluta hur man bör verka för att nå det. Men merparten av intervjupersonerna talar istället om att de på egen hand försöker finna en metod för att hitta fokus igen.

Det är inte alltid man upptäcker det och gör man det får man skärpa till sig och strukturera sig och sätta upp listor. Jag har listor men jag använder dem inte hela tiden. Jag strukturerar upp med min lilla datorkalender så vissa grejer lägger jag in sen har jag vissa grejer jag har i vårt mailsystem.

Detta är exempel på en typisk metod som merparten av de ledare vi intervjuat tillämpar. De vill gärna få möjlighet att själva gå utanför situationen för ett tag och skapa sig utrymme där de kan strukturera situationen. De använder sig ofta av någon form av prioriteringslista som de arbetar efter för att kunna beta av alla uppgifter som ligger i luften och måste göras för att nå målet. En intervjuperson talar också om viktiga grundförutsättningar för att öka möjligheten att strukturerat kunna arbeta mot målet.

Det är väldigt många olika. Vi har satt struktur på organisationen, vi har byggt upp olika grupper vi har beskrivit arbetsprocesser, vi har satt en beslutsorganisation som är tydlig. Så vi har anställt och fått in oerhört mycket god kompetens inom områden där vi förut hade svarta hål.

Dessa förutsättningar fanns inte tidigare i organisationen och därför var det mycket svårt att uppnå kontroll. Det krävs alltså en grundläggande struktur och tydlighet i organisationen. När arbetsbelastningen ökar har man dessa grunder att stå på och de underlättar möjligheterna att hitta tillbaka till rätt väg.

### **Organisationskultur**

Temat organisationskultur innefattar de intervjuades bild av sin organisation och dess kultur och värderingar och behandlar ledarnas positiva och negativa uppfattning om detta. En återkommande och betydande del av det som uppfattas som positivt är de möjligheter som verkar finnas för individen att utvecklas. Det satsas mycket på medarbetarna och organisationen uppmuntrar dem att hela tiden växa inom den.

Det är relativt vanligt att andra arbetar sig upp i organisationen och man jobbar väldigt effektivt med att lyfta folk hela vägen. Det finns mycket internutbildning och den typen av karriärvägar.

Citatet ovan beskriver bra hur man aktivt arbetar och uppmuntrar karriärutveckling inom organisationen. En annan sak som upplevs som positiv är öppenheten som råder inom organisationen den leder till prestigelöshet och ett enkelt och informellt sätt. Det finns ett avslappnat klimat där man känner sig accepterad utan att behöva agera på ett visst sätt.

Ja, jag tycker just att den här informella kulturen är en väldigt..är stödande. Man behöver inte vara på ett visst sätt för att bli accepterat eller för att bli framhävd utan man kan vara väldigt informell och det känns väldigt skönt.

Att slippa ta på sig en roll minskar på stressen, man kan vara den man är och bli accepterad för det. Det finns en kultur som stödjer individen, dock inom ramarna för organisationen. Ytterligare utmärkande drag för organisationen som följer på öppenheten är den förlåtande attityden som ger utrymme för misstag och fel. Kanske tillåter man till och med misstag för att främja växande, det verkar gå hand i hand med att man tror på individen. Man får mer än en chans att visa vem man är och vad man går för. Att ge alla en chans att vara med och bestämma upplevs dock inte alltid som enbart positivt utan kan till och med ses som effektivitetssänkande, stressande och tidsödande.

Konsensusbesluten ja. Det tar väldigt lång tid. Det är oerhört många möten. Långa möten där det är för många med hela tiden. Det är tydligt i kulturen och det är ju stressande eftersom det tar oerhört mycket tid och det tar på effektiviteten, tycker jag.

Att sitta mycket i möten är en stressor som ledare ofta utsätts för. Att nå konsensusbeslut kan dels ta tid dels ses som ett hinder i ledandet av arbetet. Att ställa krav och ta beslut blir svårt när alla beslut ska godkännas och förankras hos alla

Dels att inte ställa krav på medarbetare och dels att ingen vågar säga att det här kan jag, jag bestämmer, jag tar detta beslutet nu.

Det verkar som att man som ledare inte alltid får de befogenheter man behöver för att leda utan tvingas lämna över mycket kontroll och beslut till andra. Däremot blir man som ledare inte av med det ansvar man upplever att man har vilket kan skapa stress och en känsla av maktlöshet.

En av de saker som starkast uttrycks som negativt med organisationen är att den är väldigt komplex och därmed otydlig. Det är mycket rörelse och driv på många plan och det kan vara stressande. Nedanstående citat är svar på frågan om det fanns något i organisationskulturen som var speciellt stressande:

...det skulle vara otydlighet i så fall. Vi är väldigt entreprenörsinriktade och det gör att det finns väldigt mycket driv överallt, vilket också gör att det inte finns någon tydlig beslutsstruktur eller liknande.

En otydlig beslutsstruktur upplevs av ledarna som speciellt stressande om det samtidigt händer saker hela tiden, ständig rörelse och oreda. Den informella kultur som råder togs upp som en positiv aspekt men kan alltså också uppfattas som negativ eftersom ledarna uttrycker att det är svårt att veta vem som har ansvar eller bestämmer.

Det är liksom inte alltid klart vem som bestämmer. Det finns en ibland kanske, en formell beslutshierarki men ibland finns det också en informell och det är ganska smärtsamt att upptäcka den.

Återigen handlar det mycket om att ledarna ibland upplever att kontrollen ligger utanför deras räckvidd. De kan vara beroende av andra och av information för att återfå kontrollen men om makten ligger hos informella och dolda beslutstagare kan situationen upplevas som mycket stressande och som uttrycks här, smärtsam. Som nyanställd ledare kan det dessutom ta tid att

hitta sin plats och det är jobbigt om man känner att man har ansvar för saker. Inom organisationen verkar det ibland vara viktigare att ha jobbat länge inom den än att inneha en formell kompetens. Tiden man varit anställd kan avgöra om man blir respekterad eller inte. Trots att man som nyanställd gjort ett bra jobb kan man uppleva att stödet saknas och att man inte får bekräftelse.

Något som däremot upplevs som tydligt och positivt inom organisationen är de uttalade värderingarna. Dessa värderingar genomsyrar organisationen utan att de behöver stå på papper. Det verkar som att de anställda känner av vad som gäller och att beteendet formas efter det. Värderingarna ligger djupt, inte bara i tanke utan även i handling.

### **Sammanfattning av tematisk analys**

Denna första analys har gett oss ledarnas normativa bild av fenomenet stress och dess följder. Intervjupersonerna har en klar uppfattning om hur man bör agera som ledare och vilka egenskaper som krävs för detta. Ansvar för att initiera åtgärder mot stress ligger hos individen och det finns en medvetenhet om att stressorer kan finnas i organisationen. Ledarna anser att ett huvudansvar som följer med ledarrollen är att ha den övergripande kontrollen. Vidare har det i analysen framkommit att de försöker följa den normativa bilden de gett uttryck för. Efter att ha fått en inblick i dessa tankar och beteenden ville vi ta reda på hur detta kunde visa sig i en konkret stressande situation och därför genomförde vi en andra intervju som sedan blev underlag till den narrativa analysen.

### **Narrativ analys**

Under den andra intervjun bad vi intervjupersonerna att leva sig in i och beskriva en konkret stressande situation som de upplevt vara den värsta under sin tid som ledare. Vi ville genom detta få dem att måla upp en scen där olika aktörer som innehade olika roller agerade och reagerade. Vi var intresserade av deras subjektiva upplevelser av de individ- och organisationsfaktorer som påverkade det som utspelades. Det som kom fram sammanfattades till sex berättelser. En analys gjordes sedan utifrån fyra olika aspekter vi ansåg centrala och som vi hämtade ur berättelserna. Aspekterna var: scener, aktörer, orsaker och verktyg.

#### **Berättelserna**

##### **Det första projektet**

Som nyanställd fick Kjell erbjudande om att hoppa in som delprojektledare för ett stort projekt och antog det utan att ha riktig koll på hur saker fungerade. Det visade sig snabbt att projektet var allmänt stökigt och oklart och att förutsättningarna rent tekniskt för att klara ut det inte var de bästa. Förutom det fungerade inte kommunikationen som den skulle mellan Kjell och den andra delprojektledaren och Kjell fick inte heller all information han behövde eftersom beslut togs av informella beslutsfattare. Kjell var för otydlig gällande vad han behövde av andra och vad han själv klarade av, han hade inte rätt kompetens för en arbetsuppgift av den storleken. Det hela slutade med att han fick gå från projektet eftersom han inte var rätt man på rätt plats. Projektet ledde till ökad förståelse för hur organisationen fungerade både formellt och informellt men Kjell lärde sig även mycket om sig själv, om vikten av tydlighet och att agera mer proaktivt.

#### **Den stora missen**

Ett delprojekt i ett större projekt blev försenat vilket fick allt annat att hamna ur fas. Man försökte lägga allt på bordet och nysta och då började allt röra sig och koka. I samband med det gjorde Karin en miss och beviljade semester till en anställd trots att han behövdes i projektet. Att det blev så tror Karin beror på flera saker. Hon ansåg att den anställde också kunde tagit ansvar och kommunicerat att han inte kunde medverka i det nya projektet eftersom han redan fått semester. Förutom det hade den anställde en projektledare över sig som i sin tur var nyanställd och som därför inte hade lärt sig alla rutiner. Kommunikationen mellan Karin, den anställde och projektledaren hade brister men den största anledningen till missen var enligt Karin att hon var överbelastad och därmed inte hade kontroll över situationen. Karin kunde inte lösa situationen på annat sätt än att man fick jobba vidare med en resurs för lite. Efter missen försöker hon tänka på att strukturera bättre, sätta upp schema över resurser samt att allmänt säga nej oftare och inte göra glädjekalkyler. Hon försöker inse sina egna begränsningar men även projektens begränsningar.

#### **Den utbrände medarbetaren**

Det började med att Kalle hade ansvar för ett projekt som han märkte haltade och han fick indikationer på att det skulle bli försenat. Han hade en person till förfogande som ensam skulle arbeta med projektet och Kalle visste att det var stressande för personen. Kalle förstod inte riktigt vad som var fel och kunde inte hjälpa till men frågade hela tiden om han kunde vara till hjälp. Medarbetaren nekade och vägrade acceptera hjälp. Eftersom Kalle var nyanställd litade han på det men till slut insåg han att det var ohållbart, att personen var

väldigt stressad och bestämde sig för att lyfta denne ur projektet. Tyvärr tog Kalle beslutet för sent och medarbetaren hann bli sjukskriven för utbrändhet innan. Kalle inser att bristen på kommunikation dem emellan var den största anledningen till att det gick så fel men även Kalles egen oerfarenhet. Idag tror Kalle att han hade stoppat upp tidigare och tagit beslut oavsett medarbetarens inställning. Nu är Kalle noga med att vara tydlig, minska prestationskraven och delegera mer.

### **Mötet**

Matti blev rekryterad av en chef som redan innan var ifrågasatt för sina ledaregenskaper. Missnöjet hade pågått i flera år. Nästan omedelbart kände Matti att det var någonting som inte stämde men det var svårt att identifiera vad. Som nyanställd ville han inte kritisera organisationen utan göra sitt bästa för att göra ett bra jobb på alla sätt. Efter ett halvt år gick det upp för honom att ledarskapet var problemet i organisationen och när han talade med sina kollegor bekräftades det som han själv tänkte på. Det var omöjligt att se sammanhanget i arbetet vilket satte stor press på hela gruppen. En av Mattis kollegor sade till slut upp sig för att hon inte klarade av att arbeta under sådana förhållanden vilket ledde till att chefens överordnade kallade till ett möte där de anställda skulle få ventilera sina åsikter. De anställda pratade ihop sig och bestämde sig för att vara ärliga. På mötet rådde en oerhört pressad stämning. De anställda skulle uttrycka sitt missnöje direkt till chefen och Matti skulle kritisera den person som visat förtroende för honom vid anställningen. Matti kunde se hur skakad chefen var och kände att det var han som indirekt orsakat det. Efter mötet fick chefen lämna sin position och en ny tillträdde som hanterade relationer på ett bättre sätt och ökade möjligheterna för gruppen att genomföra uppgifterna. Det tog ett tag för gruppen att återhämta sig men arbetet fungerar bättre idag. Den tidigare chefen arbetar på en annan plats i organisationen och har haft en svår tid sedan dagen mötet inträffade.

### **En oväntad start på jobbet**

Eva blev anställd på företaget som hon länge hade velat jobba på och kastades direkt in som projektledare i ett stort projekt med otroligt stor budget. Det fanns utsedda projektmedlemmar men de hade ingenting att göra eftersom projektet saknade mål och syfte. Ingen kunde ge information men den förvirrade beställaren antog att Eva skulle göra det. Han bjöd in ungefär tjugo personer från hela världen, sa till Eva att ta ledarskapet, men kom inte själv till mötet. Där stod hon utan information och plan för att ta arbetet framåt. Alla de inblandade bar på en stor frustration som togs ut på Eva som själv fick försöka strukturera upp situationen. Eva

kände att det här var ett jobb hon skulle lämna men avsatte ett halvår för att utföra den förstudie hon ansåg behövdes. Med stöd av sin man lyckades hon föra projektet framåt men beslutade ändå att byta avdelning för att lägga sin energi på områden hon var mer intresserad av. Efteråt hade de ansvariga stora kval för att de inte kunnat se hur Evas situation sett ut under den här tiden.

### **Den ensamma ledaren**

För ett och ett halvt år sedan skulle Malin som ledare för sju programmerare utveckla och lansera företagets nya hemsidor för flera länder i Östeuropa. Malin hade inte haft så mycket tid att planera och sätta sig in i projektet samtidigt som flera av de inblandade programmerarna slarvade med sina uppgifter. Det var mycket som gick fel samtidigt som Malin hade en rad andra projekt att ansvara för. Lanseringen fick skjutas upp hela tiden. Malin befann sig under stor press från beställaren som skulle hållas lugn samtidigt som hon försökte motivera utvecklarna att göra ett bättre jobb. Malin försökte hitta fokus men så mycket hände hela tiden att utrymme till det inte fanns. När lanseringen väl skedde fungerade ändå inte hemsidorna och Malin sattes under en ännu större press eftersom hon inte kunde identifiera vad som var problemet. Det visade sig att den tekniska leverantörens produkter innehöll buggar som hindrade funktionaliteten. Malin förstod senare att hon hade alldeles för stort ansvarsområde och att hennes chef inte agerat som han borde för att lösa situationen. Chefen fick söka en annan tjänst och Malin fick hjälp av en ledare och företagshälsovården för att ändra sin arbetssituation.

### **Analys av berättelserna**

#### **Scener**

Scenen beskriver miljöerna där de stressande situationerna utspelar sig. Gemensamt för dessa är att det är många aktörer inblandade och det sker mycket på många platser.

Huvudrollsinnehavarna har inte tillgång till eller insyn i allt som sker och det gör det svårt för dem att orientera sig och se vad de bör göra. En anledning till detta kan vara att flera av huvudpersonerna är nya aktörer på scenen vilket även skapar en osäkerhet i rollen. Ett annat mönster man kan skönja är bristen på struktur och planering samt avsaknaden av kontroll. En scen, 'Mötet', skiljer sig något från övriga eftersom den är planerad och har ett syfte. Scenen upplevs likväl som stressande och obehaglig eftersom man inte vet hur alla kommer att reagera. En del aktörer har kunnat förbereda sig men inte alla och utgången är oviss.

Huvudpersonen har kontroll över sin roll men inte över scenen. Scenen i 'Det första projektet'



känns kaotisk, det är fullt av rörelse överallt och bristen på struktur är framträdande. Platsen för händelserna är en stor IT-avdelning, många aktörer är inblandade, tekniken är ny och opålitlig. För att ro projektet i hamn krävs samarbete, kommunikation och rätt kompetens, något som verkar saknas i sammanhanget. I 'Den stora missen' kokar det av kreativ aktivitet men på grund av en försening börjar grytan koka över. I kaoset som råder är det lätt att göra misstag och plötsligt har projektet en medarbetare för lite. Kalle i 'Den utbrände medarbetaren' har inte tillträde till utrymmet på scenen där stressen finns. Lite handfallen och med svårigheter att ingripa måste han på håll bevittna när projektet och dess enda medarbetare går mot klippans brant. I 'Mötet' är organisationen scenen men i fokus ligger mötesrummet där stämningen är oerhört pressad och deltagarna känner sig illa till mods över det som ska ventileras. Det är nervöst eftersom man vet att man måste utsätta en person för obehag, man vill inte men i detta läge är det absolut nödvändigt. Arbetsituationen hade blivit ohållbar. Efter mötet har en del av oordningen försvunnit vilket lämnar plats åt en ny ordning att ta form. Som nyanställd kastas Eva i 'En oväntad start på jobbet' in i en omöjlig situation och förväntas uträtta mirakel på kort tid. Inför publik tvingas hon försöka hålla fasaden uppe och ensam leda ett projekt som inte finns. I 'Den ensamma ledaren', är Malin fast i en situation där hon pressas uppifrån men varken får stöd eller hjälp att lösa uppgiften. När hon tror att upplösningen är nära drabbas hon av nya bakslag som hon inte vet hur hon ska lösa. Det skapar stor frustration att vara så nära målet men inte kunna forcera hindret för att nå ända fram.

Stressen ligger i att scenen är komplex och svår att överblicka. Det finns dolda rum, låsta med nycklar som inte huvudpersonerna får tillgång till. Utan dessa nycklar kan inte huvudpersonerna ta kontroll över scenen.

### **Aktörer**

Aktörer beskriver vilka roller som förekommer på scenen, hur rollinnehavarna agerar i dessa och hur de interagerar med varandra. Man kan se att huvudpersonerna agerar för att uppfylla den ledarroll de uppfattar att de tagit på sig. De visar på mod eller dumdristighet när de tar på sig rollen som kapten för ett sjunkande skepp. Man vill gärna agera hjälte men i de hopplösa situationerna de befinner sig i kan de bara bli moraliska sådana. Moraliska hjältar på det sättet att de klarade sig igenom det som upplevdes jobbigt och lärde sig något på vägen men samtidigt uppnåddes inte det uttalade målet. Det verkar råda en individualism, huvudrollsinnehavarna försöker ta kontrollen och lösa situationerna på egen hand utan att vända sig till andra. Detta kan hindra dem från att klara situationerna eftersom de på egen

hand måste ta ett ansvar över sånt de ensamma inte kan kontrollera. Huvudrollsinnehavarna har en föreställning om hur de bör agera i sin roll men i situationerna utmanas denna föreställning. Aktörerna skulle kunna utnyttja varandra bättre i svåra situationer eftersom det verkar finnas stöd att hämta om man bara kommunicerar behovet av det. Man tycks inte befinna sig på samma nivå och det verkar som att aktörerna oftare spelar mot varandra än med varandra.

Kjell i 'Det första projektet' antar rollen som räddaren i nöden men har varken rätt förutsättningar eller möjligheter att bli hjälte. Det visar sig snabbt att han bara är en bricka i ett spel, besluten tas av dolda aktörer. Dessa figurerar i kulisserna och är svåråtkomliga för vår huvudperson. Som nyanställd vill Kjell visa vad han går för och antar en utmaning som är alldeles för stor för honom. I 'Den stora missen' är Karin ensam om att fördela resurser och därför måste hon ensam ta på sig ansvaret för eventuella misstag som begås. Karin är beroende av att andra också tar sitt ansvar för att hon ska kunna sköta sitt arbete. De anställda är pusselbitarna Karin behöver för att kunna fullfölja sitt uppdrag men i det här fallet saknas en bit, pusslet är inte komplett. I berättelsen om 'Den utbrände medarbetaren' står Kalle utanför projektet men har ändå ansvar för att styra upp arbetet inuti det. Aktören som figurerar i projektet sitter på den information som Kalle behöver för att förstå vilka behov som finns. Aktören vill agera hjälte och klara ut situationen på egen hand, han vägrar att ta emot hjälp eftersom det skulle innebära att hans betydelse minskade. Till slut tar Kalle över rodret men då är det för sent, projektet har redan kantrat. I 'Mötet' kan man säga att Matti hamnar i en situation där någonting inte stämmer, det ligger i luften att något är fel. Till slut inser han att felet ligger hos ledaren som inte är kompetent nog för rollen. Ledaren går inte att lita på och det bidrar till att de anställda känner sig enormt pressade. Som nyanställd är Matti sårbar eftersom hans position inte är förankrad i organisationen ännu, han reagerar över situationen men vågar inte agera på egen hand. De anställda går ihop som en enad kraft mot ledaren och får honom till slut på fall. Nyanställda Eva i 'En oväntad start på jobbet' kastas in i ett enormt projekt utan riktning och mål. Hon får rollen som ledare men projektet saknar substans, det finns egentligen inget att leda eller förmedla. De övriga aktörerna är sysslolösa och fyller ingen funktion men trots det får Eva, av en förvirrad beställare, uppdraget att presentera detta spökprojekt för de presumtiva kunderna. Trots utsattheten lyckas Eva med hjälp av 'coaching' gå från offer till hjälte genom att blåsa liv i projektet. I 'Den ensamma ledaren' möter vi Malin som får ta på sig den otacksamma rollen som pressad ledare för en skock omotiverade och i viss mån nonchalanta anställda. Malin känner sig inte som en i gruppen utan måste agera på en annan nivå och hela tiden driva på de övriga aktörerna. Detta samtidigt som hon skulle

se till att andra projekt höll sig på fötterna. Inte heller fick hon det stöd hon borde fått från sin närmaste chef eftersom han inte var kompetent nog. Till slut kom stödet Malin behövde från en annan ledare i organisationen som uppmärksammade hennes situation.

Stressen ligger i att huvudrollsinnehavarnas självbild utmanas. Föreställningen om vad rollen innebär går inte ihop med de verkliga förutsättningarna. Det verkar dessutom råda individualism bland alla aktörer som leder till att man försöker klara ut situationer på egen hand.

### **Orsaker**

Orsaker handlar om var faktorerna ligger som skapar situationerna och hur huvudrollsinnehavarna själva attribuerar orsakerna till det som hänt. I merparten av berättelserna tycks orsaken till händelserna ligga utanför huvudpersonen. De kastas in på scenen med dåliga förutsättningar där de blir offer för omständigheterna. Eftersom orsakerna ligger utanför huvudpersonernas räckvidd kan de inte skapa den kontroll som krävs för att reda upp situationen.

Anledningen till att Kjell i 'Det första projektet' till slut får gå från projektet är främst att han inte kan fylla upp rollen vid det tillfälle han antar den. Kontrollen ligger utanför Kjells räckvidd, han har små möjligheter att klara uppgiften. Enligt Kjells sätt att se på det är det främst yttre omständigheter som omöjliggör framgång eftersom makten ligger i andras händer. Karin i 'Den stora missen' anser att den övergripande anledningen till att saker går fel är att hon saknar kontroll över situationen eftersom hennes ansvarsområde vid tidpunkten är för stort. Hon attribuerar trots det felet mestadels till sig själv även om faktorer utanför hennes kontroll påverkar. I 'Den utbrände medarbetaren' finns en rad faktorer som spelar in. Kalle har svårt att agera eftersom han inte får tillgång till informationen han behöver för att ta kontroll över situationen. Samtidigt anser han att han som ledare borde kunna hantera situationen bättre. Kalle attribuerar den jobbiga händelsen främst till situationen som råder men lägger även viss skuld på sig själv och medaktören. I 'Mötet' attribuerar Matti orsaken till händelserna till ledaren. Han ser ingen annan orsak till krisen i gruppen än ledarens agerande. I början upplever inte Matti att han har kontroll över situationen men när det blir ohållbart tar de anställda tillsammans kontroll över situationen och löser den. Eva i 'En oväntad start på jobbet' anser att orsaken till det som händer beror på att högt uppsatta inom organisationen dragit igång ett projekt men inte tar sitt ansvar för att strukturera upp det så att det har någon möjlighet att lösas. Eva anser sig inte ha gjort något fel och upplever inte att hon kunde ha agerat på något annat sätt, kontrollen ligger utanför hennes räckvidd när hon

kastas in i projektet. Att projektet till slut går vägen beror på att Eva får den tid som krävs för att kunna ta reda på vilka förutsättningar som finns. Därefter kan hon få kontroll över situationen och styra upp det. Misslyckandet attribuerar Eva till organisationen och framgången till sig själv och sin man. Orsakerna till missförhållandena i 'Den ensamma ledaren' beror enligt Malin mest på att hon har ett alldeles för stort ansvarsområde som är omöjligt att kontrollera. Hon känner sig också motarbetad av sina medarbetare som inte hjälper till och närmsta chefen som inte ser hennes situation. Malin inser dock att hon borde ha tagit mer ansvar över sin situation och bett om hjälp men i det stora hela påverkade yttre faktorer mer.

Stressen ligger i att ledarna lägger ansvaret på att klara upp situationerna på sig själva men mestadels orsaken till händelserna på omgivningen och aktörer utanför. Eftersom de inte har kontroll över omgivningen eller andra aktörer skapas stress.

### **Verktyg**

Verktyg innebär de förutsättningar aktörerna har eller tar till för att hantera situationerna. I vissa fall finns inga verktyg att ta till men erfarenheten från händelsen man genomgår medför att huvudpersonerna inser vikten av att ha en strategi för att hantera och undvika stressiga situationer. De som har verktyg försöker använda de som finns tillhands med skiftande resultat. Ingen har verktyg i form av strategier som omedelbart kan plockas fram för att bemästra svårigheterna de ställs inför.

Kjell i 'Det första projektet' hade inga verktyg för att hantera situationen, dem har han skaffat sig efteråt i form av tydlighet och ett handlande av mer proaktiv karaktär. Inte heller Karin i 'Den stora missen' tillgriper något verktyg i den rådande situationen men även hon inser i efterhand att hon måste använda sig av en tydligare planering och att våga sätta gränser. Kalle i 'Den utbrände medarbetaren' använder till slut sin position som ledare till att sätta ner foten för att försöka förhindra den negativa situationen att blir värre än den redan är. Kalle vågar nu lita mer på sig själv och har lärt sig att ta tag i saker i ett tidigt skede. I 'Mötet' använder Matti sina medarbetare som verktyg och löser situationen tillsammans med dem. Evas verktyg i 'En oväntad start på jobbet' är att använda sig av sin erfarenhet och kompetens till att stanna upp projektet tills hon ser en framkomlig väg. För att nå målet använder Eva sig av stödet hon finner hos sin man. I berättelsen 'Den ensamma ledaren' försöker Malin använda sig av alla verktyg hon har men det underlättar inte situationen. Med hjälp av en annan ledare får hon till slut möjlighet att ta fram det verktyg som krävs för att hon ska kunna se vad som behöver göras.

Stressen ligger i att det inte finns tid att lägga upp strategier och att ledarna inte använder sig av sitt nätverk för att ta reda på vilka handlingsstrategier som kan vara passande i situationerna.

### **Sammanfattning av narrativ analys**

Den narrativa analysen har gett oss en bättre inblick i ledarnas upplevelser av stressiga situationer. Fokuseringen på en specifik situation i den andra intervjun medförde att ledarna gick förbi sin föreställning om stress och istället redogjorde för sin upplevelse av stress. Vi gick från en allmän och normativ bild till den mer personliga bild vi fick fram i den tematiska analysen. Det visade sig att många olika faktorer skapade en helhet som stressade och att individen vid stress hade svårt att skapa sig det utrymme som krävdes för att kunna utforma lämpliga strategier. Mindre individualism och en bättre dialog mellan aktörerna hade kunnat ge individerna information om de dolda rummen och tillgång till nycklarna som öppnar dessa rum.

### **Diskussion**

Det vi fick fram genom intervjuerna som vi ansåg mest intressant var att ledarna inte tyckte att hög arbetsbelastning nödvändigtvis ledde till stress utan det som ansågs mest stressande var känslan av bristande kontroll. I litteraturen kan man också läsa att en av de viktigaste faktorerna för att reducera stress är att ha kontroll över de stressorer som påverkar (Spector, 1998). Efter analysen av de första intervjuerna kunde vi se ett antal huvudsakliga stressorer som ledarna uppgav att de påverkades negativt av. Dessa var otydlighet i organisationen kring roller och ansvar, avsaknad av struktur och tydliga planer för hur saker ska genomföras, införandet och bemästrande av ny teknik och den ständiga förändring detta medför samt att tid saknas för reflektion. De uttalade stressorer bekräftar till stor del de stressorer som Cooper och Marshall (ref i Smith & Cooper, 1994) lyfter fram som de med störst betydelse för ledare. När ledarna senare fick leva sig in i och konkret beskriva den situation de upplevt som mest stressande handlade det inte längre om specifika stressorer utan om komplexa samband som leder till en helhetsbild av det som skapar stressande situationer. I helheten är det svårt att hitta de stressorer som man måste hantera för att få kontroll. När man på grund av komplexiteten inte kan identifiera de problemområden som bör hanteras riktar ledarna istället blicken inåt och försöker se hur de själva kan utvecklas. Detta för att bli bättre på att hantera stress och skapa en känsla av kontroll. Vi tror att det kan leda till problem eftersom ledarnas

insatser för att försöka förhindra liknande kaotiska situationer riskerar att missa målet. Om anledningen till problemen finns på flera nivåer måste även insatserna riktas mot alla dessa eftersom nivåerna interagerar och påverkar varandra. Vi tror att ledarna även bör rikta blicken utåt för att se vad som går att förändra i organisationsstrukturen. Ledarna har gett uttryck för att de upplever strukturen som diffus vilket påverkar organisationskulturen negativt genom att skada ledarnas tilltro till organisationen. Organisationskulturen är viktig för ledarnas upplevelse av sin arbetsplats (Arnetz, 2002).

Vi fann det också intressant att i flera av fallen var ledarna nyanställda när de råkade ut för situationen de beskrev. En ledare som är ny i sin roll har inte hunnit bygga upp den erfarenhet som enligt Fiedler (ref i Yukl, 2002) är viktig för att kunna hantera situationer som uppstår vid en hög stressnivå. I Fiedlers 'Cognitive resource theory' beskrivs hur ledaren under hög stress inte kan använda sin intelligens till att ta bra beslut eftersom denne inte har samma möjligheter att fokusera på uppgiften. En ledare som är ny i sin roll måste förlita sig på sin intelligens vilket enligt teorin inte fungerar när man befinner sig i situationer karakteriserade av hög stress. Vi upptäckte en skillnad i ledarnas sätt att, under den första intervjun, beskriva hur man bör hantera en stressig situation och hur de under den andra intervjun beskrev hur de hade hanterat den konkreta situationen. Hur man bör hantera en stressig situation uttrycktes väldigt specifikt, man beskrev klara strategier av problemfokuserad art och verkade veta vilka verktyg man kunde använda sig av och var man inom organisationen kunde hämta stöd. I den konkreta situationen fanns på grund av bristande erfarenhet inga verktyg att tillgå. Man försökte agera enligt den normativa hjältebilden genom att klara situationen på egen hand men för mycket saker hände för snabbt vilket medförde att man inte fick tid till reflektion. Att man inte sökte stöd kan även ha berott på att man inte hade hunnit bygga upp ett nätverk. Vi tror att den här skillnaden beror på att ledarna genom erfarenhet har utvecklats och insett att man måste ha en bank av färdiga strategier att använda sig av och goda relationer som kan fungera som stöd när man hamnar i stressiga situationer.

Enligt Gangster och Fusilier (ref i Spector, 1998) innebär kontroll att individen har möjlighet att välja mellan flera möjliga handlingsvägar. I den narrativa analysen framkommer att ledarna inte uppfattade att det fanns några andra möjliga sätt att agera på vilket kan tyda på att de inte hade situationen under kontroll. Sättet ledarna beskrev den konkreta situationen indikerar, enligt oss, att de vid tillfället hade en extern 'locus of control' (LOC). Theorell (2002) skriver att typen av kontroll man har bestäms genom de erfarenheter man går igenom i livet. Vår uppfattning är att ledarna tycks ha utvecklats i sin roll och gått från att ha extern LOC till en mer intern LOC. Anledningen till att vi tror det är att det i analyserna framkom att

ledarna attribuerade orsakerna till stress mer externt när de var nya i rollen. När de arbetat ett tag som ledare attribuerar de orsakerna till sig själv i mycket större utsträckning. Vid intern LOC tror man sig ha kontrollen över det som sker och kan därför påverka situationen, man finner således en mening med att utarbeta strategier, ta sig tid till eftertanke och planera bättre. En annan sak som vi tycker pekar på att ledarna nu har intern LOC är att de uttrycker att de i sin roll har ett stort kontrollbehov. Burger (ref i Furnham, 1997) menar att människor med stort kontrollbehov också ofta har intern LOC. Vi tycker oss alltså kunna se att ledare med erfarenhet i sin roll i högre grad ser sin egen betydelse i det som sker och därför upplever sig ha stor möjlighet att skapa kontroll.

Ledarna har alltså vissa verktyg för att hantera stressen och vi upptäckte att de ofta använder sig av strategier som påminner om aktiv, problemfokuserad coping för att bemästra stressiga situationer. Enligt Spector (1998) kan man se en koppling mellan personer som har intern LOC och användningen av problemfokuserad coping. Dessutom menar vi att handlingsmönstret i den problemfokuserade strategin sammanfaller med hur ledarna ser på sin roll och det ansvar som följer med den. När ledarna berättar om de strategier de helst använt för att hantera stress framkommer det att de skapat sig utrymme för att gå undan, skaffat sig en överblick och sedan strukturerat upp situationen innan de gått till handling. Dessa delar ingår även i det ledarna uppfattar som sitt huvudansvar, nämligen att se helheten och strukturera aktiviteterna inom det område man har ansvar för.

Ledarna talar om att de ser det som varje individs ansvar att försöka hantera sin stress men man försöker ändå stötta medarbetarna att på egen hand aktivt ta itu med sin situation. För att underlätta individens eget agerande strävar ledarna efter att skapa ett öppet, stödjande klimat. Karasek och Theorell (1990) tar i sin krav-kontroll-stödmodell upp vikten av att individen är en aktiv mottagare av yttre omständigheter. De menar att stress huvudsakligen orsakas av faktorer i individens arbetsmiljö. Till skillnad från Karasek och Theorell attribuerar ledarna orsakerna till individen. De verkar ha en uppfattning om att stress skapas inom oss, i vårt medvetande. Detta riskerar att leda till att det passiva stöd ledarna erbjuder inte är effektivt för att minska stress. Det stöd Karasek och Theorell menar att individen behöver är ett som aktivt minskar kraven i arbetsmiljön så att kraven inte överskrider individens förmåga.

Krav-kontroll-stödmodellen kan även användas för att beskriva ledarnas situation vid stress. Om vi tittar på modellens olika delar och sätter in ledarnas beskrivningar av den mest stressiga situation de varit i ser vi att samtliga hamnar inom den del som kallas 'spänd'. De befinner sig under väldigt hög press och har ingen eller lite kontroll över situationen. De har

inte möjlighet att påverka sin situation. Det begränsade handlingsutrymmet gör att de inte kan utvecklas eller röra sig mot det läge de skulle vilja befinna sig i. Genom den tematiska analysen fick vi fram att det önskade läget är det 'aktiva' där man har höga krav men samtidigt befogenheter och den kontroll som behövs för att uppnå dessa.

Sammanfattningsvis tycker vi oss kunna se att det finns aspekter av ledarrollen som påverkar hanteringen av stress. Ledarna är utsatta för många stressorer men det är inte dessa i sig som stressar utan när kontrollen över dem minskar. Eftersom de genom sin roll har vissa befogenheter att styra över stressorerna har ledarna större möjlighet än andra att kontrollera sin stress. Den normativa bilden av rollen är att ansvaret för kontrollen ska ligga hos ledaren men om de inte lyckas med detta känner ledarna ett personligt ansvar över att saker gått fel vilket skapar stress. Rollen som ledarna har kan således både underlätta och försvåra deras situation vid stress. Den underlättar på det sättet att befogenheterna hjälper dem att ta kontrollen medan den försvårar genom att ansvarsbördan upplevs som stor.

Ytterligare en dimension som hade varit intressant att ha med i vårt arbete hade varit observationer av faktiska händelser. Vårt resultat är baserat på det ledarna med egna ord har berättat för oss om fenomenet stress. Det hade varit intressant att få observera hur ledarna hanterar olika stressiga situationer. Detta hade gett oss en möjlighet att med egna ögon se det som faktiskt utspelar sig och sedan jämföra det med sådant som framkommit i den tematiska och narrativa analysen.

Det skulle vara intressant att vidareutveckla vår uppsats och undersöka hur olika roller påverkar hanterandet av stress och vilken roll ledarna spelar för medarbetarnas upplevelse av stress. Genom kvantitativa studier skulle man även kunna titta närmare på det vi kommit fram till angående kopplingen mellan 'locus of control' och hur mycket erfarenhet man har av att vara ledare. Mätningar skulle kanske kunna visa om det finns ett samband och hur starkt det i så fall är.

Vår uppsats kan ses som ett tillägg till kunskapen om ett ämne där det fortfarande finns mycket att upptäcka. Stress är ett fenomen som många möter i arbetslivet och för att få ökad förståelse för hur detta påverkar kan det vara viktigt att undersöka olika faktorer som kan relateras till stress. Vi tror att ledarnas upplevelser och agerande vid stress är några av de viktigaste aspekterna och därför valde vi att fokusera på dessa i vår uppsats.



# Referenslista

- Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber AB.
- Arnetz, B. (2002). Organisationsstress. Ledningsperspektiv på organisationer och hormoner i förändring. I R. Ekman & B. Arnetz. (red). *Stress*. Stockholm: Liber AB.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1998). *Work psychology (3<sup>rd</sup> edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Burke, R. J. (2002). Work stress and coping in organizations: progress and prospects. I E. Frydenberg. (red). *Beyond coping: meeting goals, visions, and challenges*. Oxford: Oxford University Press.
- Cassidy, T. (2003). *Stress, kognition och hälsa*. Lund: Studentlitteratur.
- Cooper, C. L. (2001). *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press.
- Cox, T., & Thomson, L. (2000). Organizational healthiness: work-related stress and employee health. I P. Dewe, M. Leiter, & T. Cox. (red). *Coping, health and organizations*. Padstow, Cornwall: T. J International Ltd.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.
- Eriksen, H. R., & Ursin, H. (2002). Kognitiv stressteori. I R. Ekman, & B. Arnetz. (red). *Stress*. Stockholm: Liber AB.
- Fielden, S. L., & Davidson, M. J. (2001). I J. Dunham. (red). *Stress in the workplace*. Gateshead: Athenaem Press Ltd.
- Furnham, A. (1997). *The psychology of behaviour at work*. Hove East Sussex: Psychology Press.
- Gathan, P. H. (2002). Stress och hjärnskaderehabilitering. I R. Ekman & B. Arnetz. (red). *Stress*. Stockholm: Liber AB.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2002). *Social psychology (3<sup>rd</sup> edition)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. USA: Harper Collins Publishers.
- Levi, L. (2002). Stress – en översikt. Internationella och folkhälsoperspektiv. I R. Ekman. & B. Arnetz. (red). *Stress*. Stockholm: Liber AB.

Lindquist, H., & Persson, J. E. (1997). *Kundupplevd kvalitet i tjänsteverksamheter*. Lund: Utgiven av författarna.

Lu, L., Kao, S-F., Cooper, C. L., & Spector, P. E. (2000). Managerial stress, locus of control, and job strain in Taiwan and UK: A comparative study. *International Journal of Stress Management*, 3, 209-226.

Murray, M. (2003). Narrative psychology. I J. A. Smith. (red). *Qualitative psychology*. London: SAGE Publications Ltd.

Smith, M., & Cooper, C. L. (1994). Leadership and stress. *Leadership & Organization Development Journal*, 2, 3-7.

Spector, P. E. (2001). A control theory of the job stress process. I C. L. Cooper. (red). *Theories of organizational stress*. Oxford: Oxford University Press.

Theorell, T. (2002). Kontroll över den egna situationen – en förutsättning för hantering av negativ stress. I R. Ekman. & B. Arnetz. (red). *Stress*. Stockholm: Liber AB.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (5<sup>th</sup> edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.

## Appendix: Intervjuguide 1

- Var bor du?
- Hur är din familjesituation?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- Position på arbetsplatsen (yrke, avdelning, befattning etc)
- Vad arbetar du mest med? (arbetsuppgifter)

### Ledarrollen

- Kan du beskriva din roll?
- Ser du dig själv som en ledare?
- Vad har du ansvar för (resurser, personal, projekt)?
- Vad innebär det för dig personligen att inneha din roll? Har du förändrats? Vad kan förbättras?
- Hur hanterar du din roll?
- Trivs du med rollen du har? (ansvar)

### Kontroll/ansvar

- Ansvarsområden (vad bör en ledare allmänt ansvara för och kontroll över?)
- Vad innebär det att ha kontroll över en situation?
- Är det viktigt att ha kontroll som ledare?
- Känner du att du har kontroll över de situationer du behöver ha det?
- Hur känns det när du har kontroll över situationer?
- Hur känns det när du inte har kontroll?

### Stress

- Hur ser du på stress? (olika sorter, positivt, negativt)
- När upplever du stress?
- Hur upplever du stress?
- Är du medveten om när du stressar?
- Påverkas du av andras stress?
- Har du något speciellt knep för att hantera stress?
- Försöker du undvika stress?

### Arbetsmiljö

- Är det någonting specifikt med företaget som kan stressa dig?
- Är det någonting speciellt med företaget som du känner ger dig extra stöd?
- Hur är stämningen bland medarbetarna i stressade situationer?
- Hur försöker man stödja varandra?
- Hur känns arbetsmiljön? Är det någon fysisk faktor, kontorslandskap, byggnad etc. som du känner gör dig mer stressad?

## Appendix: Intervjuguide 2

Inledning. Vad har hänt sen sist?

Har du tänkt på någonting speciellt kring det vi pratade om senast?

Tänk tillbaka på en situation när du kände dig väldigt stressad. Tänk dig den värsta situation du varit med om. Vilken situation kommer du att tänka på först (varför?) Varför tänker du på just den situationen du valt att berätta om? Hur ofta uppstår en sådan situation för dig?

Stanna kvar i situationen du valt.

- Vad hände?
- När var det?
- Var hände det?
- I vilket sammanhang?
  - Tidpunkt
  - Dag
  - Vädret
  - Hur var din morgon innan?
  - Hur tog du dig till jobbet?
  - Minns du någon annan detalj?
  
- Bakgrund. Vad hände som ledde fram till situationen?
- Vad kände du?
- Hur märktes det att du var stressad?
- Hur hanterade du situationen?
- Kände du något slags stöd under den här situationen?
- Försökte du söka stöd?
- Vad blev utgången? Hur avslutades situationen?
- Vad hände efteråt? Vad har följderna blivit för dig?
- Hur känns det när du tänker på det nu?
- Kunde situationen undvikits?
- Hur kunde den hanterats annorlunda?
- Kan man undvika en sådan situation i framtiden?

Har du någon situation när du kände att du hade allt under kontroll? Vad var det som gjorde att det kändes så?