



Stödjande ledarskapets påverkan på arbetsrelaterad stress i små revisionsbyråer

*Supportive leadership's impact on
work-related stress in small audit firms*

Examensarbete för kandidatexamen med huvudområdet
företagsekonomi

Grundnivå 22,5 högskolepoäng

Vårtermin År 2023

Student: Melker Axelsson

Student: Andreas Wenngren

Handledare: Torbjörn Ljungkvist

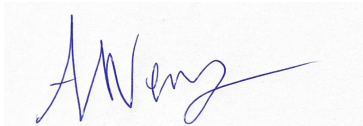
Examinator: Börje Boers

Stödjande ledarskapets påverkan på arbetsrelaterad stress i små revisionsbyråer

Examensrapport inlämnad av Andreas Wenngren och Melker Axelsson till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

2023-06-11

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.



Andreas Wenngren



Melker Axelsson

Förord

Vi vill börja med att tacka de intervjurespondenter som tagit sig tid att delta i vår studie. Ert bidrag har varit fundamentalt för att studien skulle kunna genomföras, därtill vill vi tacka för givande diskussioner och en lärorik inblick i deras arbete.

Vi vill även rikta ett stort tack till vår eminenta handledare Torbjörn Ljungkvist som under hela arbetets gång tagit sig tid att svara på frågor och stöttat oss genom hela processen. Han har visat stort engagemang för vårt arbete och bidragit till intressanta infallsvinklar. Slutligen vill vi tacka Börje Boers, vår examinator, som väglett oss under studiens gång.

Sammanfattning

Bakgrund: Revisionsbranschen befinner sig i en nedåtgående trend sett till antal revisorer. Revisionsyrket präglas av säsongsbetonad och ojämn arbetsbelastning, vilket resulterar i hög arbetsrelaterad stress på grund av tids- och budgetpress samt höga krav. Tidigare forskning visar att balans mellan arbetsliv och privatliv är viktigt för medarbetarens trivsel på arbetsplatsen. Tidigare forskning riktas främst mot situationen i revisionsbyråerna vilka benämns "The Big Four" varpå följande studie riktar sig mot chefer på mindre revisionsbyråer.

Syfte: Studiens syfte är att identifiera och undersöka hur stödjande ledarskap används av chefer inom små regionala revisionsbyråer för att förbättra det psykosociala välbefinnandet för medarbetarna.

Teoretisk referensram: Föreliggande studie använder teorier och begrepp som exempelvis stödjande ledarskap, Work-Life Balance, krav, kontroll och stöd. Kärnbegrepp inom studien är arbetsrelaterad stress vilket kan uppstå till följd av obalans av tidigare nämnda faktorer.

Metod: I föreliggande studie användes en kvalitativ forskningsansats där semistrukturerade intervjuer utgjorde den huvudsakliga datainsamlingen som kompletterades med insamling av dokument. Åtta intervjuer genomfördes där svaren triangulerades med hjälp av dokumenten.

Slutsats: Det studien visade var att det är avgörande för chefen att skapa en personlig relation till medarbetarna. Detta för att kunna identifiera behov och anpassa sig utifrån den givna situationen. Goda förmågor att planera och följa upp arbete är även en viktig faktor för chefer inom revisionsbranschen för att medarbetarna ska ha en kontrollerbar arbetssituation och därmed undvika såväl orimlig arbetsbelastning som arbetsrelaterad stress. Det kan vidare konstateras att ledarskap är individuellt utifrån chefen som medarbetaren där egenskaperna varierar och ledarskapet behöver anpassas utifrån båda parter.

Nyckelord: Kommunikation, Öppenhet, Samarbete, Välbefinnande, Work-life balance, Arbetsmiljö, Ledarskap, Arbetsrelaterad stress, Feedback

Abstract

Background: The auditing industry is currently in a declining trend in terms of the number of auditors. The audit profession is characterized by seasonal and uneven workload, which results in high work-related stress due to time and budget pressure and high demands. Previous research shows that balance between work life and private life is important for employees' well-being in the workplace. Previous research is mainly aimed at the situation in the audit firms called "The Big Four", whereupon the following study is aimed at managers at smaller audit firms.

Purpose: The purpose of the study is to identify and investigate how supportive leadership is used by managers within small regional auditing firms to improve the psychosocial well-being of employees.

Theory: The current study uses theories and concepts such as supportive leadership, work-life balance, demands, control and support. The core concept within the study is work-related stress, which may arise as a result of imbalance of previously mentioned factors.

Method: In this study a qualitative research approach was used where semi-structured in-depth interviews constituted the main data collection which was supplemented by the collection of documents. Eight interviews were conducted where the answers are triangulated with the help of documents.

Conclusion: The study showed that the crucial part for the manager is to create a personal relationship with the employees. This is to be able to identify needs and adapt based on the given situation. Good abilities to plan and follow up on work is also an important factor for managers within the audit industry and for the employees to have a controllable work situation and thus avoid both unreasonable workload and work-related stress. It can further be stated that leadership is individual based on the manager as the employee where the characteristics vary and leadership needs to be adapted based on both parties.

Keywords: Communication, Openness, Collaboration, Well-being, Work-life balance, Work environment, Leadership, Work-related stress, Feedback

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Problembakgrund	7
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	11
1.4 Syfte	11
1.5 Frågeställning	11
1.6 Avgränsningar	12
2 Teoretisk referensram	13
2.1 Stödjande ledarskap	13
2.2 Work-Life Balance	15
2.3 Krav-, kontroll- och stödmodellen	16
2.4 Analysmodell	18
3 Metod	20
3.1 Kvalitativ forskning	20
3.2 Urval	20
3.2.1 Triangulering	21
3.3 Datainsamling	22
3.3.1 Intervjuer	22
3.3.2 Dokument	24
3.4 Dataanalys	24
3.5 Metodkritik	26
3.6 Källkritik	28
3.7 Forskningsetik	28
4 Empiri	30
4.1 Presentation av företag och respondenter	30
4.2 Stödjande ledarskap	33
4.3 Work-Life Balance	36
4.4 Krav-, kontroll- och stödmodellen	42
4.5 Sammanfattning av empiri	46
5 Analys och Diskussion	47
5.1 Chefers stödjande ledarskap	47
5.1.1 Feedback och uppföljning	47
5.2 Work-Life Balance i små revisionsbyråer	49
5.2.1 Flexibilitet i arbetslivet	49
5.2.2 Övertidsarbete	50
5.2.3 Kulturella aspekter i branschen	50
5.3 Krav, kontroll och stöd	51
5.3.1 Revisorernas upplevelser av krav	52
5.3.2 Kontroll, utveckling och stöttning från chefen	53
5.4 Sammanfattning av analys och diskussion	55

6 Slutsats	57
6.1 Studiens slutsats	57
6.2 Besvarande av frågeställning	58
6.3 Teoretiskt bidrag	59
6.4 Praktiskt bidrag och samhällsrelevans	59
6.5 Metodreflektion och studiens begränsningar	60
6.6 Framtida forskning	61
7 Referenser	63
8 Bilagor	70
8.1 Bilaga 1: Individuella reflektioner	70
8.1.1 Melker Axelsson	70
8.1.2 Andreas Wenngren	72
8.2 Bilaga 2: Inbjudningsmail	73
8.3 Bilaga 3: Påminnelsemejl	73
8.4 Bilaga 4: Intervjuguide	74
8.5 Bilaga 5: Figurer	75
8.6 Bilaga 6: Tabeller	76

1 Inledning

Första kapitlet inleds med en bakgrund kring arbetsbelastning inom revisionsbranschen samt branschens karaktär. Bakgrunden följs av en diskussion som mynnar ut i en problemformulering som upplyser om problemet med en hög arbetsbelastning. Anledningar till varför revisorer upplever stress lyfts också fram. Därefter följer syfte, frågeställning och slutligen uppsatsens avgränsningar.

1.1 Problembakgrund

Vi kommer i denna studie att belysa chefens sociala personalansvar i små revisionsbyråer i Västra Götalands län. Benämningen revisorer avser vidare yrkestitlarna revisorsassistenter och auktoriserade revisorer.

Revisionsyrket är starkt säsongsbetonat och karaktäriseras av ojämn arbetsbelastning under året där första kvartalet anses vara mer hektiskt (Gertsson et al., 2017). Revisorer uppvisar en högre grad av arbetsrelaterad stress än övriga ekonomyrken vilket antas grundas i tids- och budgetpress, mycket krav samt en hög arbetsbelastning (Larson, 2004; Wallin, 2019; Broberg et al., 2020). Därtill ses övertidsarbete som en del av kulturen i branschen där 95 procent av revisorerna arbetar övertid regelbundet (Callius, 2017).

En undersökning visar att faktorer som lön och andra förmåner inte har någon påverkan på revisorernas välbefinnande, istället läggs mer vikt vid rimlig arbetsbelastning samt balans mellan arbetsliv och privatliv (Broberg & Uman, 2020). Den personalansvariga chefen på arbetsplatsen har en stor roll för medarbetarnas hälsa då denne är ytterst ansvarig för arbetsmiljön på arbetsplatsen. Arbetsmiljöfrågor regleras av arbetsmiljölagen och innefattar såväl den fysiska som psykosociala arbetsmiljön (Arbetsmiljöverket, 2015). Psykosocial arbetsmiljö avser hur medarbetare uppfattar sin arbetssituation, vilket arbetsklimat som råder samt hur medarbetarna utsätts för och upplever stress (Andersson et al., 2020). Ämnet är högst relevant då revisionsyrket just nu befinner sig i en nedåtgående trend sett till antalet revisorer i Sverige (Revisorsinspektionen, 2023). Den negativa trenden inom revisionsbranschen kan förklaras av balansen mellan yrkesliv och privatliv, som för revisorer tenderar att väga över till mestadels yrkesliv (Callius, 2019; Gertsson et al., 2017).

Små företag definieras som organisationer med upp till 50 anställda (EU-kommissionen, 2006). I Sverige utgör små- och medelstora företag (0-249 anställda) 99,9 procent av samtliga företag (Tillväxtverket, 2019). Tidigare forskning (Broberg, 2013; Gertsson et al., 2017; Uman et al., 2016) kretsar kring medarbetarnas välbefinnande och arbetsbelastning på de stora revisionsbyråerna som benämns "The Big Four": Deloitte, KPMG, PwC och EY, som alla har fler än 250 anställda. Det indikerar att en kunskapslucka finns mellan hur de mindre revisionsbyråerna arbetar i jämförelse med "The Big Four". Studien kommer därför att fokusera på små revisionsbyråer i Västra Götaland. Utöver detta finner vi även att majoriteten av tidigare forskning (Broberg, 2013; Gertsson et al., 2017; Uman et al., 2016) är ur medarbetarens perspektiv och utgår från reaktiva strategier från organisationen, det vill säga att medarbetare redan upplever stress till följd av sitt yrke och ledningens arbete för återhämtning.

1.2 Problemdiskussion

Rollen som chef innebär att ta hänsyn till interna mål samt externa krav, exempelvis interna policys eller lagstiftning (Kraut et al., 2005). Hur människor trivs på sin arbetsplats påverkas av allt som händer inom organisationen där ledarskapet pekas ut som den viktigaste aspekten för arbetsmiljön (Prevent, u.å). Trots att det i allt mindre utsträckning är chefen som fördelar arbetsuppgifter åvilar chefen det yttersta ansvaret att medarbetarna är medvetna om samt besitter kunskap om arbetsuppgifterna. Chefen besitter således ansvar för att det föreligger en sund arbetsbelastning för medarbetarna (Arbetsmiljöverket, 2015). Dessutom är chefens ansvar att tillgodose de kommersiella aspekterna av verksamheten, vilket innebär att företaget måste vara ekonomiskt lönsamt (Cardon & Stevens, 2004). Således finns behov av incitament som främjar både affärsmässighet och välbefinnande, då dessa två aspekter är sammanflätade i revisionsbyråernas styrning och organisation för att vara konkurrenskraftiga (Hanlon, 2004). Revisionsbyråer är i sin natur komplexa organisationer där cheferna står inför utmaningen att balansera två centrala aspekter: att upprätthålla en professionell standard och att tillgodose personalens behov (Hanlon, 2004). Detta utgör en betydande utmaning för chefer inom revisionsbyråer, då de har ansvaret att leda och fördela arbetsuppgifter på ett sätt som möjliggör att medarbetarna kan uppnå företagets mål. Av detta kan konstateras att chefens interpersonella roll och sätt att leda är avgörande för balansen mellan lönsamhet och välmående medarbetare (Tovmasyan, 2017).

Hälsa och välbefinnande hos medarbetare i organisationer är ett populärt forskningsområde (Tuzovic & Kabadayi, 2021). Författarna menar att arbetsrelaterade upplevelser påverkar medarbetaren fysiskt, känslomässigt, mentalt och socialt, vilket medför att arbetsuppgifter riskerar att tas med utanför arbetsplatsen. Detta förklarar Zoupanou et al. (2013) genom att individer tillbringar cirka en tredjedel av sin vakna tid på arbetet och samtidigt inte kan koppla bort jobbet när de lämnar arbetsplatsen. Arbetsrelaterad stress uppstår när arbete och privatliv kopplas samman och det blir obalans i Work-Life Balance (Uman et al., 2016). Oavsett om det är arbetsplatsen eller privatlivet som orsakar stressen påverkas hela individens välbefinnande (Gröpel & Kuhl, 2009). Arbetsmiljöverket (2022) hävdar att de två främsta riskerna för arbetsrelaterad stress uppkommer av hög arbetsbelastning och problem som rör det sociala samspelet på arbetsplatsen.

Stödjande ledarskap kan minska de övergripande stressnivåerna, samt göra det möjligt för de anställda att hantera dagliga stressorer mer effektivt. Anställda med högre nivåer av chefsstöd upplever bättre resultat på jobbet i allmänhet. Stödjande ledarskap från ledare har visat sig ha en positiv inverkan på medarbetares hälsa och välbefinnande samt bidra till att etablera sunda normer för organisationskultur och ökad produktivitet. Det framgår dessutom att lindra de negativa effekterna av höga jobbkrav och förekomsten av arbetsrelaterad stress (Sørengaard & Langvik, 2022).

Stressforskningsinstitutet (2022) förklarar stress som en reaktion av en påverkande faktor vilket kan utgöra både en utmaning och ett hot – alltså en reaktion på både positiva och negativa situationer. Begreppet förklaras vidare genom energimobilisering, där en stressreaktion syftar till att kroppen ska förberedas för fysisk ansträngning. Den här formen av reaktion kan ses som en positiv stressreaktion vilket har anpassats genom den darwinistiska utvecklingen, som pågått i tusentals år, där fysisk ansträngning krävs för att klara av till exempel smärthantering till följd av strider. Detta beskrivs som kortvarig stress, vilket är något helt naturligt och kan bidra till förbättrad prestation och motivation (Stressforskningsinstitutet, 2022). Problem uppstår när individer under längre tid, oftast månader eller år, mobiliserar energi utan lämplig återhämtningstid (ibid.). Stark korrelation har påvisats mellan långvarig stress och förekomsten av kärleksjukdomar, psykiska sammanbrott, dåligt hälsobeteende, missnöje med arbetet, förlorad produktivitet, familjeproblem och vissa former av cancer (Toniolo-Barrios & Pitt, 2021).

Tidigare forskning (Gurt et al., 2011; Westerlund et al., 2010) har visat att det finns ett negativt samband mellan ledarskap och arbetsrelaterad stress, hälsa och sjukfrånvaro på arbetsplatser. Enligt Gurt et al. (2011) är hälsofrämjande insatser på arbetsplatsen beroende av ledarens beteenden, såsom deltagande, respekt, förtroende och öppenhet i diskussioner för att inte ledarskapet ska ge oönskade effekter. Kraut et al. (2005) skriver att chefen har en viktig roll att stödja och prioritera, då det är denne som kan påverka hur medarbetaren bemöter olika händelser, förändringar och situationer som kan skapa stress.

1.3 Problemformulering

Problematiken i denna studie utgår ifrån att små företag präglas av nära kommunikation mellan medarbetare och chefer. Detta medför att organisationerna präglas av en mer familjär organisationskultur (Malhotra & Temponi, 2010) varpå chefer på små revisionsbyråer antas vara mer HR-medvetna än chefer på de större byråerna. Eftersom små organisationer sällan har resurser för att bedriva en HR-avdelning resulterar detta i att personalfrågor ofta blir chefernas ansvar (Cardon & Stevens, 2004).

Mycket tyder på att de stora revisionsbyråerna har hög personalomsättning till följd av hög arbetsbelastning (Gertsson et al., 2017; Hadjipetri-Glantz, 2018). Situationen kan antas vara annorlunda på de mindre byråerna då revisionsmedarbetare från "The Big Four" söker sig till dessa istället då de möjligtvis inte har samma arbetsklimat. Studien ämnar därmed att undersöka hur chefers stödjande ledarskap bidrar till att förebygga arbetsrelaterad stress och hög arbetsbelastning vilket på sikt leder till hög personalomsättning. Detta till följd av att många små revisionsbyråer inte har samma resurser som "The Big Four" och istället behöver ha ett långsiktigt fungerande arbetsklimat.

1.4 Syfte

Studiens syfte är att identifiera och undersöka hur stödjande ledarskap används av chefer inom små regionala revisionsbyråer för att förbättra det psykosociala välbefinnandet för medarbetarna.

1.5 Frågeställning

Följande forskningsfråga används som utgångspunkt i undersökningen:

Hur påverkar chefers stödjande ledarskap medarbetares välbefinnande i små revisionsbyråer i Västra Götaland?

1.6 Avgränsningar

Denna uppsats avser att undersöka hur chefers stödjande ledarskap påverkar medarbetarnas välbefinnande i små revisionsbyråer. För att avgränsa ämnet kommer endast chefer och ledares arbete att undersökas ur ett företagsperspektiv. Uppsatsen kommer att fokusera på att undersöka vad dessa chefer och ledare gör i det vardagliga arbetet för att påverka hur medarbetarna har det på arbetsplatsen. Därmed kommer medarbetarnas faktiska välbefinnande inte att studeras, istället kommer chefernas uppfattning att betraktas som den sanna uppfattningen.

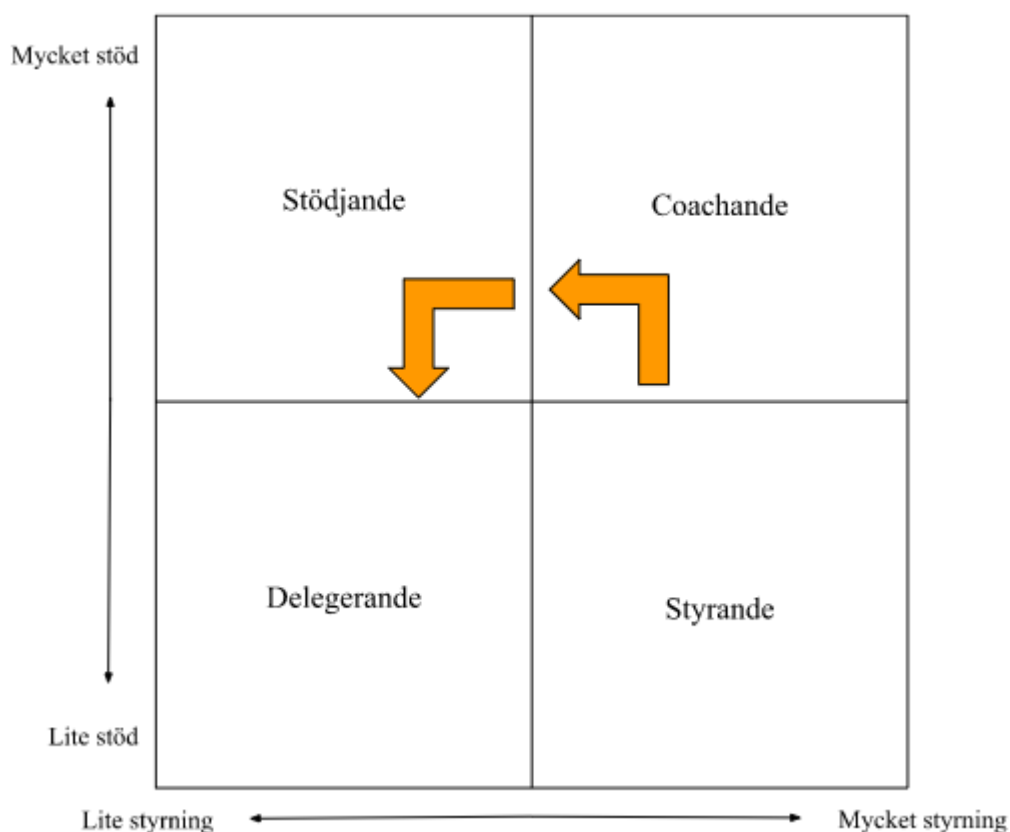
2 Teoretisk referensram

I detta kapitel tas relevant teori upp som kan förklara varför medarbetare upplever stress. Först kommer en diskussion om stödjande ledarskap, work-life balance samt krav-, kontroll- och stödmodellen. Kapitlet kommer att avslutas med en analysmodell.

2.1 Stödjande ledarskap

För att hantera sitt ledarskap efter situationer behöver ledaren vara flexibel och förändringsbenägen. Stödjande ledarskap är en del av det situationsanpassade ledarskapet vilket syftar till en ledarstil som fokuserar på att stötta och motivera medarbetarna (Butler Jr & Reese, 1991).

Situationsanpassat ledarskap är en typ av ledarskap där chefen baserar sin ledarskapsstil utifrån situationen. Alla situationer kräver olika stilar av ledarskap varpå ledaren blir effektiv utifrån dennes förmåga att anpassa sig. Därav är ledarens huvudsakliga uppgift att analysera den givna situationen. För att utvärdera situationer behöver ledaren utvärdera medarbetarna och tydliggöra vilken kompetens och motivation de besitter för att uppnå ett givet mål. Utifrån utgångspunkten att medarbetares förmågor och motivation förändras över tid behöver ledaren gradvis förändra hur styrande eller stöttande hen är. Effektiva ledare utgörs av de ledare som har förmåga att identifiera medarbetares behov och därefter anpassa sitt eget beteende (Butler Jr & Reese, 1991; Northouse, 2018).



Figur 1: Egengjord modell över situationsanpassat ledarskap med inspiration från Northouse (2018)

Modellen beskriver ett mönster av beteenden en person applicerar för att påverka andra. Det innefattar ledande och stöttande beteenden. *Styrande* beteende innebär att chefen kan hjälpa medarbetaren genom att ge instruktioner, formulera mål och metoder för målutvärdering, definiera roller eller visa hur uppgiften ska utföras. Ledningen sker således genom envägskommunikation och definierar vad som ska göras, hur det ska göras och vem som är ansvarig för att aktiviteten blir gjord. Således har ledaren stort fokus på mål och spenderar mindre tid på medarbetaren. Det *coachande* ledarskapet beskrivs som att chefen fokuserar på mål samtidigt som medarbetarnas socioemotionella behov tas i beaktande. Denna ledarskapsstil ställer högre krav på att chefen uppmuntrar medarbetarna och förespråkar ett aktivt deltagande från dem (Northouse, 2018). Vidare beskriver Northouse (2018) den tredje ledarskapsstilen som *stödjande* ledarskap vilket innebär att chefens funktion är relationsbyggande och ger feedback som hjälper medarbetarna att utvecklas. Det stöd chefen ska ge innefattar: lyssna, berömma, be om förslag samt ge feedback. Därmed är kommunikation mellan berörda parter en grundläggande förutsättning för stödjande ledarskap. Genom att

medarbetarna använder egen kompetens skapas incitament för medarbetaren att vilja uppnå målen. Den sista ledarskapsstilen som framställs av modellen är *delegering*, vilket kännetecknas av liten medverkan från chefen. Motivation sker istället genom målsättning och belöning. Således överlåter chefen kontrollen till medarbetarna och litar på att arbetsuppgifterna utförs (Butler Jr & Reese, 1991; Northouse, 2018).

Studier (Schmidt et al., 2013; Skakon et al., 2010) visar att stödjande ledarskap är värdefullt i situationer där medarbetare upplever arbetsrelaterad stress. Avsaknad av stödjande ledarskap är starkt sammankopplat med höga krav, låg kontroll och lågt stöd vilket i sin tur leder till ökad sjukfrånvaro från arbetsplatsen. Därav har chefen en betydande roll för att främja arbetsmiljön på arbetsplatsen för att på så sätt minska den arbetsrelaterade stressen hos medarbetarna (Schmidt et al., 2013; Skakon et al., 2010).

2.2 Work-Life Balance

I ett samhälle fyllt med motstridiga ansvarsområden och åtaganden har balansen mellan arbete och privatliv blivit en dominerande fråga på arbetsplatsen. Det finns tre olika dimensioner av välbefinnande. Dessa är arbetstillfredsställelse, livsbalans och livstillfredsställelse, så kallad Work-Life Balance (Uman et al., 2016). Work-Life Balance kan förklaras som ett tillstånd av jämvikt, där kraven på en individs jobb och privatliv är lika (Lockwood, 2003). Tuzovic och Kabadayi (2021) menar att arbetsrelaterade upplevelser påverkar medarbetaren fysiskt, känslomässigt, mentalt och socialt, vilket medför att arbetsuppgifter riskerar att tas med utanför arbetsplatsen. Detta förklarar Zoupanou et al. (2013) genom att individer tillbringar cirka en tredjedel av sin vakna tid på arbetet och samtidigt inte kan koppla från jobbet när de lämnar arbetsplatsen.

Arbetstillfredsställelse har betydande positiv påverkan på medarbetarnas välbefinnande. Koppling finns mellan organisationsmiljö, arbetsrelaterad stress och medarbetarnas mentala hälsa och hur obalans inom privatlivet påverkar välbefinnandet när störning mellan privatlivet och arbetslivet uppstår (Moreno et al., 2021). Upplevd balans mellan arbete och sociala roller underlättar ofta livstillfredsställelsen. Harmoni mellan arbete och privatliv ger en överlag bättre livskvalitet och misslyckande av uppnådd balans associeras med minskad jobb- och livskvalitet (Gröpel & Kuhl, 2009). Författarna

menar att resultat av ouppnådd Work-Life Balance innefattar ökad stress, nedsatt psykisk hälsa och familjekonflikter. Då det ställs orimligt höga krav på övertid, ojämna arbetstider och arbetsresor, vilket leder till hög grad av stress och obalans mellan arbetsliv och privatliv, påverkas arbetstillfredsställelsen hos revisorer. Effekten av detta riskerar att bli uppsägningar inom yrket (Gertsson et al., 2017).

2.3 Krav-, kontroll- och stödmodellen

Karasek och Theorell (1990) beskriver förhållanden mellan jobbkrav, graden av kontroll arbetstagaren har över arbetet och nivån av stöd som erbjuds på arbetsplatsen. Modellen beskriver hur de anställdas psykiska krav påverkas av hur mycket kontroll de upplever, det vill säga arbetstagarens handlingsutrymme samt uppfattningen av hur mycket stöd medarbetaren kan få på sin arbetsplats. Krav-, kontroll- och stödmodellen indikerar att höga jobbkrav, låg grad av kontroll och låg grad av stöd medför stress och ohälsa för arbetstagaren. Samtidigt bidrar hög grad av kontroll och stöd till välbefinnande och ökad prestation på arbetet (Karasek & Theorell, 1990). En hög grad av kontroll på arbetsplatsen kan också orsaka missnöje och obalans i det så kallade psykologiska kontraktet (Turnley et al., 2003; Watson, 2006). Detta outtalade kontrakt bygger på relationer och förväntningar mellan arbetsgivare och arbetstagare. Arbetstagaren kan uppleva sig kontrollerad och inte tillåtas tänka fritt, vilket kan leda till missnöje (Watson, 2006).

Krav utgörs av stressorer i form av exempelvis arbetsbelastning eller tidspress som finns i arbetssituationen (Karasek & Theorell, 1990). Jeding et al. (1999) delar in arbetskrav i två kategorier: fysiska och psykologiska krav. Fysiska krav avser exempelvis tungt fysiskt arbete eller långa arbetspass, medan psykologiska krav relaterar till mentala ansträngningar vilka krävs för att utföra ett arbete. De psykologiska kraven kan sedermera delas in i två underkategorier: kvalitativa och kvantitativa krav. Kvalitativa krav avser aspekter som kräver koncentration eller uppmärksamhet, medan kvantitativa krav innefattar mätbara variabler som antal arbetsuppgifter eller deadlines (Jeding et al., 1999).

Kontroll inom arbetsmiljöforskning definieras som graden av inflytande arbetstagaren har över sitt arbete (Karasek & Theorell, 1990; Theorell, 2003) och kan kategoriseras i

termer av uppgiftskontroll, deltagande i beslutsfattande och färdighetskontroll (Jeding et al., 1999). Uppgiftskontroll och deltagande i beslutsfattande refererar till en arbetstagares förmåga att bestämma vad som ska göras, när det ska göras och hur det ska göras. Färdighetskontroll avser den grad av kontroll som en arbetstagare kan utöva i en specifik arbetssituation (Theorell, 2003).

Socialt stöd utgör det stöd en individ upplever från omgivningen, exempelvis från kollegor och chefer på arbetsplatsen. Stöd kan vara antingen emotionellt eller instrumentellt, där emotionellt stöd innebär mental stöttning, medan instrumentellt stöd innebär praktisk hjälp. Chefen spelar en viktig roll när det gäller att erbjuda stöd till anställda på arbetsplatsen (Jeding et al., 1999).

Sammantaget konstaterar modellen att en sund balans mellan krav och kontroll är avgörande för medarbetaren, detta eftersom negativ stress tenderar att uppstå vid obalans mellan faktorerna i modellen. Modellen visar att negativ stress anses vara högst i situationer med höga krav från arbetsgivaren medan kontrollen hos medarbetarna är låg. Stressorer har visat sig vara bland annat överbelastning, resursbrist, arbetsförhållanden och ledarstil men även faktorer som personlighetstyp, självkänsla och kön spelar in (Hitt et al., 2015). Emellertid är inte höga krav nödvändigtvis förknippade med negativ stress. Om arbetstagaren har hög kontroll samtidigt som höga krav ställs tenderar medarbetaren att vara mer engagerad och motiverad. Situationer där både krav och kontroll är låga kännetecknas av minskad aktivitet och stimulans. Samma effekter ges när kontrollen är hög och kraven är låga, vilket överensstämmer med Watsons (2006) tankar om "managerial control", att missnöje tenderar att uppstå vid hög grad av kontroll från chefen (Karasek & Theorell, 1990; Watson, 2006).

I en studie av Kelley et al. (1999) undersöks tidspress inom revisionsyrket till följd av deadlines och budgetar. Studien visar att revisorer upplever mer stress på grund av deadlines snarare än budgetar, dock tenderar revisorsassistenter uppleva båda faktorerna som stressande i arbetet. Vidare menar Kelley et al. (1999) att revisorsassistenter upplever krav att leverera resultat inom givna budgetramar. Detta beror på att prestationen ofta utvärderas utifrån budgeten, och det kan ha inverkan på deras karriärutveckling. Som ett resultat av dessa krav finns det en risk att revisorsassistenter inte rapporterar arbete som överstiger budgeten. Detta kan bero på att de vill upprätthålla en god debiteringsgrad och därmed visa på en hög prestation (Kelley et al.,

1999). Även Larson (2004) undersöker faktorer som kan orsaka arbetsrelaterad stress och konstaterar att tidspress är en aspekt som tenderar att orsaka stress hos revisorer. Vidare menar författaren att tidspress även kan uppstå när de tilldelade arbetsuppgifterna blir för omfattande för att rymmas inom tidsramen.

Således presenterar Karaseks krav-, kontroll- och stödmodell tre potentiella konsekvenser: negativ arbetsrelaterad stress, ökad motivation och förbättrade prestationer eller minskad aktivitet och stimulans (Karasek & Theorell, 1990).

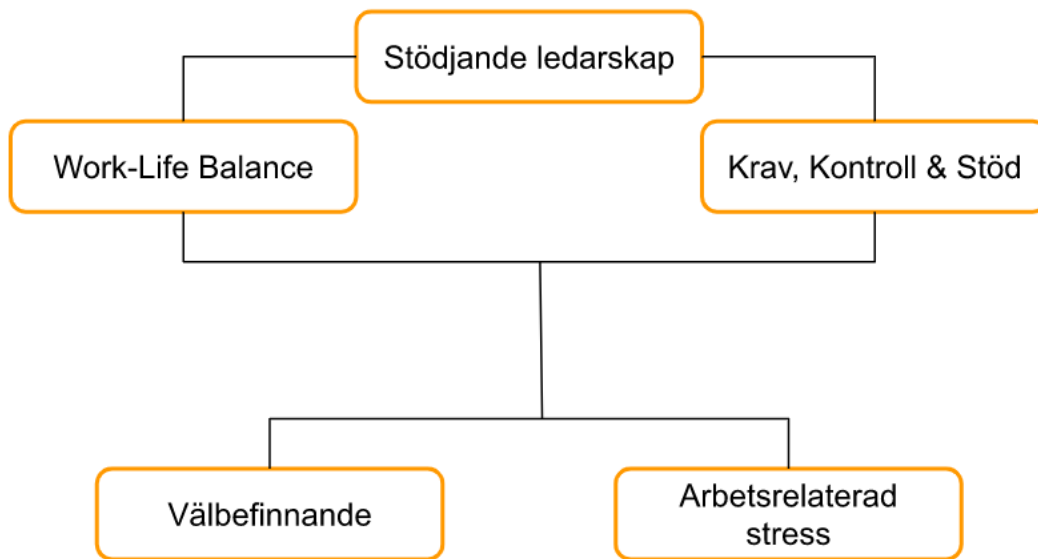
Det är viktigt för ledningen inom organisationen att vara medveten om de faktorer som kan bidra till arbetsrelaterad stress. Ett sätt för ledningen att skapa medvetenhet kring stressfaktorer är att det sker tydlig och effektiv kommunikation mellan ledning och medarbetare. Detta för att ledningen skall bli uppmärksam på obalans inom organisationen samtidigt som medarbetarna får den stöttning de behöver. Arbetsrelaterad stress kan på längre sikt skapa missnöje på arbetsplatsen vilket kan resultera i ökad personalomsättning (Larson, 2004).

2.4 Analysmodell

I denna rapport har författarna använt en analysmodell för att koppla samman rapportens syfte och frågeställning med den teoretiska referensramen. Syftet med analysmodellen är att hjälpa läsaren att förstå hur stödjande ledarskap kan hjälpa medarbetare inom revisionsbranschen att hantera stress till följd av hög arbetsbelastning. Genom att använda analysmodellen kan författarna sammankoppla teorin och empirin i analysavsnittet, vilket underlättar för läsaren att förstå hur teorin appliceras på det empiriska materialet.

Analysmodellen förklarar hur en chef genom stödjande ledarskap kan, med utgångspunkt i Work-Life Balance samt Krav-, Kontroll- och Stödmodellen, hjälpa sina medarbetare att hantera arbetsrelaterad stress för att medarbetaren ska kunna uppnå välbefinnande. Stödjande ledarskap delas in i två kategorier för att underlätta analysen; hur chefen arbetar för att medarbetarna ska kunna ha en sund balans mellan arbets- och privatliv (Work-Life Balance) samt vilken frihet och vilka krav som finns för medarbetarna (Krav, Kontroll och Stöd) (se Figur 2). Vidare ämnar modellen att förklara

hur studiens byggstenar: Work-Life Balance och Krav, Kontroll och Stöd påverkar medarbetarnas upplevelse av välbefinnande eller arbetsrelaterad stress.



Figur 2: Egengjord analysmodell

3 Metod

Följande metoddel ska fungera som en bas för hela studien. Kapitlet inleds med val av forskningsansats för att vidare förklara val av respondenter, hur datainsamling sker samt hur den analyseras. För att stärka undersökningens trovärdighet diskuteras kritik av olika slag. Slutligen behandlas de forskningsetiska principerna.

3.1 Kvalitativ forskning

Studiens syfte är att identifiera och undersöka hur stödjande ledarskap används av chefer inom små regionala revisionsbyråer för att förbättra det psykosociala välbefinnandet för medarbetarna. Uppsatsen har primärt använt en intervjubaserad studie som metod för att undersöka frågeställningen, detta eftersom forskarna insamlat data genom verbala tillvägagångssätt (Lind, 2019). Därtill kompletterades studien med dokument för att utföra triangulering.

En kvalitativ studie är en forskningsstrategi där tonvikten under insamling och analys av data oftare ligger på ord än på kvantifiering av siffror (Bryman & Bell, 2017). Kvalitativ metod syftar till att använda teoretiska metoder som underlag, där forskaren påverkar observationen av datainsamlingen (Lind, 2019). Vidare beskriver Lind (2019) att kvalitativa forskningsansatser undersöker användbarheten och syftet med en viss typ av teori. Tolkning är ett betydande och centralt begrepp inom kvalitativ forskning. Forskningsansatsen bygger på ett hermeneutiskt synsätt, alltså tolkning av befintlig vetenskap, varpå studien ämnar att bidra till en mer generell förståelse samt öka det allmänna intresset för fenomenet (Alvehus, 2013; Lind, 2019).

3.2 Urval

I kvalitativ forskning är urvalsfrågan betydelsefull. Eftersom det oftast innefattar ett begränsat antal enheter, vilka kan vara människor, organisationer eller dokument, är det viktigt att dessa ger ett så nyttigt och användbart underlag som möjligt. Det gäller både i vilka sammanhang intervjuer genomförs och urvalet av intervjupersoner (Bryman & Bell, 2017; Lind, 2019). Bryman och Bell (2017) talar om målstyrt urval inom kvalitativ

forskning, vilket betyder att fokus är direkt kopplad till forskningsfrågan som formulerats och forskaren därför väljer empiriskt underlag utifrån studiens syfte. Då uppsatsens syfte riktas mot chefens inverkan på medarbetarnas välbefinnande i små revisionsbyråer i Västra Götaland har ledare inom denna bransch intervjuats. Val av företag har skett utifrån ett antal förutbestämda parametrar, såsom företagets personalstyrka, bransch och storlek. Detta för att samla underlag och information som är sakligt korrekt, tillförlitlig och trovärdig för att kunna besvara undersökningens forskningsfråga (Lind, 2019). Företagen som inkluderas i studien har liknande organisatorisk uppbyggnad då alla kategoriseras som mikro- eller småföretag vilket gör en jämförelse möjlig. Karaktäristiskt för dessa revisionsbyråer är deras storlek, med färre än 50 anställda, vilket klassificerar dem som små företag (EU-kommissionen, 2006). Därtill eftersöktes också revisionsbyråer som är geografiskt spridda i Västra Götaland samt har variation i ålder och erfarenhet bland medarbetarna. Detta för att undersöka om den geografiska aspekten påverkar medarbetarna samt om ledarskapet skiljer sig mellan erfarna respektive mindre erfarna medarbetare. Studien kompletterades därefter med en insamling av dokument för att arbeta utefter triangulering. Urval av dokument skedde utifrån parametrar som ansågs vara relevanta för att besvara studiens syfte, såsom interna och externa arbetsmiljöpolicys, personalhandböcker och branschdokument.

3.2.1 Triangulering

Triangulering innebär att mer än en metod eller datakälla används vid datainsamling. Forskningsstrategin används för att komplettera och fördjupa den information som samlats in samt reducera risken för bortfall, alltså de missvisningar som kan uppstå i resultaten. Metoden tillämpas inom kvalitativ forskning för att ge resultatet en större tillförlitlighet och trovärdighet, då svaren från de olika datainsamlingsmetoderna kan jämföras och kontrolleras (Bryman & Bell, 2017; Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Då uppsatsen utgår från en kvalitativ forskningsansats valdes triangulering. Detta eftersom författarna ansåg att flera metoder kunde tillämpas för att komplettera och fördjupa datainsamlingen till studien. Med utgångspunkt i utvalda organisationer användes intervjuer som kompletterades av dokument för att triangulera.

3.3 Datainsamling

Studien har använt datainsamling i form av primärdata. Informationen samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer med utvalda respondenter inom organisationer kopplade till problemområdet. Författarna menar att det gav möjlighet för respondenten att tala fritt samtidigt som följdfrågor kunde ställas utifrån de svar som inkom. Då arbetsmiljökrav är lagstadgat (Arbetsmiljölagen 1977:1160) ansåg författarna att dokumentanalys skulle genomföras för att samla in information, vilket kunde tänkas stärka och komplettera den insamlade primärdatan. Författarna valde även att använda triangulering som komplement för att få en högre informationskvalitet och tillförlitlighet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

3.3.1 Intervjuer

Metoden används för att samla in data direkt från enskilda individer eller grupper. Användning av intervjuer för datainsamling kan dessutom ske på olika sätt, strukturerat eller ostrukturerat. En strukturerad intervju kännetecknas av förutbestämda frågor och att respondenten på förhand har tillhandahållit frågor samt besitter den kunskap som krävs för att svara på frågorna. Det vanliga är att intervjuer genomförs med utgångspunkt i en intervjuguide. Intervjuer kan vara strukturerade, semistrukturerade eller ostrukturerade i sin natur. Ju mer ostrukturerad en intervju är, desto större krav ställs på intervjuaren (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014).

Semistrukturerade intervjuer skapar flexibilitet och ger intervjuaren chans att ställa följdfrågor. Detta ger samtalen en struktur och en viss enhetlighet samtidigt som den bidrar till användbar information för undersökningen (Lind, 2019). Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att forskningsgruppen säkerställer validitet genom att använda ett antal standardiserade frågor som intervjun sedan utgår från. På så sätt säkerställer intervjuaren att samma data samlas in från alla respondenter, vilket bidrar till ökad jämförbarhet och ger större möjligheter för forskningsgruppen att dra slutsatser utifrån insamlat material (Lind, 2019).

Intervjuerna genomfördes med åtta respondenter inom berörda revisionsbyråer. 24 kontorschefer, revisorer, delägare och HR-chefer tillfrågades varav åtta valde att ställa

upp på en intervju. Frågorna formulerades utifrån en intervjuguide (se Bilaga 4) som omfattade centrala delar av uppsatsens teoretiska referensram. Utifrån given tidsram fann författarna denna empirimängd tillräcklig för att uppnå mättnad i studien. För att säkerställa att väsentlig information togs tillvara spelades intervjuerna in och därefter transkriberades. Detta ger ökad validitet och trovärdighet för undersökningen (Bryman & Bell, 2017). Författarna har genomfört två intervjuer på plats hos revisionsbyråerna och resterande intervjuer har genomförts via digitala tillvägagångssätt eller via telefon (se Tabell 1).

Tabell 1: Intervjuade respondenter

	Befattning:	Personalansvar för:	Längd på intervju:	Intervjutyp :	Kön:	Erfarenhet av nuvarande roll:
Respondent 1	Kontorschef & Delägare	23 personer	45 minuter	Möte på plats	Kvinna	12 år
Respondent 2	VD	18 personer	40 minuter	Digital intervju	Man	14 år
Respondent 3	Godkänd Revisor	18 personer	40 minuter	Möte på plats	Man	4 år
Respondent 4	Kontorschef	7 personer	20 minuter	Telefonintervju	Kvinna	1,5 år
Respondent 5	Kontorschef	7 personer	35 minuter	Telefonintervju	Kvinna	11 år
Respondent 6	Kontorschef & Delägare	8 personer	35 minuter	Telefonintervju	Kvinna	12 år
Respondent 7	Aukt. revisor & delägare	23 personer	20 minuter	Digital intervju	Man	3 år
Respondent 8	Aukt. revisor & delägare	23 personer	30 minuter	Digital intervju	Man	20 år

Alvehus (2013) menar att intervjuer genomförs för att skapa förståelse kring respondentens tankar eller erfarenheter. För att undersöka hur stödande ledarskap kan

användas för att hantera och förebygga arbetsrelaterad stress, intervjuades kontorschefer, revisorer och ägare på små revisionsbyråer i Västra Götaland. Den djupgående förståelsen som efterfrågades har skapats genom djupintervjuer med de personalansvariga som valts ut. För att stärka resultatet från intervjuerna har dokumentanalys genomförts.

3.3.2 Dokument

Nedan presenteras de dokument som inkluderas i studien. För att garantera anonymitet har dokumentens namn redigerats. I föreliggande studie är respondenterna och revisionsbyråerna återhållsamma med att tillhandahålla interna dokument varför relevanta dokument från branschorganisationer och myndigheter inkluderas i insamlat material.

Tabell 2: Sammanställning av analyserade dokument

	Namn	Antal sidor	Typ av dokument	Kärninnehåll	Organisation
Dokument 1	Internt dokument	18	Styrande	Företagets styrning, regler & förhållningssätt	Revisionsbyrå 1
Dokument 2	REKO	53	Stödjande	Riktlinjer & rutiner för yrket	Branschorganisation

Dokument 1 består av interna dokument i form av en personalhandbok. Dokumentet innehåller regler för bland annat arbetsmiljö, distansarbete, arbetstid, hälsa/friskvård, utvecklingssamtal och vidareutveckling.

Dokument 2 består av riktlinjer och rutiner för hur revisionsbyråer ska uppträda. Detta involverar ämnen såsom bemanning, arbetsbelastning, kompetens, arbetsmiljö, arbetstid och stöd för att undvika ohälsa.

3.4 Dataanalys

En av de mest utmanande aspekterna av kvalitativ forskning är det omfattande datamaterialet som genereras genom fältanteckningar, intervjuer och dokument av

varierande slag (Bryman & Bell, 2017). Författarna beskriver kvalitativa data som en betydande belastning på grund av dess omfattning. Därav måste forskaren vara uppmärksam på att noggrant välja och analysera data som är relevanta för undersökningens syfte (Bryman & Bell, 2017).

För att analysera kvalitativa data finns få etablerade och accepterade metoder, en vanligt förekommande metod är tematisk analys. Tematisk analys innebär att forskaren söker efter teman eller nyckelbegrepp i det insamlade datamaterialet. Detta skedde genom att se teman i svaren som framkom av frågorna som ställdes i intervjuguiden (se Bilaga 4). Den tematiska analysen underlättades genom att intervjuguiden formulerades utifrån centrala aspekter av undersökningens teoretiska referensram. Av svaren gavs författarna möjlighet att se samband och dra paralleller mellan respondenternas svar och formuleringar.

Analysprocessen inleds med att intervjuerna transkriberas, det vill säga att inspelningen av en intervju skrivs ned ordagrant. Därefter sorteras materialet utifrån givna parametrar, såsom varje studerad organisation, fråga eller ämne, för att hantera den omfattande datamängden. I föreliggande studie kategoriseras detta med avseende på aspekter i det stödjande ledarskapet, Krav-, Kontroll- och Stödmodellen samt Work-Life Balance. Vid transkribering och dataanalys valdes citat ut som ansågs vara användbara i resterande delar av undersökningen utifrån teman och intervjuguiden. Detta underlättade den vidare analysen av materialet (Bryman & Bell, 2017). Ett hjälpmedel för att strukturera det insamlade datamaterialet i en tematisk analys är upprättande av ett "framework". Framework är en matris som syftar till att kategorisera huvudsakliga teman och underliggande sub-teman för att presentera en överskådlig bild för forskaren (Bryman & Bell, 2017). Ett framework för föreliggande studie innehöll begrepp som kunde förknippas med stödjande ledarskap, krav, kontroll och stöd samt Work-Life Balance. Sedermera söktes teman utifrån upprepningar, metaforer, teorirelaterat material och språkliga kopplingar i intervjuerna som gjordes. Därav kunde likheter mellan chefernas ledarstil tydliggöras vilket bidrog till ökad förståelse och struktur (Bryman & Bell, 2017). Bryman och Bell (2017) menar att det vanligaste sättet att konstruera ett framework är att leta efter repetitioner i datamängden som indikerar ett mönster för att sedan använda dessa som teman. Följaktligen ansågs en tematisk analys lämplig för att uppfylla studiens syfte.

Tolkning av dokument är en kvalitativ datainsamlingsmetod som är användbar för att undersöka hur företag uttrycker sig i textform. Detta är användbart genom granskning av offentliga dokument såsom årsredovisningar, verksamhetsberättelser samt interna dokument, vilket innefattar måldokument, PM, mötesprotokoll och policydokument. Organisationsdokument är till stor nytta för forskare inom företagsekonomi för att skapa förståelse kring värderingar och strategier (Bryman & Bell, 2017).

Dokumentanalys är fördelaktigt då de har skapats oberoende av undersökaren och deras frågor. Därmed har dokumenten tillkommit av andra skäl än att utgöra underlag för undersökningar (Lind, 2019). Bryman och Bell (2017) menar att dokument behöver studeras i den kontext där de verkar samtidigt som en egen uppfattning skapas av läsaren. Lind (2019) belyser att tillgången till väsentligt material kan medföra svårigheter för undersökaren, detta genom att dokument kan vara spridda i olika arkiv, vilket är en negativ aspekt med dokumentanalys. Underlagen har skapats i olika kontext och syften vilket kan innebära att allt material inte kan användas för att besvara undersökningens syfte (Lind, 2019). Exempelvis kan företagen avsiktligt utelämna information om de inte vill visa eller medge något (Bowen, 2009).

Dokumentanalys som metod ansågs vara användbart för att besvara undersökningens syfte genom att belysa de regler och policys som revisionsbyråerna behöver förhålla sig till. Dokument förefaller vara ett komplement till intervjuer för att kontextualisera den information som samlats in genom intervjuer vilket ökar trovärdigheten på materialet (Bowen, 2009). De insamlade dokumenten om arbetsmiljö och medarbetarskap är tillgängliga för alla medarbetare i respektive organisation, vilket ger en intressant infallsvinkel. Vid studiens genomförande konstaterades att dessa dokument inte genererade önskad mängd empiri, varför författarna är medvetna och beaktar avsaknaden av dokument vid genomförande av triangulering och analys. Triangulering har genomförts men dokumenten har där getts mindre utrymme vidare i uppsatsen då intervjuerna genererat mer omfattande svar i de flesta frågor.

3.5 Metodkritik

Kritik mot kvalitativ forskning handlar om att studier tenderar att bygga på relativt få fall och den insamlade informationen därmed kan bli ifrågasatt angående trovärdighet

och tillförlitlighet. Eftersom underlaget inte är standardiserat och oftast uttrycks i verbal form ställs krav på hur forskaren bearbetar och presenterar informationen. Det är därför viktigt att säkerställa att underlaget är betydelsefullt och sakligt korrekt (Bryman & Bell, 2017; Lind 2019). Vidare menar Lind (2019) att reliabiliteten, alltså de mått och indikatorer som används, är pålitliga. Det innebär att utfallet av en mätning blir identiskt om mätningen upprepas vid flera tillfällen. Det finns faktorer i föreliggande uppsats som kan påverka dess reliabilitet då studien baseras på ledarnas personliga stil och egenskaper vilket kan leda till att resultatet varierar. Däremot bör studiens resultat bli detsamma om exakt samma studie genomförs utifrån samma förutsättningar. Bryman och Bell (2017) belyser svårigheten att replikera en kvalitativ studie då forskaren framstår som det viktigaste verktyget för datainsamlingen. Det beror på att insamlad data till stor del observeras och registreras utifrån forskarens intressen vilket i föreliggande studie innebär att data som ej var relevant för att besvara studiens syfte kunde utelämnas, trots att det kunde ha påverkan på arbetsrelaterad stress inom organisationen (Bryman & Bell, 2017).

Bryman och Bell (2017) tar upp kritik med överförbarhet eller extern validitet. Det betyder i vilken utsträckning resultaten är korrekta i förhållande till den genomförda undersökningen och hur den kan generaliseras till andra sociala miljöer och situationer. Författarna anser att det tillför ett visst syfte om acceptans gällande trovärdighet hos framtida forskning inom ämnet (Bryman & Bell, 2017). Resultatet av föreliggande studie anser författarna vara relevant och applicerbart i en annan kontext då studien har undersökt hur arbetsrelaterad stress kan minskas genom chefs arbete.

Intervjufrågor kan ha benägenhet att bli ospecifika och irrelevanta, vilket kan skapa svårigheter för datainsamlingen och dataanalysen. En risk med semistrukturerad intervju är intervjuareffekten, vilket menas med att respondenternas svar påverkas av flera faktorer under intervjun. Det kan uppstå beroende på vilka följdfrågor som ställs och hur de ställs, vilket kan medföra att respondenten formar sina svar efter sin uppfattning om vad som söks (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) påverkas även respondenternas svar beroende på relationen mellan intervjuaren och respondenten samt faktorer gällande humör, ålder, etnisk bakgrund och kön.

3.6 Källkritik

I studier ställs teoretiska begrepp mot empiriska resultat. Kritisk granskning gäller alla källor: intervjuer, statistik, arkivhandlingar etc. Det kan därmed ses som granskning av dokument och hur forskaren sorterar bort insamlad information som är irrelevant för studien. Syftet med källkritik är att bestämma om källan mäter det den utger sig för att mäta, det vill säga om den är trovärdig, tillförlitlig och väsentlig för frågeställningen (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014; Lind, 2019). Forskaren bör enligt Lind (2019) förhålla sig källkritiskt för att säkerställa informationen som sakligt korrekt samt relevant för studien. Eriksson och Wiedersheim-Paul (2014) tar upp autenticitet som en princip för källkritik, vilket menas med undersökning av källornas äkthet och att informationen faktiskt stämmer överens med studien samt är granskade peer review.

I studien har diverse olika källor använts vid informationssökning. Uppsatsen har samlat in primärdata i form av ny information samt sekundärdata i form av redan befintliga data. Primärdata är sådana data vi samlar in själva, till exempel genom direkt observation, mätning, intervju eller enkät. Sekundärdata är information som redan finns insamlad, till exempel databaser, dokument och register (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Primärdata har samlats in genom semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys, det är därmed av stor vikt att författarna kritiskt granskat och värderat informationen samt att den har relevans för studien (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014). Sekundärdata samlades in genom peer reviewed-granskade vetenskapliga artiklar från biblioteket vid Högskolan i Skövdes databaser. Sekundärdata har även insamlats genom böcker och tidningsartiklar på internet, där tidskriften *Civilekonomen* haft en central del för studiens kontext. Hänsyn har tagits utifrån relevans för ämnet samt ett kritiskt förhållningssätt.

3.7 Forskningsetik

Det finns lagar och överenskommelser som reglerar hur forskare skall förhålla sig till andra forskare samt de individer som berörs av en vetenskaplig undersökning. Alla lagar och överenskommelser grundas i vetenskapen och att samhällets kunskapsintressen aldrig får påverka de individer som medverkar i en undersökning negativt (Vetenskapsrådet, 2017).

I forskningssammanhang fyller Vetenskapsrådet en viktig roll i frågor rörande etik och redlighet. De forskningsetiska aspekter som beaktas är frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet (Lind, 2019; Vetenskapsrådet, 2017). Detta innebär att deltagaren i undersökningen har blivit informerad om studiens syfte samt rättigheten att avbryta sin medverkan i studien. Därutöver säkerställer forskaren konfidentialitet genom att medverkanden är anonym samt att ingen information görs tillgänglig för obehöriga (Vetenskapsrådet, 2017).

I föreliggande uppsats beaktas god forskningssed genom att respondenter och dess arbetsgivare anonymiserats. För att undvika etiska dilemman informerades respondenterna om studiens syfte, att deltagandet var frivilligt med möjlighet att avbryta intervjun eller avstå från att besvara frågor. Vidare erbjöds även anonymitet för att minska risken för negativa konsekvenser till följd av sitt deltagande i studien. I studien utgick frågorna från ämnesrelevanta aspekter vilka inte krävde att respondenterna delgav information från deras personliga liv. För att säkerställa respondenternas samt organisationernas anonymitet användes kodning (Bryman & Bell, 2017). Det innebar att respondenterna benämndes som Respondent 1, Respondent 2 och så vidare (se Tabell 1) samt organisationerna benämndes som revisionsbyrå 1, revisionsbyrå 2 etc. (ibid.). Exempelvis representerar respondent 1 den organisation som benämns som revisionsbyrå 1. Då urvalet är förhållandevis litet och till viss del sker genom kontaktnät kan total anonymitet ej garanteras för de deltagande i studien. Genom att undvika individspecifika detaljer vid citat eller referenser skyddas anonymiteten mer.

4 Empiri

I följande avsnitt kommer det empiriska materialet från intervjuerna samt dokumenten att presenteras. Först beskrivs studiens respondenter kortfattat, därefter följer avsnitt som redogör för respondenternas svar kring stödjande ledarskap, därefter de krav som ställs på medarbetarna samt hur respektive revisionsbyrå förhåller sig till balansen mellan arbets- och privatliv.

Då studien undersökt hur stödjande ledarskap används i små revisionsbyråer för att hantera och förebygga arbetsrelaterad stress har åtta stycken delägare, kontorschefer och revisorer på olika revisionsbyråer valts ut. Urvalet har skett inom Västra Götaland där respondenterna innehar formellt eller informellt personalansvar för medarbetarna. Samtliga byråer har liknande kundkrets med stort fokus på regionala småföretag. Respondenterna har något skilda roller vilket innebär olika typer av personalansvar. Tre av respondenterna innehar titeln revisor vilket inte medför formellt personalansvar, däremot menar samtliga tre revisorer att rollen medför informellt personalansvar genom praktisk vägledning och stöd till mindre erfarna kollegor. Majoriteten av de tillfrågade anser att arbetsbelastningen inom respektive revisionsbyrå är varierande och säsongsbetonad där det är som mest att göra på våren.

4.1 Presentation av företag och respondenter

Respondent 1 är kontorschef tillika delägare av revisionsbyrån och innehar personalansvar för ett 20-tal anställda (se Tabell 1) med olika erfarenhetsnivåer. Respondenten har innehaft sin nuvarande roll i tolv år och arbetar främst med redovisning samt administrativa arbetsuppgifter vilket rollen som kontorschef och delägare medför. Som kontorschef har respondenten ansvar för arbetsmiljö, medarbetarnas hälsa och planering av arbetet. Respondenten har erfarenhet av arbetsrelaterad stress och har vid olika tidpunkter varit sjukskriven till följd av detta. Därav drivs respondenten av möjligheten att vara en förändringskraft för dels den egna personalen, men också inom redovisning och revisionsbranschen. Respondenten har i grunden en akademisk utbildning inom ekonomi med inriktning mot marknadsföring

och juridik. Till följd av respondentens befattning har hon även läst diverse kurser i ledarskap.

Respondent 2 har varit VD för en liten fristående revisionsbyrå i 14 år och beskriver sig själv som en chef med stor förståelse för vikten av medarbetarnas trivsel på byrån. Detta tycks även vara den generella uppfattningen om chefen på arbetsplatsen. På byrån förklarar respondenten att arbetsfördelningen är 75 procent revision, resterande andel utgörs av kombiuppdrag och rådgivning. Respondenten förklarar att deras byrå har en väldigt stark familjär känsla där kollegorna arbetat så länge att de nästan ser varandra som syskon.

Respondent 3 har erfarenhet från en av "The Big Four"-byråerna och upplever skillnad i sitt arbete nu i jämförelse med tidigare arbetsplats. Respondenten har haft sin nuvarande roll i fyra år. Personen förklarar att arbetet mestadels består av revisionsuppdrag medan arbetsuppgifterna på tidigare arbetsplats varierade mellan revision, skatterådgivning och konsultationer. Fortsatt har respondenten hjälp av revisorsassistenter för att utföra revisionerna vilket medför ett informellt ansvar att se till så att de har den kunskap och medel som krävs för att göra ett tillfredsställande arbete.

Även den fjärde respondenten har erfarenhet av arbete på en av de större revisionsbyråerna och förklarar att det är stor skillnad mot personens tidigare roll (se Tabell 1). Respondent 4 beskriver sig själv som en rak och tydlig person i sin arbetsroll. Personen är även en chef som värdesätter medarbetarnas välmående högt och vikten av att vara närvarande för sina kollegor. På respondentens arbetsplats upplevs arbetsbelastningen balanserad och medarbetarna uppfattas nöjda med tillvaron. Vidare förklarar personen att revisionsbyrån är eftertraktad och får många förfrågningar från nya kunder.

Respondent 5 arbetar på en revisionsbyrå med färre anställda (se Tabell 1) än de övriga och betonar den familjära känslan i gruppen. Personen förespråkar samarbete och att ansvar delas inom organisationen. Chefen förklarar att en decentraliserad organisation, utifrån egen erfarenhet, underlättar medbestämmande och feedback vilket utvecklar organisationen. Respondent 2 upplever att steget mellan att vara medarbetare och chef inte är särskilt stort, vilket instämmer med det respondent 5 säger. Till skillnad från respondent 4 upplever respondent 5 att arbetsbelastningen på arbetsplatsen är hög och mycket säsongbetonad. Respondenten menar att deras verksamhet styrs mycket av

externa faktorer, däribland myndigheter. Respondenten förklarar vidare att arbetsbelastningen till stor del styrs av reglerna kring hur räkenskapsår ska upprättas, vilka oftast sträcker sig över ett kalenderår alternativt mellan 1 juli och 31 juni. Enligt respondenten har arbetsbelastningen försämrats sedan hon började i branschen för ungefär 30 år sedan vilket beror på skatteverkets och bolagsverkets leveranstider.

Den sjätte respondenten är delägare på sin revisionsbyrå tillsammans med en annan kollega sedan tolv år tillbaka. Personen har mer än 20 års erfarenhet från branschen och har tidigare även drivit en annan revisionsbyrå. Respondent 6 bedömer att cirka 25 procent av arbetstiden består av internt arbete, dvs. personalhantering, administration, utvecklingsarbete etc. Arbetsbelastningen är överensstämmande med de flesta andra i branschen, dock förtydligar respondent 6 att det alltid är mycket att göra men att arbetsuppgifterna är mycket varierade beroende på säsong. Vidare förklarar respondenten att hösten tenderar att framstå som en lugnare period men att det i praktiken är mycket arbete även då. Detta beror på att utbildningar och utvecklingsarbete ofta planeras till hösten, dock minskar arbetsbelastningen från kunderna under denna period.

Respondent 7 är delägare i en av tidigare studerade revisionsbyråer och har varit det i 3 år, därtill är respondenten auktoriserad revisor sedan 7 år tillbaka. Respondenten har inget formellt personalansvar men förklarar att han delegerar uppgifter och leder ett team med revisorsassistenter. I sin roll upplever respondenten att det är viktigt att delegera ansvar till sina medarbetare för att de ska utvecklas, detta till följd av sin idrottsliga bakgrund som lärt honom att utvecklas under ansvar. För respondenten är feedback betydelsefullt, dels för att medarbetarna ska få chans att utvecklas men också för att höja kvaliteten på arbetet. Dock menar respondenten att det är viktigt att även belysa de positiva aspekterna då det annars är lätt att "leta fel".

Respondent 8 är också delägare i en tidigare studerad revisionsbyrå samt revisor med cirka 30 års erfarenhet av yrket. Den långa erfarenheten har medfört att respondenten blivit en intern mentor och coach, därtill håller han i diverse kurser inom revision. Respondenten uppskattar att han ägnar 70 procent av sin arbetstid till revision medan resterande tid består av konsultationer och coachande. Vidare förklarar respondenten att det ibland dyker upp frågor för revisorsassistenter och att det då är viktigt för honom att vara närvarande för att hjälpa till i de situationer det behövs.

4.2 Stödjande ledarskap

Det stödjande ledarskapet syftar till hur ledaren hanterar sitt ledarskap efter situationer genom att vara flexibel och förändringsbenägen på arbetsplatsen. Det innebär vidare att chefen anpassar sitt ledarskap utifrån situationen för att stötta medarbetarna i deras arbete. Det stödjande ledarskapet passar i situationer där medarbetare är i behov av mycket stöd men i övrigt är självständiga i sitt arbete (Butler Jr & Reese, 1991).

Samtliga respondenter menar att det är viktigt att vara närvarande och finnas på arbetsplatsen för att stötta medarbetarna. Respondenterna betonar även vikten av kontinuerliga avstämningar med medarbetarna kring deras välbefinnande. Respondent 4 förklarade att *“man måste lära känna sina medarbetare. Det är då man lär känna hur de mår och hur de har det.”*

Även respondent 1 menar *“Det jag börjar dagen med, nästan varje dag, är att ta en liten sväng. Så kikar jag in och tittar medarbetaren i ögonen. Då ser jag ganska tydligt hur hen mår idag för jag har känt personen ganska länge och då får jag liksom en liten feeling för dagen.”*

Respondent 2 uppfattar sig själv som mindre stödjande i sitt ledarskap och menar att han har *“hemskt svårt att fatta vinken”* gällande medarbetarnas välbefinnande. Respondenten säger att *“man blir nog uppäten som person själv om man går runt och funderar på det de menar (angående välbefinnande)”* och förklarar att det finns andra delägare som är betydligt mer lyhörda än vad respondenten är.

Kring frågan: Hur skiljer sig ditt ledarskap om medarbetare upplever stress eller ej svarade respondent 4 och respondent 5:

“Jag är nog väldigt mån om att finnas där för de anställda så de liksom ska kunna komma in och ställa vilka frågor som helst, ingen fråga är dum. De kan också ringa mig eller höra av sig när som helst. Jag lyssnar på dem och försöker hjälpa dem så gott det går.” (Respondent 4)

“Man stöttar, bekräftar och försöker hjälpa till så mycket man kan, men man kan inte göra allt heller om man säger så. Jag tar också puckar när det blir problem och

avlastar dem i svåra situationer. Men det ingår ju i mitt jobb. Så är det. Det lever jag i tron att de är tydliga och öppna och talar om hur det ser ut.” (Respondent 5)

Respondent 7 betonar vikten av en stöttande och närvarande chef i situationer som präglas av hög arbetsbelastning och stressiga situationer. Vidare förklarar respondenten att det är viktigt att behålla lugnet och ha tilltro till att svåra situationer alltid löser sig: *”Vi vet att vi har klarat det alla andra år så det kommer vi göra nu också”.*

Samtliga respondenter delar uppfattningen om att fungerande kommunikation med medarbetarna på arbetsplatsen är avgörande. Genom kommunikation gällande medarbetarnas arbetssituation menar respondenterna att deras arbete underlättas samt att medarbetarna upplever ökad trygghet. Detta genom att medarbetarna är medvetna om att hjälp finns att tillgå vid behov från såväl chefer som övriga kollegor.

”Jag upplever ändå att det är väldigt högt i tak och det tror jag är viktigt. Har man för mycket att göra då kan man komma till mig eller gå direkt till en kollega och fråga ‘vill du hjälpa mig med detta?’ och då får man hjälp med att styra upp det isåfall. Det tycker jag är väldigt viktigt.” (Respondent 4)

”Vi har veckovisa möten där personalen tillsammans i grupp, i och med att jag vill ha hela teamet där, lyfter sin fråga om kommande arbetsvecka och hur den ser ut varje måndag morgon. Där får vi reda på hur alla ligger till och om de behöver hjälp med någonting, att de då hintar om det till mig. Vill de inte göra det framför hela gruppen tar vi det hela enskilt, för i slutändan blir det bara surt för oss om de inte säger någonting.” (Respondent 5)

Det upplevdes finnas en skillnad på feedback och uppföljning på avslutade uppdrag inom byråerna. På revisionsbyrå 3 nämner respondenten att feedback och information inte alltid hinns med. Detta problem riskerade att framkalla sämre revisioner och mindre motiverande arbete för medarbetarna. Respondent 8 menar att uppföljning och återkoppling även kan bero på ledarens personlighet. Respondenten uppger att: *”Jag är inte så bra på just feedback, utan försöker mer finnas där som en mentor under tidens gång”.*

”Ska våra assistenter hjälpa till och göra en revision exempelvis så behöver de lite information och vägledning och den biten. Men vi sitter så i skiten att vi inte riktigt hinner med det. De får bara materialet och det är inte bra, det är inte bra för det blir

inte riktigt bra revisioner och det gör inte jobbet så intressant för assistenterna som ska göra det heller tyvärr.” (Respondent 3)

Respondent 5 förklarar att feedback och stöttning är nödvändigt då ett stort problem inom branschen är att medarbetare väljer att lämna yrket.

“Det som jag ser som ett problem i vår bransch är snedfördelning med tiden. Det gör att vi förlorar medarbetare som går till privata sektorn istället. Det är nödvändigt att man stöttar dem och ger så mycket feedback man kan.” (Respondent 5)

Respondent 3 förklarar att revisorer som är yngre samt de som jobbat längre i branschen och kommer från större byråer är vana vid att alltid ha uppstartsmöten och få mer feedback än de får på mindre byråer. Han är medveten om att det önskas av medarbetarna för att öka motivationen.

“De nya vi anställt som jobbat i branschen ett tag kommer ju från andra revisionsbyråer där de är vana att ha uppstartsmöten varje morgon och få feedback direkt efter uppdragen är klara, det är ju något som de såklart ska få men det hinner vi inte alltid med här.” (Respondent 3)

Respondent 7 anser att feedback är viktigt och något som inte bör bortprioriteras även vid situationer med hög arbetsbelastning. Vidare anser respondenten att feedback bidrar till medarbetarnas personliga utveckling och på lång sikt underlättar det revisorns arbete kommande år då eventuella misstag från revisorsassistenter kan åtgärdas i ett tidigt stadium. På så sätt menar respondent 7 att revisorns arbete effektiviseras även om feedback och återkoppling tar tid.

“Jag tycker det är viktigt att förmedla feedback, sen kan jag förmedla det antingen muntligt eller via ett kort mejl men någon form av feedback tycker jag är viktig att ge. Dels för att medarbetaren ska utvecklas, men det blir också bättre till nästa gång. När arbetet blir bättre utfört blir det en win-win situation.” (Respondent 7)

Vidare förklarar respondent 7 att det vid uppföljning och återkoppling till medarbetaren är lätt att fastna på de negativa aspekterna. Det är då viktigt att även ge beröm och förmedla kritiken på ett konstruktivt sätt.

Respondent 6 nämner att hon ger stöttning genom att vara där på plats och vara lyhörd. Detta menar respondenten minskar stressen hos medarbetarna då de vet vilken person

de kan vända sig till. Respondent 8 berättar att han har lång erfarenhet av yrket vilket har bidragit till en informell mentorsroll på revisionsbyrån samt att han även är ansvarig för en del externa utbildningar. Vidare förklarar respondenten betydelsen av att främja öppenhet inom organisationen för att medarbetare ska vara bekväma att våga ställa frågor vid behov. Även respondent 4 intygar att stöd av att vara på plats underlättar då hon lär känna sina medarbetare och vilket stöd de behöver.

“Du har alltid möjlighet att komma in till mig. Jag vill gärna att folk kommer vidare med det de håller på med och inte fastnar någonstans. Då brukar jag släppa det jag har i händerna och hjälpa dem.” (Respondent 6)

“Jag tror ledarskap handlar mycket om att vara öppen och mycket om att man ska finnas där, man måste vara på plats. Det är då man lär känna hur de mår och hur de har det, och det är väldigt viktigt att jag tar den tiden att gå runt till alla, då och då, varje vecka minst och stämma av hur de mår och hur de har det. Det är väldigt, väldigt viktigt.” (Respondent 4)

4.3 Work-Life Balance

Work-Life Balance syftar till den jämvikt mellan arbetsliv och privatliv som upplevs och hur balansen påverkar välbefinnandet hos medarbetarna (Lockwood, 2003). Samtliga respondenter upplevde att gränsen mellan arbetsliv och privatliv var viktig, men ibland svår att kontrollera för såväl chefer som medarbetare.

Respondent 3 förklarar att medarbetarna på revisionsbyrån ofta endast har en mobiltelefon som används privat och i arbetet. Respondenten beskriver hur kunder emellanåt ringer eller mailar på kvällstid och att revisorn då vill svara snabbt då han anser att revisionsyrket är ett serviceyrke.

Som kontorschef upplever respondent 1 att gränsen mellan arbetsliv och privatliv är diffus.

“Det är svårt att skilja på privatlivet och arbetslivet som chef. Man har jobbet med sig ständigt, det är svårt att koppla av när man har 20-talet anställda med deras privata bekymmer och problem som man själv inte kan rå på.” (Respondent 1)

Vidare förklarar kontorschefen att hon i sin roll kan försöka styra och påverka arbetssituationen men att det är omöjligt att påverka det som händer utanför arbetsplatsen.

“Jag kan försöka rå på jobbet och styra och anställa nytt folk eller liksom försöka men jag kan aldrig påverka det som händer i min personals närhet och privata sfär. Att det påverkar jobbet så mycket kunde jag nog inte tro för tio år sedan. Det är något jag lärt mig och tyvärr kan jag inte hjälpa det.” (Respondent 1)

Planering är ett område vilket samtliga respondenter menar är en grundläggande proaktiv strategi för att förebygga arbetsrelaterad stress hos medarbetarna, vilket också bekräftar av Dokument 2: *“Arbetsgivaren ska se till att de arbetsuppgifter och befogenheter som tilldelas arbetstagarna inte ger upphov till ohälsosam arbetsbelastning. Det innebär att resurserna ska anpassas till kraven i arbetet”*. Respondent 1 och respondent 2 menar att planeringen är “A och O” för att få ihop balansen mellan arbetsliv och privatliv, vilket respondent 3 understryker vikten av. De uppger även att det finns en intern förståelse för varandra och gränsdragningen mellan arbetsliv och privatliv som underlättas av att kollegor inte hör av sig till varandra på kvällstid. I Dokument 2 lyfts vikten av tillräckliga resurser för att utföra arbetet: *Det behövs resurser för att balansera upp kraven i arbetet. Rätt resurser bidrar till att hantera kraven och nå uppsatta mål i arbetet. (...) typer av resurser är bemanning, kompetens, handlingsutrymme, tillräckligt med tid, återkoppling och beslut som behövs för att kunna göra sitt jobb”*.

Respondenterna är eniga om att planeringen gynnas av “frihet under ansvar” och att de då kan anpassa sin arbetstid utefter behov. Respondent 3 förklarar detta genom *“De (medarbetarna) har ju ganska stor frihet att styra sitt arbete själva, det skulle jag vilja påstå. Behöver de vara lediga två - tre dagar och åka skidor eller vad de nu ska iväg på, då är det ingen som säger ‘nej, det funkar inte’, om det inte är något som verkligen måste fram naturligtvis.”*

Möjligheten till ledighet vid behov beskriver många av respondenterna som en fördel med arbetet vilket gör det periodvis stressiga arbetet värt att utföra.

“Det är ju en av fördelarna med det här jobbet att det är frihet under ansvar. Du kan ta ledigt om du gör den bedömningen att du hinner med det du ska.” (Respondent 5)

Respondent 4 upplever att möjligheten att bestämma sina egna tider underlättar balansen mellan privatliv och arbetsliv då medarbetarna under exempelvis skollov kan kombinera hemarbete med att umgås med barnen. Flexibiliteten bekräftas av respondent 2.

“Vi har ett veckoschema där man skriver upp om man ska vara ledig eller vad man gör. Men det är inte så att jag får in några ledighetsansökningar eller något liknande, vill man åka till fjällen en vecka då åker man till fjällen en vecka. Bara man lägger upp sin kalender så att man ändå hinner med sina åtaganden.” (Respondent 2)

Respondent 6 förklarar förhållandet mellan arbetstid och privat som flexibelt. Organisationskulturen på revisionsbyrå 6 indikerar flexibilitet och frihet under ansvar. Respondenten förklarar att det viktiga är att arbetet genomförs, inte när det genomförs.

“Ibland är det ju så att man behöver komma senare eller gå tidigare för att man ska göra något annat, det bestämmer var och en själv men de brukar alltid komma och kolla om det är okej först innan de går tidigare.” (Respondent 6)

Respondent 1 betonar att det är chefens ansvar att medarbetarnas arbetsbelastning motsvarar den anställdes sysselsättningsgrad, exempelvis att en medarbetare som arbetar 80 procent har arbetsuppgifter som motsvarar sysselsättningsgraden och inte överskrider den. Dokument 2 betonar arbetsgivarens ansvar för planering och bemanning.

“En viktig del av dessa riktlinjer och rutiner är därför även planeringen av medlemsföretagets bemanning samt konsulternas och/eller medarbetarnas kompetensutveckling.” (Dokument 2)

Vidare förklarar respondent 1 att hon ofta inleder arbetsdagen med att se över den övergripande planeringen för att kontrollera att medarbetarna har rimliga arbetsuppgifter. Respondenten betonar dock att detta enbart görs av omtanke. På revisionsbyrå 1 vill ägarna främja en kultur där varje individ själv ges möjlighet att bestämma sin sysselsättningsgrad utifrån sina förutsättningar:

“Här ska man kunna jobba 80, 90, 95 eller 100 procent och det får varje individ bestämma själv, inte att jag har barn som är under 12 år och då får jag jobba 80 procent som det är enligt lag, utan är jag 45 eller 50 år och känner att jag kanske inte

vill, jag kanske inte har ekonomiskt behov av att jobba heltid.” (Respondent 1)

Hon betonar vikten av att det ska vara internt accepterat att ha en lägre sysselsättningsgrad, vilket bekräftas av dokument 1 som lyder: *“Vid deltidarbete sätts arbetstiderna i relation till deltidens storlek och efter överenskommelse med kontorschef”*. Målet för företaget är att alla anställda ska arbeta i enlighet med sin planerade tidsram, och därmed minska risken för övertidsarbete.

“Om jag jobbar 80 procent, då ska jag kunna gå hem klockan 3 utan att någon tittar snett på mig. Skulle det hända här, då är inte jag att leka med kan jag säga, för det är det värsta jag vet. Oavsett vad du jobbar med är vår målsättning att du ska jobba din satta tid och att ingen tittar snett på dig om du slutar tidigt, är ledig en fredag eller något annat.” (Respondent 1)

Enligt respondenterna i undersökningen erbjuder samtliga revisionsbyråer friskvårdsbidrag, försäkringar, flexibel arbetstid och möjlighet till distansarbete. Dock framhäver respondent 1 och 2 att det inte är tillräckligt att enbart erbjuda friskvårdsbidrag, utan att det också krävs att cheferna på arbetsplatsen aktivt uppmanar medarbetarna att utnyttja dessa förmåner för att få mer aktivitet i sin vardag. De indikerar att det inte räcker med att erbjuda förmåner på papperet, utan att förmånerna också måste implementeras och användas effektivt för att ha en positiv inverkan på arbetsmiljön och hälsan hos medarbetarna.

Respondent 6 förklarar att deras byrå fortsatt använda sig av distansarbete efter covid-19-pandemin. Detta för att underlätta för medarbetare som behöver pendla en längre sträcka till jobbet. Respondenten säger att de har två fasta dagar där alla ska vara på kontoret för att ha koll på hur folk mår och ligger till.

“Måndagar och torsdagar är fasta dagar som man ska vara på kontoret. Detta har vi för att hålla koll på hur våra medarbetare mår, för då får man signaler från folk som man inte får genom distansarbete när man inte träffar dem. Sen är det lättare att ha en öppen dialog på plats också.” (Respondent 6)

På revisionsbyrå 2 menar respondenten att de försökte få medarbetarna att jobba hemifrån under covid-19. Det underlättade balansen i vardagen för medarbetarna gällande vardagliga sysslor såsom att exempelvis sätta på en tvätt under lunchrasten.

Respondenten förklarade att de flesta ogillade att gemenskapen bland de anställda avtog till följd av distansarbetet och valde därmed att vara på kontoret istället.

“Under Covid så försökte jag få folk att jobba lite mer hemifrån men det var ingen som tyckte det var roligt. Det var inget kul att jobba på distans och vi trivs och har sån bra gemenskap i gruppen att de ville komma till kontoret istället, så vi fick bara anpassa oss och vara försiktiga.” (Respondent 2)

Respondent 1 och 2 berättar om deras respektive upplevelser av "machokultur" inom branschen som gett skäl till att de vill bidra med förändring i inställningen till yrket.

“Jag kom dit som nästan ensam tjej, väldigt väldigt få tjejer, mycket killar, medelålders killar med lite machokultur (...). Hela vår bransch har varit präglad av mycket jobb, mycket jobb på våren framförallt. En kultur där man lite mellan raderna tänker ‘ska du redan gå hem?’ när klockan är fem.” (Respondent 1)

“Jag tror att den viktigaste delen är att vi inte främjar den här gamla machokulturen om att det är en tävling om vem som kan ha mest debiterbar tid på en månad. Eller det här med att i alla väder så tar jag 2 Alvedon och går till jobbet alldeles oavsett för att visa att det är inget. Så det bästa sättet är att visa att den kulturen inte hör hemma hos oss.” (Respondent 2)

“Jag kom ihåg att jag hörde hur det var på en större byrå där den som den sista april, när all övertid delas ut i pengar, den då som “vinner” ska bjuda alla på champagne. Då är man liksom den bästa medarbetaren, den som har mest övertid vinner tävlingen. Hade jag varit chef där hade det varit det första jag hade tagit bort. För mig är detta det sjukaste sättet du kan jobba med människor och det tycker de är lite coolt.” (Respondent 1)

Respondent 5 tror att det är en generationsfråga, där den yngre generationen värderar sitt privatliv och fritid högre än den äldre generationen. Hon menar att den yngre generationen helst inte jobbar övertid alls och att det blir klagomål så fort det sker. Detta sätter respondenten i relation till den äldre generationen där: *“Arbetet var individens levebröd och det var viktigt att ha ett jobb att komma tillbaka till nästa dag.”*

Respondent 8 upplever att revisionsbranschen på senare år blivit tvungna utifrån externt tryck att ändra sig angående balansen mellan arbetsliv och privatliv då det ställs krav på

arbetsgivarna från den yngre generationen. Han menar att det förr i tiden var ett accepterat sätt att jobba mycket, men den yngre generationen godtar inte resonemanget. Respondenten tror det också bidragit till den stora personalomsättningen inom branschen.

“Det finns lite gamla revisorer som sitter på de här byråerna, auktoriserade revisorer och ledare. Vi är uppfostrade på ett annat sätt, det var kulturen då och det var okej att jobba så mycket men det accepterar inte folk längre. Tycker man det är bra när man är ung kan man nog jobba sådär men jag tror inte det är hållbart i längden.”

Övertid är något som respondenterna upplever sker naturligt på grund av den snedfördelning av arbete som finns inom yrket under första halvåret. Respondent 4 förklarar att det krävs att personalen förstår att arbetsfördelningen under året är ojämn och att risk för hög arbetsbelastning lätt kan uppstå. Hon beskriver däremot att revisionsbyrå 4 har en bra balans på antagna uppdrag vilket gör det möjligt för dess medarbetare att ha lägre stress.

“Vi har varit väldigt bra på att anpassa arbetsbelastningen tidigare vilket gör att vi ligger i fas och att vi ligger i tid. Vi hade kunnat ta oss an ännu fler kunder eftersom vi har fått väldigt mycket förfrågningar men då hade det blivit stressigt, då hade det blivit jobbigt. Vi har valt att begränsa så att vi ändå har det helt okej stressmässigt så att vi slipper arbeta övertid.” (Respondent 4)

VD:n på revisionsbyrå 2 delar uppfattningen om att en bra balans av uppdrag är viktigt och att medarbetarnas privatliv värdesätts:

“Vi får akta oss för att tacka ja till alla uppdrag som efterfrågas för det hade vi nog inte hunnit med. Vi är i den sitsen att vi är så pass konkurrenskraftiga och har ett bra rykte att vi då tackar nej en viss period för att slippa jobba kvällstid om vi inte känner att det hinns med. Detta eftersom vi värdesätter våra medarbetare högt och främjar en god hälsa och trivsel.” (Respondent 2)

Respondent 3 beskriver att medarbetarna på revisionsbyrå 3 medvetet väljer att arbeta övertid tidigt på våren för att på så sätt avlasta arbetsbördan senare under året. Enligt respondentens uppfattning riskerar arbetsdagarna under juni och juli bli mycket långa, vilket motiverar respondentens strategi att på förhand avlägsna så mycket arbete som

möjligt för att undvika utmattning. Respondent 8 menade på hur en kollega jobbade långa dagar första halvåret för att senare gå på semester tidigt under sommaren.

“Jag vet inte hur många timmar jag jobbat i juli de senaste två åren och det håller ju liksom inte. Det är inte jättekul att sitta och jobba till tio varje kväll när alla andra har semester. Så vi jobbar övertid nu tidigare under våren för att få undan så mycket som möjligt i ett tidigt skede.” (Respondent 3)

“Vi hade en kollega som arbetade så mycket övertid från årsskiftet framåt att han kunde ta semester redan i maj fram till augusti. Det går ju när man är ung och inte har familj kanske men det är ju inte ett långsiktigt hållbart levnadssätt för välmåendet.” (Respondent 8)

Respondent 1 och respondent 6 är eniga om att övertid är svårt att frångå under det första halvåret. Respondent 6 förklarar att de aldrig beordrat övertid utan medarbetarna har själva ansvar för sin tid och att arbetsuppgifterna hinns med, vilket respondent 3 även håller med om. Respondent 1 menar att revisionsbyråer behöver ha en fylld planering för medarbetarna för att verksamheten ska vara lönsam och förklarar vidare att *“det inte finns en revisionsbyrå i världen som inte har fullt upp på våren”*.

“Under vissa tider på året ska vi inte ha tillgänglig tid på någon för annars är inte detta en lönsam verksamhet. Det finns ingen byrå som har oplanerad tid i januari, februari, mars och april” (Respondent 1)

“Jag tror aldrig vi har beordrat övertid, för det kan man ju göra, men det har vi aldrig gjort någonsin. Alla har ansvar för sin tid och att man hinner med det man ska göra. Det är ingenting jag eller den andra chefen säger så mycket om.” (Respondent 6)

“Vi tvingar ju såklart ingen att jobba övertid i juli men jag tror de känner pressen på att de ska jobba och hjälpa till och det är ju på de anställdas initiativ.” (Respondent 3)

4.4 Krav-, kontroll- och stödmodellen

Krav-, kontroll- och stödmodellen beskriver förhållanden mellan jobbkrav, graden av kontroll arbetstagaren har över arbetet och nivån av stöd som erbjuds på arbetsplatsen. Modellen beskriver hur de anställdas psykiska krav påverkas av hur mycket kontroll de

upplever, det vill säga arbetstagarens handlingsutrymme samt uppfattningen av hur mycket stöd medarbetaren får på sin arbetsplats.

Respondent 1 förklarar att en förutfattad mening om en arbetsplats där alla är akademiker tenderar att vara att medarbetarna är självgående och klarar sig själva. Något som hon menar inte stämmer överens med verkligheten, personalen har då istället andra bekymmer jämfört med andra yrken och arbetsplatser. Dessa problem kan vara privata eller arbetsrelaterade, men respondenten betonar att det är "hela individen som går till jobbet" vilket innebär att privata problem kan tas med in i arbetet. Majoriteten av respondenterna uppger att det finns höga krav på alla i branschen, detta beror till stor del på de externa krav som finns på revisionsbyråerna. Respondent 2 förklarar att branschen ställer höga krav på att alla uppgifter ska vara utförda i tid och att chefen då behöver tillhandahålla de verktyg som behövs för att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter.

"Det enklaste sättet att knäcka en person det är att ge någon en jädrans massa ansvar men inga befogenheter alls att lösa uppgiften." (Respondent 2)

Respondent 7 förklarar att lagom mängd ansvar bidrar till individens utveckling men medger att det är svårt att hitta balans i vad som är lagom mycket ansvar att ge en medarbetare utan att det uppfattas negativt.

"Jag upplever inte att man ger orimligt mycket ansvar, men sen är det också så att man ger ansvar för att man vill att personen ska utvecklas och då måste man utmanas. Sen hoppas jag och tror att det inte blir för mycket. Jag är fostrad i idrottens värld och tror på att ansvar får människan att växa, med rätt ansvar och förutsättningar är det ofta så. Jag försöker att ge lite lagom ansvar hela tiden. Sen hör det väl till att man inte alltid hittar rätt nivå men min tanke och förhoppning är i alla fall att det ska utveckla medarbetaren. Frihet under ansvar och att växa under ansvar." (Respondent 7)

Vidare anser respondent 7 att det finns tillräcklig kunskap inom organisationen för att ge medarbetarna input för att lösa arbetssituationer de upplever som besvärliga.

"Vi säljer kunskap och då har vi som ägare ofta mycket kunskap inom vissa frågor och kan gå in och hjälpa till i många fall. Vi har verktygen dels hur vi ska göra själva men också för att ge mer input i de frågeställningar som medarbetaren upplever, eller vad det än kan vara." (Respondent 7)

På revisionsbyrå 3 är arbetsbelastningen hög på de två auktoriserade revisorerna vilket respondenten menar medför svårigheter för organisationen som helhet. Vidare påtalar respondenten behovet av en ytterligare revisor för att sprida ut revisionsbyråns arbete samt för att frigöra mer tid för uppföljning av arbetet. I nuläget upplever revisorn att han vill ägna mer tid åt återkoppling till övriga revisionsmedarbetare men att möjligheten inte finns då arbetsbördan är för stor. Genom större möjligheter till planering och återkoppling anser revisorn att revisorsassistenterna får bättre verktyg att utföra sina arbetsuppgifter vilket på lång sikt skulle gynna organisationen. Därtill anser revisorn att revisionsbyrån är i behov av en HR-administratör för att minska arbetsbelastningen på ägaren av revisionsbyrån som i dagsläget gör alla administrativa uppgifter.

Respondent 3 indikerar att mycket av de krav som ställs på revisionsmedarbetare är krav från medarbetaren själv snarare än explicita krav från chefen. Detta då medarbetarna är medvetna om arbetsbördan samtidigt som många revisionsbyråer tycks ha flexibla arbetsvillkor gällande exempelvis ledighet. Flera av respondenterna uppger att medarbetarna har möjlighet att vara lediga när de vill utifrån förutsättningen att de följer sin planering. Respondent 6 uttrycker: *“Känner medarbetaren ett sånt ansvar att man lägger några timmar extra för att ta hand om den kunden för att man sen ska kunna åka och bada med barnbarnen.”*

Respondent 2 och 6 förklarar att deras arbetsbelastning som chefer på respektive revisionsbyrå varierar beroende på säsong. Under högsäsong, vilket anses vara januari till april, uppskattar de att 60-75 procent av arbetstiden är arbete mot kund medan resterande tid utgör personalarbete, planering, administration etc. På hösten skiftar arbetsuppgifterna till att planera, utbilda och fördela ansvarsområden för att arbetsbelastningen under vårsäsongen ska vara hanterbar. Respondent 6 förklarar vidare att varje medarbetare är ansvarig att sin egen planering för nästa säsong är färdig innan semestrarna. Delägarna följer sedan upp planeringen varje månad och kan utifrån behov omfördela arbetsuppgifterna för att minska arbetsbelastningen på enskilda medarbetare.

Respondent 4 upplever att medarbetarna på revisionsbyrå 4 har god kontroll över sin arbetssituation och är tillfredsställda, dock är respondenten medveten om att arbetsmängden kan bli påfrestande för de anställda om revisionsbyrån antar fler uppdrag. Respondent 2 instämmer och tillägger att medarbetarna är *“den i särklass och enskilt absolut viktigaste tillgången”* som en revisionsbyrå har.

Flera av respondenterna uppger att de är medvetna om den problematiska arbetsbelastningen i kombination med den negativa trenden i personalomsättning som är genomgående för branschen (Revisorsinspektionen, 2023). Vissa respondenter tycks vara pessimistiskt inställda till en förändring av arbetsbelastningen samtidigt som andra respondenter uppger att de vill vara med och förändra inom branschen för att vända trenden. Därtill diskuterar respondent 5 om inställningen till övertidsarbete är en generationsfråga. Hon uppfattar att yngre generationer har andra prioriteringar och därmed inte har samma inställning till arbetet jämfört med äldre. Respondent 7 upplever att debatten kring arbetsbelastningen inom revisorsyrket förändrats de senaste åren. Detta är något som respondent 8 med sin långa erfarenhet från branschen bekräftar. Respondenten förklarar att det inte längre är samma stigma kring revisionsyrket och uppfattar att denna förändring kan bero på en tidigare generalsekreterare för branschorganisationen FAR som förespråkade förändring i branschen.

Samtliga respondenter är överens om att övertidsarbete till följd av hög arbetsbelastning är viktigt att förebygga genom noggrann planering och fördelning av resurser. Detta stärks av dokument 1: *“Anställd skall vid behov vara beredd på att arbeta övertid, dock med högst 200 timmar per år eller 50 timmar under en kalendermånad. Övertid skall dock inte vara att föredra, utan skall utövas endast om behov föreligger.”* (Dokument 1)

Vidare förklarar respondent 1 att det är i allas intresse att lösa situationer med hög arbetsbelastning eftersom alla medarbetare är medvetna om riskerna, men att det i slutändan är chefernas uppgifter att lösa situationen.

“Kan inte vår personal lösa det (...) så är det vi fyra som får göra jobbet. Det är vår uppgift, så ibland blir det helger och det blir mycket kvällar men det är den sista utvägen. Vi vill ju inte jobba ihjäl oss heller, vi vill jobba våra 40 timmar eller 35 eller vad vi väljer att jobba men går det inte så är det vi som ska lösa det och inte vår personal.” (Respondent 1)

Även respondent 5 instämmer i att det ingår i rollen som chef att ta hand om överblivna arbetsuppgifter.

“Jag tar också puckar när det blir problem och avlastar dem i svåra situationer. Det ingår ju i mitt jobb, så är det, men jag hoppas att de upplever att jag har förståelse för

dem. Jag lever i tron att de är tydliga och öppna, hoppas att de talar om hur det ser ut. Bra uppföljning av det också på hur arbetssituationen ser ut också.” (Respondent 5)

4.5 Sammanfattning av empiri

Ur det empiriska materialet framkommer ett antal faktorer som påverkar och förebygger arbetsrelaterad stress inom revisionsyrket. Dessa faktorer är säsongsvaryerat arbete, arbetsbelastning, tidspress, flexibla arbetsvillkor, balans mellan arbetstid och fritid, utvecklingsmöjligheter samt kommunikation.

Studien bekräftar att arbetsbelastningen i samtliga revisionsbyråer periodvis är hög vilket enligt respondenterna till stor del beror på externa faktorer. Skillnader uppkommer i hur ledarna på respektive revisionsbyrå hanterar variationen. Respondenternas förmåga att koppla av från arbetet är varierande där erfarenhetsnivå och personlighet är aspekter som påverkar huruvida medarbetarna och respondenterna själva “tar med sig arbetet hem”. Av det insamlade empiriska materialet framkommer att revisionsmedarbetare har flexibla arbetstider, vilket ses som en fördel med yrket. Detta eftersom det tillåter större anpassning till vardagen och underlättar därmed för medarbetarna att få balans mellan arbets- och privatliv. Respondenterna upplever att övertidsarbete förekommer naturligt till följd av den snedfördelning av arbete som tenderar att uppstå under det första halvåret.

Föreliggande studie bekräftar att det ställs höga krav på medarbetarna inom revisionsbranschen. De krav som upplevs är främst psykologiska och utgörs av exempelvis arbetsmängd och komplexa uppgifter. För att hantera kraven läggs stor vikt vid planering och uppföljning av arbetet där medarbetare är väl medvetna om situationen och hjälps åt för att lösa den. För att hantera hög arbetsbelastning anser respondenterna att det är viktigt att ge medarbetarna de verktyg som krävs. Därtill visar studien att uppföljning och återkoppling är centralt för medarbetarnas utveckling i arbetet samt för att undvika arbetsrelaterad stress. Sammantaget visar studien att respondenterna har olika praktiska tillvägagångssätt men att grundinställningen är densamma hos alla chefer; att vara närvarande och värna om medarbetarnas hälsa bidrar till högt välbefinnande bland personalen på arbetsplatsen.

5 Analys och Diskussion

Kapitel 5 handlar om att analysera och diskutera resultatet av empirin, det genomförs med hjälp av den teoretiska referensramen. Kapitlet är uppdelat i de tre underrubriker som utgör de centrala delarna i analysmodellen. I följande kapitel analyseras de teman som uppkommit i empirin där exempelvis feedback, flexibelt arbete och övertidsarbete framkommit som centralt för revisionsbyråerna.

5.1 Chefers stödjande ledarskap

Studien betonar vikten av en personlig relation med medarbetarna. Det är således viktigt att chefen tillämpar en proaktiv strategi för att lära känna sina medarbetare och kunna förstå deras hälsa och välbefinnande vilket därmed ger en indikation på arbetsmiljön. Detta kopplas till Butler Jr och Reese (1991) vilket påtalar att effektiva ledare utgörs av individer som har förmåga att identifiera medarbetarnas behov och anpassa sig efter situationen. Studien visar också att uppföljning och återkoppling är fundamentala delar för att medarbetarna ska trivas på jobbet, vilket också bekräftas av Butler Jr och Reese (1991) i sin studie. Författarna konstaterar att ledarens huvudsakliga uppgift är att analysera den givna situationen. För att göra det behöver ledaren utvärdera medarbetarna och klargöra vilken kompetens och motivation medarbetarna besitter.

5.1.1 Feedback och uppföljning

I föreliggande studie råder delade meningar kring feedback och uppföljning. Det är tydligt att feedback och uppföljning är en viktig faktor för att upprätthålla en hög kvalitet på arbetet samt för att motivera medarbetarna att utvecklas och stanna kvar i branschen. Det framkommer att det dessutom är väsentligt att chefer tar ansvar att ge feedback och följa upp för att medarbetarna ska känna sig uppskattade och motiverade att fortsätta utvecklas, vilket överensstämmer med tidigare studier av Northouse (2018), som beskriver chefens funktion som relationsbyggande där feedback är väsentligt för medarbetarnas utveckling. Respondenterna vittnar om att feedback och uppföljning tenderar att prioriteras bort när tiden inte räcker till. Denna avsaknad av återkoppling

kan bidra till ökad arbetsrelaterad stress hos medarbetarna enligt Schmidt et al. (2013) och Skakon et al. (2010). Föreliggande uppsats visar att anställda med bakgrund från någon av de stora byråerna och yngre medarbetare har andra krav på sin arbetsgivare gällande feedback och utvecklingsmöjligheter. Den här studien visar att en känsla av trygghet och stöd på arbetsplatsen är en avgörande faktor för att främja trivsel. Det stärks av att ledare och chefer är lyhörda och tillgängliga för att hjälpa till med arbetsuppgifter, vilket framgår av studier av Schmidt et al. (2013) och Skakon et al. (2010). Vidare menar författarna att dessa åtgärder minskar den arbetsrelaterade stressen hos de anställda vilket kan leda till lägre sjukfrånvaro, högre motivation och välbefinnande.

Butler Jr och Reese (1991) och Northouse (2018) skriver att medarbetares förmågor och motivation förändras över tid vilket innebär att ledaren behöver förändra sitt sätt att leda utifrån medarbetarna. Vidare anser samtliga respondenter att kontinuerliga avstämningar och återkoppling även är viktigt för att följa upp den interna planeringen vilket är ett viktigt styrverktyg inom branschen. Den här studien visar att medbestämmande är vanligt inom respektive revisionsbyrå, om än de styrande besluten mestadels fattas på ledningsnivå. Genom att ge möjlighet till medbestämmande menar Butler Jr och Reese (1991) och Northouse (2018) att motivationen ökar hos medarbetarna.

Föreliggande uppsats visar att ledare arbetar proaktivt och anpassar sitt ledarskap efter individuella medarbetares behov eller den specifika situation som uppstår. Detta är väl förenligt med Butler Jr och Reese (1991) och Northouse (2018) uppfattning om effektiva ledare samt att stödjande ledarskap är särskilt lämpligt i situationer där medarbetare upplever stress och behöver stöd. Studien menar att den vanligaste ledarskapsstilen är det stödjande ledarskapet, vilket enligt Northouse (2018) innefattar att ledare ger feedback, beröm och stöd vilket får medarbetare att växa och utvecklas. Föreliggande uppsats visar även att medarbetare inom revisionsbranschen tenderar att ha hög kompetens och vara självständiga, vilket kopplas till Northouse (2018) ledarskapsstil om delegering och låg kontroll av arbetsuppgifter från chefer.

Den här studien poängterar att god kommunikation på arbetsplatsen mellan chefer och medarbetare skapar en känsla av tillhörighet och trygghet hos medarbetarna, vilket kan bidra till ökat välbefinnande enligt Northouse (2018). Detta genom att ha ett öppet arbetsklimat, där tillgång till stöd och hjälp från chefer och kollegor gör att

medarbetarna känner sig mindre stressade och mer motiverade att utföra sitt arbete, vilket återigen kan kopplas till vad tidigare studier (Schmidt et al., 2013; Skakon et al., 2010) säger om att en god arbetsmiljö minskar arbetsrelaterad stress hos medarbetarna.

5.2 Work-Life Balance i små revisionsbyråer

Lockwood (2003) menar att Work-Life Balance kan förklaras som ett tillstånd av jämvikt, där kraven på en individs jobb och privatliv är lika. Studien som gjorts indikerar att gränserna mellan arbetslivet och privatlivet kan vara svåra att balansera.

Den här studien förklarar störningsmoment som att endast ha en telefon för både arbetsliv och privatliv, där kunder tenderar att ringa eller maila på kvällstid, rubbar Work-Life Balance. Detta eftersom svårigheter att koppla bort jobbet på fritiden uppstår. Vidare framgick att påverkan av medarbetarnas privata bekymmer och problem samtidigt uppgavs vara problematiskt att släppa för respondenterna utanför arbetstid. Detta störningsmoment antyds vara ett återkommande problem inom studien och riskerar att leda till stress eftersom gränserna mellan privatliv och arbetsliv störs (Zoupanou et al., 2013). Detta kan kopplas till det Moreno et al. (2021) menar om hur arbetstillfredsställelse positivt påverkar medarbetarnas välbefinnande och minskar risken för arbetsrelaterad stress till följd av störningsmoment påverkar individen.

5.2.1 Flexibilitet i arbetslivet

Den här studien visar att flexibilitet i form av möjlighet att vara ledig med frihet under ansvar underlättar för Work-Life Balance. Flera respondenter understryker att deras privatliv blir lättare att planera eftersom de kan anpassa sina arbetstider efter behov så länge arbetsuppgifterna blir gjorda, vilket kan kopplas till krav-, kontroll och stödmodellen av Karasek och Theorell (1990) som menar att egenkontroll över uppgifter kan motverka negativ stress. Denna flexibilitet att kunna arbeta hemifrån eller gå hem tidigare menar flera respondenter vara en fördel med yrket då det innebär att medarbetaren kan kompensera för mer hektiska perioder vilket skapar möjlighet till återhämtning. Det underlättar balansen mellan privatliv och arbetsliv då medarbetare kan kombinera arbete och exempelvis umgås med familjen under skollov. Det fanns

dock delade meningar kring huruvida distansarbete är positivt eller negativt för medarbetarna. Några respondenter menar att det blir svårare att kontrollera planeringen och se till att rimlig mängd arbetsuppgifter tillförs medarbetarna. Motsvarar inte arbetsbelastningen den anställdes sysselsättningsgrad finns risk att övertidsarbete uppstår, vilket i sin tur kopplas till studier Gertsson et al. (2017) gjort gällande krav på övertid och ojämna arbetstider som leder till hög grad av stress och påverkar arbetstillfredsställelsen hos revisorer.

5.2.2 Övertidsarbete

Den här uppsatsen indikerar att övertid är något som upplevs vara naturligt inom yrket, vilket enligt Gröpel och Kuhl (2009) kan orsaka ökad stress, nedsatt psykisk hälsa och potentiella familjekonflikter. Vidare visar den här uppsatsen att detta sker på grund av den snedfördelning av arbete som finns under året. Det första halvåret förklaras som mest hektiskt, detta eftersom de flesta företag har räkenskapsår som slutar 31 december varpå dessa bokslut sedan ska revideras. Uppsatsen indikerar att övertid är svårt att undvika och medarbetare på vissa revisionsbyråer indirekt tvingas arbeta på kvällar under våren för att hinna färdigställa så mycket som möjligt för att minska stressen inför deadlines, dock kompenseras detta genom att jobba kortare dagar under andra perioder av året. Karasek och Theorell (1990) menar i tidigare studier att dessa tidskrav, hög arbetsbelastning och långa arbetspass medför stress och ohälsa för arbetstagaren, vilket även bekräftas av studien gjord av Gertsson et al. (2017). Däremot konstateras i föreliggande uppsats att övertid inte är något som blir beordrat utan det framgår att medarbetare känner pressen och förväntan på sig att jobba övertid och långa dagar samt att det är "kutym inom yrket" eftersom det alltid varit så inom revisionsbranschen, vilket återigen kopplas till tidigare forskning av Gröpel och Kuhl (2009).

5.2.3 Kulturella aspekter i branschen

I studien framkommer att viss "machokultur" länge funnits i branschen, något som nu håller på att försvinna. Detta beror troligen på den yngre generationen revisorer som kommer ut på arbetsmarknaden, vilka inte accepterar hur kulturen var förr i tiden och sättet det arbetades på (Callius, 2017). Denna kultur präglas av extremt mycket jobb och

tävlingar, där vinnaren är den med mest debiterbar tid. I denna uppsats framkommer att detta sätt att jobba ligger till grund för den stora personalomsättningen och arbetsrelaterade stress som upplevs inom branschen, vilket återigen kan kopplas till tidigare studier av Gertsson et al. (2017). Tidigare studier av Gröpel och Kuhl (2009) menar att harmoni mellan privatliv och arbetsliv ger en bättre livskvalitet och misslyckande av uppnådd balans associeras med minskad jobb- och livskvalitet. Detta kopplas till denna studie där det framgår att yngre generationen värderar privatliv och fritid högre än den äldre generationen, vilket återigen kan kopplas till den arbetsrelaterade stress och stora personalomsättning (Gertsson et al., 2017; Hadjipetri-Glantz, 2018) inom revisionsbranschen då balansen mellan privatliv och arbetsliv inte är uppnådd.

I uppsatsen framgår att det är delade meningar kring hur byråerna arbetar med balans av uppdrag. Studien visar att flera byråer aktivt begränsar antalet antagna uppdrag för att undvika övertid eftersom de värdesätter sina medarbetare och samtidigt förebygger risken för arbetsrelaterad stress. God balans i arbetstillfredsställelse kopplas till Uman et al. (2016) som menar att harmoni i Work-Life Balance främjar välbefinnandet hos medarbetarna. I studien framkommer att medarbetare på vissa revisionsbyråer medvetet arbetar övertid tidigt under vårperioden för att undvika stress närmare deadlines. Därmed upplever de krav att göra klart mycket arbete tidigare för att minska arbetsbördan senare på våren, på så sätt jämnas övertidsarbetet ut på en längre period.

5.3 Krav, kontroll och stöd

Utifrån den här studiens empiriska resultat har en rad aspekter som kan definieras som krav identifierats inom revisionsbyråerna. Karasek och Theorell (1990) beskriver krav som exempelvis arbetsbelastning eller tidspress som arbetssituationen medför. Flertalet respondenter förklarar att revisionsbyråer utsätts för höga externa krav, dels i form av regler och bestämmelser men också tidskrav i form av deadlines från kunder. Jeding et al. (1999) delar in krav i två kategorier: fysiska och psykologiska krav, varpå deadlines utgör kvantitativa psykologiska krav. Dessa krav innebär exempelvis att revisioner ska vara färdiga innan ett specifikt datum. Då revisorns arbete är det sista i

leverantörskedjan blir revisorerna i stor grad beroende av att tidigare parter som exempelvis företagsekonomer håller sina deadlines.

5.3.1 Revisorernas upplevelser av krav

Varje arbetsgivare ansvarar för att arbetstagarens arbetsbelastning ska motsvara personens sysselsättningsgrad vilket syftar till att skapa en balanserad arbetsmängd för medarbetaren. Detta kan kopplas till de psykologiska krav som Jeding et al. (1999) har identifierat, som omfattar både kvantitativa och kvalitativa krav, såsom antalet arbetsuppgifter och komplexiteten av dessa.

Föreliggande uppsats visar att revisionsbranschen kännetecknas av hög arbetsbelastning, vilket även tidigare forskning (Wallin, 2019) bekräftar. Respondenterna uppger att arbetsbelastningen periodvis är hög även i små revisionsbyråer och att det ställer krav på dem i deras yrkesroll. De mer erfarna respondenterna är väl medvetna om kraven men betonar att erfarenheten medför att de inte upplever det som ett lika stort stressmoment då de har tilltro till sitt arbete och att alla situationer löser sig i slutändan. Detta indikerar att erfarenhet ger ökad kontroll över arbetsuppgifterna vilket enligt Karasek och Theorell (1990) skapar engagemang och motivation för arbetet.

Vidare visar den här uppsatsen att chefer inom små revisionsbyråer tenderar att vara måna om sina anställda genom att ställa rimliga krav på medarbetarna samtidigt som de har tillräckliga arbetsuppgifter vars komplexitet motsvarar medarbetarnas kompetenser. Studien visar även att det är viktigt för medarbetarnas trivsel att de blir utmanade i arbetet för att utvecklas inom yrket. Den här studien visar betydelsen av en företagskultur som präglas av öppenhet och medmänsklighet där alla medarbetare hjälps åt att lösa problem som uppstår. Karasek och Theorell (1990) förklarar därtill att inflytande över sitt arbete är viktigt för att medarbetare ska uppleva kontroll över sin arbetssituation. Respondent 7 förklarar att krav och ansvar bidrar till medarbetarnas utveckling men att det är viktigt att vara aktsam för att inte ge en medarbetare för höga krav mot dennes kompetensnivå. Detta belyses även av Hitt et al. (2015) som förklarar att höga krav och hög kontroll bidrar till större engagemang och motivation samtidigt som låg kontroll istället kan generera stress hos medarbetaren.

Föreliggande studie visar att flexibiliteten och möjligheten att bestämma sin egen arbetstid ses som en fördel med yrket. Tidigare studier av Karasek och Theorell (1990) indikerar att höga jobbkrav, låg grad av kontroll och låg grad av stöd medför stress och ohälsa. I studien framkommer att höga krav finns på revisorer. Dessa krav upplevs komma från externt håll, främst i form av satta deadlines. Flertalet chefer uppger att medarbetarna har möjlighet att vara lediga när de vill utifrån förutsättningen att planeringen följs. Detta kan utgöra en stressfaktor för medarbetaren genom upplevda krav från arbetsgivaren om att arbeta mer för att kompensera för ledigheten. Detta kopplas till tidigare studier av Turnley et al. (2003), vilket innebär en risk för obalans i det psykologiska kontraktet och sedermera rubbar relationer och förväntningar mellan arbetsgivare och arbetstagare. Likväl kan samma situation ge upphov till ökad motivation då medarbetaren upplever frihet genom möjligheten att bestämma sin egen arbetstid under förutsättningen att personen har kontroll över sin arbetssituation. Ett extremfall är vittnesmålet från respondent 8 som uppgav att en tidigare kollega på ett uppdrag arbetade så mycket övertid under våren att personen kunde ta semester från maj till augusti. Detta torde inte vara ett långsiktigt hållbart levnadssätt.

5.3.2 Kontroll, utveckling och stöttning från chefen

Krav definieras som graden av inflytande arbetstagaren har över sitt arbete (Karasek & Theorell, 1990; Theorell, 2003). Revisionsbyråer präglas av stor flexibilitet gällande arbetstider. Dock tenderar medarbetarna på revisionsbyrå 6 att rådfråga sina överordnade innan de lämnar arbetet tidigare. Detta antyder en kulturell norm av att söka godkännande från ledningen om medarbetaren behöver vara ledig eller gå hem tidigare en dag, det kan uppfattas som en form av kontroll och potentiellt leda till missnöje hos medarbetarna, enligt Turnley et al. (2003). Samtidigt uttrycker samma respondent att de aldrig beordrat någon övertid och att de har stor tilltro till att personalen sköter sina uppgifter. Detta kan emellertid diskuteras då det kan argumenteras att medarbetaren möjligtvis upplever logiska krav att förväntas arbeta övertid för att kunna avsluta arbetsdagen tidigare någon annan dag.

Enligt studiens empiriska resultat framkommer betydelsen av chefens förmåga att planera och fördela arbetsuppgifter till medarbetarna. För att medarbetare ska ha kontroll över sitt arbete och därmed inte uppleva stress relaterat till arbetet krävs att

chefen tillhandahåller de medel medarbetaren behöver för att klara av sin uppgift. Bland annat utgör utbildning och planering ett viktigt moment för utveckling av det Jeding et al. (1999) kallar uppgiftskontroll, vilket innebär medarbetarnas förmåga att bestämma vad som ska göras, när det ska göras samt hur det ska göras. Utbildning stärker även medarbetarnas färdighetskontroll, vilken utgörs av förmågan att hantera en specifik arbetsuppgift (Theorell, 2003). Ökad uppgifts- och färdighetskontroll genererar sedermera att medarbetarna får ökad kontroll över sitt arbete vilket anses positivt. Enligt tidigare forskning (Karasek & Theorell, 1990) skapas trivsel när medarbetaren har balans mellan krav och kontroll. Respondenter i den här studien menar istället att lätt övervikt av krav leder till att medarbetaren utvecklas vilket anses positivt för både organisationen och individen. Av studien framgår att kravbilden blir en balansgång. Detta eftersom höga krav och låg kontroll riskerar att skapa negativ stress samtidigt som låga krav och låg kontroll kännetecknas av låg aktivitet och stimulans (Karasek & Theorell, 1990). Respondenterna uppger att chefsrollen inkluderar att hjälpa medarbetarna planera och prioritera vilket överensstämmer med Kraut et al. (2015) beskrivning av ledarskapets roll för att skapa deltagande, respekt samt förtroende och öppenhet inom organisationen.

Föreliggande uppsats indikerar att erfarenhets- och kunskapsnivån bland medarbetarna på respektive revisionsbyrå överlag är hög och personalomsättningen tenderar att vara relativt låg vilket indirekt bekräftar att medarbetarna trivs på sina arbetsplatser. Detta utgör en skillnad mot de större revisionsbyråerna som präglas av hög personalomsättning (Gertsson et al., 2017; Hadjipetri-Glantz, 2018). Dock har några av revisionsbyråerna i den här uppsatsen haft stor tillväxt de senaste åren och därmed anställt nya medarbetare.

Revisionsbyråerna i den här studien har generellt hög efterfrågan på sina tjänster och det är inte ovanligt att de behöver tacka nej till revisionsuppdrag för att inte riskera att överbelasta sin personal. Riskmedvetenheten bör anses positiv för medarbetarnas kontroll över sin arbetssituation samt för att förebygga arbetsrelaterad stress till följd av hög arbetsbelastning.

5.4 Sammanfattning av analys och diskussion

Sammanfattningsvis har studien visat att chefer och ledare inom små revisionsbyråer lägger stor vikt vid att lära känna sina medarbetare för att därefter individanpassa sitt ledarskap. Det kan kopplas till att effektiva ledare gradvis förändrar sitt beteende utifrån aspekter de identifierar hos mottagaren (Butler Jr & Reese, 1991; Northouse, 2018). Föreliggande studie lyfter vidare frågan ifall uppföljning och återkoppling är en generationsfråga där vissa respondenter uppfattar att yngre medarbetare efterfrågar feedback i större grad än äldre. Studien betonar sedermera vikten av intern kommunikation och tillgång till stöd från chefer och kollegor, vilket skapar en känsla av tillhörighet och trygghet hos medarbetare och därmed minskar risken för arbetsrelaterad stress och ökat välbefinnande (Schmidt et al., 2013; Skakon et al., 2010).

I uppsatsen framgår att revisionsbranschen präglas av stor flexibilitet avseende arbetstider vilket visar behov av goda verktyg för planering och uppföljning. Planering anses av studien vara en väsentlig strategi för att arbeta proaktivt och därigenom förebygga arbetsrelaterad stress. Därtill visar studien att flexibiliteten i arbetet medför möjlighet till återhämtning under perioder där arbetsbelastningen är lägre. Samtidigt som flexibiliteten är uppskattad bland medarbetarna blir gränsen mellan arbetsliv och privatliv allt mer diffus. Studien bekräftar därmed att övertidsarbete är vanligt förekommande men att det inte föredras från någon. Därtill visar studien att de små revisionsbyråerna behöver anpassa verksamheten till de externa krav som finns, framförallt från yngre generationer på arbetsmarknaden.

Tidigare i uppsatsen redogörs det för krav i form av arbetsbelastning och tidspress i arbetet vilket studien bekräftar. De bestående externa kraven inom revisionsbranschen är främst förknippade med lagar och kunder medan de interna kraven handlar om medarbetarnas välbefinnande samt utveckling. Ledarna inom små revisionsbyråer förespråkar lite högre krav än vad medarbetaren har kontroll över, där syftet är att medarbetarna kontinuerligt ska utvecklas. Detta kan kopplas till det Jeding et al. (1999) skriver om medarbetares uppgifts- och färdighetskontroll vilket i kombination rimliga krav bidrar till ökat engagemang och motivation (Hitt et al., 2015).

Studien visar med viss avvikelse att medarbetarna på tillfrågade revisionsbyråer besitter stor kunskap och lång erfarenhet inom yrket. Därtill har revisionsbyråerna i studien

generellt låg personalomsättning vilket indikerar trivsel. Detta skiljer utfallet av den här studien mot tidigare forskning som visar att revisionsbranschen präglas av hög personalomsättning där främst större revisionsbyråer; PwC, KPMG, EY och Deloitte studeras (Gertsson et al., 2017; Hadjipetri-Glantz, 2018). Således kan en väsentlig skillnad mellan stora och små revisionsbyråer påvisas där de små tenderar att ta tillvara på sina resurser på ett mer lönsamt sätt.

Slutligen kan konstateras att de olika revisionsbyråerna i studien kommit olika långt i utvecklingen kring arbetsbelastning och stress där mycket beror på vilka personer som leder organisationen samt deras inställning och värderingar.

6 Slutsats

Nedan presenteras studiens slutsats kortfattat. Här tas de mest framträdande resultaten upp och frågeställningen besvaras för att poängtera vad som är viktigt i studien. Därefter presenteras studiens kunskapsbidrag. Slutligen diskuteras forskningsmetoden som använts samt begränsningar med undersökningen och förslag på framtida forskningsområden ges.

6.1 Studiens slutsats

Studiens syfte är att identifiera och undersöka hur stödjande ledarskap används av chefer inom små regionala revisionsbyråer för att förbättra det psykosociala välbefinnandet för medarbetarna. Undersökningens huvudområde riktar sig mot arbetsrelaterad stress och hur chefens ledarskap påverkar medarbetarnas välbefinnande där studerade organisationer är små revisionsbyråer i Västra Götaland.

Uppsatsens frågeställning lyder: *“Hur påverkar chefers stödjande ledarskap medarbetares välbefinnande i små revisionsbyråer i Västra Götaland?”*

I studiens inledning framkommer att de större revisionsbyråerna; PwC, KPMG, EY och Deloitte har hög personalomsättning (Gertsson et al., 2017; Hadjipetri-Glantz, 2018) till följd av arbetsrelaterad stress, där främst revisorsassistenter lämnar yrket i ett tidigt stadie (Broberg, 2013; Gertsson et al., 2017; Uman et al., 2016). I föreliggande studie framkommer att personalomsättningen i mindre revisionsbyråer är lägre vilket indikerar högre trivsel i dessa revisionsbyråer. Detta skapar grund för antagandet om att chefer inom små revisionsbyråer leder medarbetarna på ett annat sätt.

Studien visar att planering och kontinuerliga avstämningar är avgörande för att behålla en sund arbetsbelastning för medarbetarna samt för att förebygga arbetsrelaterad stress. Detta ligger till grund för att vara en effektiv ledare (Butler Jr & Reese, 1991; Northouse, 2018) och sedermera kunna identifiera medarbetarnas behov för att sedan anpassa sitt ledarskap utifrån medarbetarna. Ledare inom små revisionsbyråer värnar om personalen och de resurser revisionsbyråerna besitter, där medarbetarna är den viktigaste tillgången då de besitter kunskapen som är företagets produkt. Det bekräftas av att de flesta medarbetare arbetat en längre tid på samma arbetsplats. Vidare skapar det uppfattningen om att medarbetarna trivs med sina arbetsplatser och urskiljer små

revisionsbyråer mot tidigare forskning (Gertsson et al., 2017) som visar på hög personalomsättning i de större revisionsbyråerna. I föreliggande uppsats framhävs flexibiliteten som en fördel inom revisionsbranschen då möjligheten att anpassa sitt arbete underlättar medarbetarnas balans mellan arbetsliv och privatliv. Därtill konstateras att det finns vissa kulturella normer som gör att förändring av problemen i branschen försvåras. Vidare konstateras att kommunikation såväl medarbetare emellan som mellan chefen och medarbetarna är av stor betydelse dels för planering och uppföljning, dels för medarbetarnas välbefinnande.

Sammanfattningsvis konstaterar studien att de viktigaste aspekterna för att förebygga arbetsrelaterad stress och överbelastning är:

- Skapa personlig relation till medarbetarna: Studien visar att effektiva ledare utgörs av individer som kan identifiera medarbetarnas behov och anpassa sig. För att göra detta behöver ledaren lära känna individerna på arbetsplatsen och vara närvarande.
- Planera och följa upp arbete: Ledares förmåga att planera och följa upp arbete är avgörande för medarbetarnas kontroll över sin arbetssituation. Avsaknad av kontroll orsakar stressrelaterade problem. Höga krav i branschen gör att cheferna behöver hjälpa medarbetarna ha kontroll över sin arbetssituation.
- Kommunikation framkommer som en direkt avgörande aspekt för att upptäcka tecken på hög arbetsbelastning eller arbetsrelaterad stress i ett tidigt skede. De mindre revisionsbyråerna präglas av förtroende och öppenhet som gör att medarbetarna känner tillit till varandra.

6.2 Besvarande av frågeställning

Frågeställningen till arbetet lyder enligt följande; *“Hur påverkar chefers stödjande ledarskap medarbetares välbefinnande i små revisionsbyråer i Västra Götaland?”*

Slutsatsen till föreliggande studie blir därmed att ledarskap behöver anpassas efter individen, därmed blir chefens roll och anpassningsförmåga avgörande för ett lyckat ledarskap. Genom att vara stödjande i sitt ledarskap skapar ledarna trygghet och kontroll

för medarbetarna att utföra sitt arbete. Stödande ledare i föreliggande uppsats har skapat en kultur där alla medarbetare värnar om varandra och därmed har stor förståelse för varandras problem. Vidare anser ledarna att öppenhet och kommunikation är viktigt för medarbetarnas utveckling. Slutligen kan konstateras att gott ledarskap och god kontroll tenderar att generera låg arbetsrelaterad stress vilket på lång sikt leder till minskad personalomsättning.

6.3 Teoretiskt bidrag

Resultatet i föreliggande studie motsätter sig vad befintlig forskning av Gertsson et al. (2017) visade gällande att arbetsrelaterad stress bidrar till stor personalomsättning hos större revisionsbyråer som "The Big Four". Den här studien visar att personalomsättningen är lägre i mindre revisionsbyråer vilket antyder högre trivsel och välbefinnande bland medarbetare. Därtill framkommer att det kan bero på att mindre revisionsbyråer har en mer familjär känsla, vilket kan vara ytterligare en orsak till lägre personalomsättning.

Tidigare studier av Uman et al. (2016), Gertsson et al. (2017) och Broberg (2013) utgår från medarbetarnas perspektiv och utgår från reaktiva strategier ledningen använder sig av för att hantera upplevd stress från medarbetarna. Föreliggande studie utgår från chefernas synsätt och antar en proaktiv strategi på arbetsrelaterad stress samt de förebyggande insatser som kan användas för att förbättra arbetsmiljön.

6.4 Praktiskt bidrag och samhällsrelevans

Studien kan bli en indikator på hur chefer i små revisionsbyråer anpassar sitt ledarskap utifrån medarbetarna på arbetsplatsen. Då studien med grund i tidigare forskning diskuterar problem som finns i de stora revisionsbyråerna kan den fungera som inspiration för chefer och ledare inom dessa att förändra sitt sätt att leda. En av de grundläggande skillnaderna mot tidigare studier är att personalomsättningen i små revisionsbyråer tenderar att vara lägre än i de stora revisionsbyråerna. Studien ger en praktisk inblick i hur ledare på små revisionsbyråer arbetar vilket kan vara av intresse för såväl andra ledare och chefer inom branschen som medarbetare eller externa

intressenter. Därtill kan chefer i andra branscher präglade av hög personalomsättning dra lärdom av studien. Mycket av det studien visar kan tyckas vara givet men studien ger en teoretisk koppling till det många möjligtvis tar för givet annars. Slutligen bidrar studien med reflektion kring de problem som finns inom revisionsbranschen och vad dessa kan bero på.

Genom att ta hänsyn till de ledarskapsfaktorer som tas upp i studien kan företagsledare bidra till att motverka arbetsrelaterad stress och psykisk ohälsa som är ett ökande samhällsproblem (Arbetsmiljöverket, 2021). Studien belyser specifika riskfaktorer som kan ge upphov till arbetsrelaterad stress och psykisk ohälsa. Det kan vara hög arbetsbelastning, brist på kontroll, dålig arbetsmiljö eller otillräckligt stöd från chefer och kollegor. Genom att belysa riskfaktorer kan studien utforma interventioner och förebyggande åtgärder för att minska stress och psykisk ohälsa på arbetsplatser. Slutligen bidrar studien till ökad medvetenhet om arbetsrelaterad stress och dess konsekvenser vilket kan motivera en större satsning på resurser och stöd för att förebygga fenomenet.

6.5 Metodreflektion och studiens begränsningar

Studiens mål var att få en praktisk inblick i hur ledare i små revisionsbyråer i Västra Götaland arbetar för att förebygga stressfaktorer i arbetet för sina medarbetare. För att uppfylla studiens syfte valdes en kvalitativ forskningsansats för att klargöra metoden. Det insamlade materialet från intervjuerna kompletterades av dokument som analyserades. Vid sökande av respondenter som ville ställa upp i undersökningen framkom att den första kontakten var svår att få genom mejl. Många av de tillfrågade svarade inte varpå författarna först skickade ett påminnelsemejl och sedermera ringde till de önskade respondenterna. Det var först vid telefonkontakt som flertalet av respondenterna valde att delta i studien vilket av författarna anses vara en brist med kvalitativa forskningsmetoder; att det är svårt att få den första kontakten. Av respondenterna i studien har även framgått att det är opassande utifrån en tidsaspekt att delta i undersökningar under den mest hektiska perioden i arbetet vilket författarna har stor förståelse för. Därtill framkom att det fanns svårigheter att få tillgång till för studien väsentliga dokument. Därav väcktes frågan om en enkätundersökning hade varit att

föredra som komplement till de semistrukturerade intervjuer som genomfördes för att istället samla in medarbetarnas uppfattning om sin chef.

Om författarna till denna uppsats skulle genomföra studien igen skulle intervjufrågorna varit mer strukturerade och specifika utifrån uppsatsens teoretiska referensram. Breda och omfattande frågor hade varierande utfall där vissa respondenter tenderade att avvika från ämnet, vilket ledde till en otydlig svarsfrekvens. Studiens urval är baserat på representativitet varför en rimlig överförbarhet till andra små revisionsbyråer bör föreligga (Seawright & Gerring, 2008). Genom att inkludera mer specifika frågor i intervjuguiden hade analysprocessen underlättats då respondenterna hade gett mer jämförbara svar.

Studien begränsas av att den är gjord på en liten grupp människor i en specifik kontext vilket gör det svårt att göra generaliseringar för en hel population. Studien kan därtill anses vara begränsad av att författarna har en personlig relation till ett av företagen i studien, dock kan detta likväl bidra till mer ärliga och utförliga svar.

6.6 Framtida forskning

Den här studien har undersökt hur chefer i små revisionsbyråer arbetar för att förebygga arbetsrelaterad stress genom proaktiva aktiviteter. Studien visar att den personliga relationen, planering och uppföljningar är avgörande för att ledarskapet i små revisionsbyråer ska förebygga stress. Vidare studier inom samma område kan undersöka huruvida det finns skillnader i ledarskap mellan små och stora revisionsbyråer genom förslagsvis intervjustudie, det kan även vara aktuellt med en enkätundersökning om revisionsmedarbetares upplevda välbefinnande i små revisionsbyråer.

Vidare finner författarna viss avsaknad av forskning kring begreppen som utgör situationsbaserat ledarskap; styrande, coachande, stödjande och delegerande (Butler Jr & Reese, 1991; Northouse, 2018) där de sätts i kontext. Vidare forskning kan beröra begreppen i dess kontext samt hur ledarskapet behöver förändras utifrån individens behov. Exempelvis behöver chefens ledarskap anpassas olika för en erfaren respektive nyanställd medarbetare. Därtill anser författarna att det skulle vara intressant att undersöka huruvida det föreligger skillnad mellan manliga respektive kvinnliga chefers

ledarskap kopplat till stödjande ledarskap. Av denna studie finns behov att undersöka förändringsförmågan i branschen då några av studiens respondenter vittnar om att utvecklingen i branschen går långsamt. Detta kan förslagsvis göras genom en intervjustudie med personer med olika erfarenheter inom branschen så som; lång respektive kort erfarenhet, stora och små revisionsbyråer, erfarenhet av "The Big Four"-byrå eller inte. Även personer inom FAR eller andra branschorganisationer kan vara intressanta att höra då de kan bidra med andra perspektiv på problemen.

7 Referenser

- Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1 uppl.). Liber.
- Andersson, T., Crevani, L., Eriksson-Zetterquist, U., Tengblad, S. (2020). *Chefskap, ledarskap och medarbetarskap* (1 uppl.). Studentlitteratur AB.
- Arbetsmiljöverket. (2015). *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. (AFS 2015:4).
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/foreskrifter/organisatorisk-och-social-arbetsmiljo-foreskrifter-afs2015_4.pdf
- Arbetsmiljöverket. (2018). *Gränslöst arbete - en forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv*. (Rapport 2018:1).
https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/rapporter/granslost-arbete-en-forskara-ntologi-om-arbetsmiljoutmaningar-i-anknytning-till-ett-granslost-arbetsliv_rap2018_1.pdf
- Arbetsmiljöverket. (1 september 2021). *Ökad ohälsa på svenska arbetsplatser 2020*.
<https://www.av.se/press/okad-ohalsa-pa-svenska-arbetsplatser-2020/>
- Arbetsmiljöverket. (15 december 2022). *Psykisk ohälsa, stress, hot och våld*.
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/>
- Broberg, P. (2013). *The Auditor at Work: A Study of Auditor Practice in Big 4 Audit Firms*. Ph.D. Thesis, Lund University, Lund, Sweden.
- Broberg, P. & Gertsson, N. (11 januari 2019). Hur får vi fler revisorsassistenter att stanna. *Tidningen Balans*.
<https://tidningenbalans.se/artikel/hur-far-vi-fler-revisorsassistenter-att-stanna>
- Broberg, P., Tagesson, T., Argento, D., Gyllengahm, N. & Mårtensson, O. (2017). Explaining the influence of time budget pressure on audit quality in Sweden. *Journal of Management and Governance*, 21(2), 331–350.
<https://doi.org/10.1007/s10997-016-9346-4>
- Broberg, P., Tagesson, T., & Uman, T. (2020). Antecedents of psychological well-being among Swedish audit firm employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph17103346>

Broberg, P. & Uman, T. (24 april 2020). Kommersiellt inriktade byråer ger välmående revisorer. *Tidningen Balans*.

<https://tidningenbalans.se/artikel/kommersiellt-inriktade-byraer-ger-valmaende-revisore>
r

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

Bowen, G.A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/ORJ0902027>

Butler Jr., J. K., & Reese, R. M. (1991). Leadership Style and Sales Performance: A Test of the Situational Leadership Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(3), 37.

Callius, S. (4 april 2017). Civilekonomer slår snart i taket för laglig övertid. *Civilekonomen*.

<https://www.civilekonomen.se/aktuellt/atta-av-tio-civilekonomer-jobbar-overtid/>
(Hämtad 2023-03-01)

Callius, S. (21 mars 2019). Kraven inom revision sätter press på medarbetarna. *Civilekonomen*.

<https://www.civilekonomen.se/aktuellt/kraven-inom-revision-satter-press-pa-medarbetarna>
na (Hämtad 2023-01-26).

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know?. *Human resource management review*, 14(3), 295-323

Eriksson, L. T. & Wiedersheim-Paul, F. (2014). *Att utreda forska och rapportera*. (10 uppl.). Stockholm: Liber.

EU-kommissionen. (2006). *Den nya definitionen av SMF-företag*. Publikationer om näringsliv och industri.

https://www.energimyndigheten.se/4a9cb5/globalassets/energieffektivisering/_lagar-och-krav/ekl/smf_guide.pdf (Hämtad 2023-02-01)

- FAR. (2022). I en föränderlig tid - Framtidens revision, redovisning och rådgivning 2030. *Föreningen Auktoriserade Revisorer*.
<https://www.far.se/globalassets/pdf/far-framtidsstudie-2022.pdf>
- Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P., & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 879–898.
<https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2016-1381>
- Gröpel P, & Kuhl J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: the mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*, 100(2), 365–375.
<https://doi.org/10.1348/000712608X337797>
- Gurt, J., Schwennen, C. & Elke, G. (2011). Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*, 25(2), 108-127.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.595947>
- Hadjipetri Glantz, S. (7 november 2018). Därför flyr revisorsassistenter yrket. *Tidningen Balans*. <https://tidningenbalans.se/artikel/darfor-flyr-revisorsassistenter-yrket>
- Hanlon, G. (2004). Institutional forms and organizational structures: Homology, trust and reputational capital in professional service firms. *Organization*, 11(2), 186-210.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., & Colella, A. (2015). *Organizational Behavior* (4 uppl.). United States of America: Wiley.
- Jeding, K., Hägg, G., Marklund, S., Nygren, Å., Theorell, T., & Vingård, E. (1999). *Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosociala orsakssamband samt möjligheter till prevention och tidig rehabilitering*.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Kelley, T., Margheim, L., & Pattison, D. (1999). Survey on the Differential Effects of Time Deadline Pressure Versus Time Budget Pressure on Auditor Behavior. *The Journal of Applied Business Research*, 15(4), 117-128. DOI:[10.19030/jabr.v15i4.5666](https://doi.org/10.19030/jabr.v15i4.5666)

- Kraut, A. I., Pedigo, P. R., McKenna, D. D., & Dunnette, M. D. (2005). The role of the manager: What's really important in different management jobs. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 122-129.
- Larson, L. L. (2004). "Internal auditors and job stress", *Managerial Auditing Journal*, 19(9), 1119-1130.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet - Teori, metod och argumentation i samhällsvetenskapliga undersökningar*. (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lockwood, N. R. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions. *HR Magazine*. 48(6), 2.
- Malhotra, R., & Temponi, C. (2010). Critical decisions for ERP integration: Small business issues. *International Journal of Information Management*, 30(1), 28-37.
- Moreno, A., Díez, F., & Ferreira, L. (2021). Business Leadership from a Gender Perspective and Its Impact on the Work Environment and Employee's Well-Being in Companies in the Basque Country. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(30), 30. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010030>
- Nilsson, T. (16 maj 2016). Ekonomer allt mer stressade på jobbet. *Civilekonomen*. <https://www.civilekonomen.se/nyheter/ekonomer-allt-mer-stressade-pa-jobbet-0/>
- Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory & Practice. (8 uppl.). *SAGE Publications*.
- Prevent. (u.å.). *Chefens roll i arbetsmiljöarbetet*. <https://www.prevent.se/jobba-med-arbetsmiljo/roller/chef>
- Revisorsinspektionen. (2023). Månadsstatistik. *Revisorsinspektionen*. <https://www.revisorsinspektionen.se/publikationer/manadsstatistik/> (Hämtad 2023-02-01).
- Schmidt, B., Loerbroks, A., Herr, R. M., Wilson, M. G., Jarczok, M. N., Litaker, D., Mauss, D., Bosch, J. A., & Fischer, J. E. (2014). Associations Between Supportive Leadership and Employees Self-Rated Health in an Occupational Sample. *International Journal of Behavioral Medicine: Official Journal of the International Society of Behavioral Medicine*. 21(5), 750–756. <https://doi.org/10.1007/s12529-013-9345-7>

Seawright, J., & Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political research quarterly*, 61(2), 294-308.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

Stressforskningsinstitutet. (2022). *Stressmekanismer* [Stressforskningsinstitutets Temablad]. Stockholms universitet.
https://www.su.se/polopoly_fs/1.608966.1650463539!/menu/standard/file/Stressmekanismer.pdf

Sørengaard, T. A., & Langvik, E. (2022). The Protective Effect of Fair and Supportive Leadership against Burnout in Police Employees. *Safety and Health at Work*.
<https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002>

Tillväxtverket. (2019). Basfakta om företag. *Tillväxtverket*.
<https://tillvaxtverket.se/statistik/foretagande/basfakta-om-foretag.html>
(Hämtad 2023-02-01).

Theorell T. (2003). *Är ökat inflytande på arbetsplatsen bra för folkhälsan? Kunskapssammanfattning*. (Rapport från Statens Folkhälsoinstitut, nr 2003:46). Stockholm: Institutet för psykosocial medicin.

Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business horizons*, 64(2), 189-197.

Tovmasyan, G. (2017). The role of managers in organizations: Psychological aspects. *Business Ethics and Leadership*.

Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.

Tuzovic, S., & Kabadayi, S. (2021). The influence of social distancing on employee well-being: a conceptual framework and research agenda. *Journal of Service Management*, 32(2), 145-160.

Uman, T., Broberg, P. & Tagesson, T. (2020). Exploring the antecedents of the mental health of business professionals in Sweden. *Work*, 67(3), 665–669.

<https://doi.org/10.3233/WOR-203316>

Umans, T., Broberg, P., Schmidt, M., Nilsson, S., & Olsson, E. (2016). Feeling well by being together: Study of Swedish auditors. *Work*, 54(1), 79–86.

<https://doi.org/10.3233/WOR-162270>

Vetenskapsrådet. (2017). *God forskningssed* [Vetenskapsrådet]. Vetenskapsrådet.

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf

Wallin, P. (20 mars 2019). Psykiska välmåendet lågt bland ekonomer. *Civilekonomen*.

<https://www.civilekonomen.se/aktuellt/psykiska-valmaendet-lagt-bland-ekonomer/>

(Hämtad 2023-01-31).

Watson, T. J. (2006). *Organising and Managing Work : organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice* (2 uppl.). Prentice Hall.

Westerlund, L. (1 juni 2022). Små revisionsbyråer tar marknadsandelar av jättarna. *VDtidningen*.

<https://vdtidningen.se/sma-redovisningsbyraer-tar-marknadsandelar-fran-jattarna/>

(Hämtad 2023-02-21).

Westerlund, H., Nyberg, A., Bernin, P., Hyde, M., Oxenstierna, G., Jäppinen, P., Väänänen, A., & Theorell, T. (2010). Managerial leadership is associated with employee stress, health, and sickness absence independently of the demand-control-support model. *Work*, 37(1), 71–79.

<https://doi.org/10.3233/WOR-2010-1058>

Wiklund, P. (7 december 2018). Dålig arbetsmiljö - en dyr historia. *Civilekonomen*.

<https://www.civilekonomen.se/agenda/dalig-arbetsmiljo-en-dyr-historia/>

(Hämtad 2023-02-06)

Zoupanou, Z., Cropley, M., & Rydstedt, L. W. (2013). Recovery after work: The role of work beliefs in the unwinding process. *PLoS One*, 8(12).

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1: Individuella reflektioner

Reflektionerna skall handla om det individuella lärandet och vari detta har bestått av varierar en hel del från författare till författare, inte minst beroende på att studenterna har olika förkunskaper och hur de individuella lärprocesserna faktiskt har gått till. Reflektionerna bör behandla olika aspekter, till exempel metodkunskaper, faktakunskaper, färdighetsutveckling och förståelseutveckling. Reflektionerna skall också innehålla en kort beskrivning av arbetsfördelningen har varit studenterna emellan vid samförfattarskap. Exemplifiera gärna, men skriv koncentrerat, det skall inte vara en miniuppsats utan cirka två sidor koncentrerad beskrivning är fullt tillräckligt och önskvärt.

8.1.1 Melker Axelsson

Andreas och jag träffades under de första veckorna av studietiden. Det var då 2020 och Covid-19 pandemin härjade för fullt vilket så småningom innebar restriktioner och distansundervisning för oss. Till en början hade Andreas och jag olika studiegrupper och skrev inlämningsuppgifter separat. I takt med att kurserna vi läste blev mer specifika för vår programinriktning fann vi varandra och började skriva uppsatser tillsammans.

Under vår studietid har vi fått god förståelse för varandra och våra individuella skrivstilar, vilket har gjort att vi kunnat dra nytta av våra styrkor och komplettera varandras svagheter. Från början visste vi att vi ville ha en mer praktisk inriktning i vårt arbete, med särskilt fokus på att förstå hur man som chef hanterar utmaningar i praktiken. Slutligen bestämde vi oss för att undersöka ämnet stress och arbetsrelaterad stress, vilket är högst relevant i dagens samhälle och något vi själva har erfarenhet av. Valet av ämne medförde vissa komplikationer för oss då det visade sig svårt att få tag på respondenter inom givna ramar, vilket till stor del beror på att många företag har som mest att göra just under den period vi skriver vårt examensarbete. Efter lite motgång fick vi till slut tag på personer som uppfyllde våra kriterier varpå arbetet flöt på bra igen.

Det tidiga valet av ämne gjorde att vi kunde ligga i fas med vårt arbete och planera för att undvika stress och tidsbrist i slutskedet av uppsatsen. Jag anser att det har fungerat bra för oss, då vi har kunnat avsluta våra arbetsdagar i rimlig tid under hela skrivprocessen. För min del har planeringen varit särskilt avgörande, eftersom jag har kombinerat studier med arbete under hela min studietid. Andreas har visat stor förståelse för min situation och har varit otroligt stöttande när jag har haft mycket att göra. Samtidigt har han ägnat mycket tid åt litteratursökning och bakgrundsforskning, vilket har varit ovärderligt och verkligen har underlättat vårt arbete.

Av arbetet har jag fått större praktisk förståelse för hur chefen kan påverka och leda medarbetarna samt att faktorer som gemene man inte nödvändigtvis tänker påverkar verksamheten. Att studera ett forskningsområde så grundligt som jag och Andreas gjort har bidragit till ökad kunskap och större intresse för ledarskap, framförallt för att leda på ett sätt som får människor att må bra. Det är trots allt medarbetarna som är organisationens viktigaste beståndsdel. Jag tror att de modeller från tidigare forskning vi tagit del av i processen kommer vara något jag tar med mig in i arbetslivet för att förstå och behärska min egen arbetssituation. Vidare anser jag att jag utvecklat min analytiska förmåga under skrivprocessen samt fått större förståelse för vetenskapliga metoder och arbetssätt.

Vi har också dragit nytta av vårt goda samarbete och utnyttjat våra egenskaper på bästa sätt. Genom att arbeta tillsammans har vi kunnat dela på arbetsbördan och hjälpa varandra när det har behövts. Vår ömsesidiga förståelse och stöttning tror jag har varit en viktig faktor för att upprätthålla motivationen och en bra arbetsmiljö. Andreas har varit en otrolig studiekamrat under dessa tre år men framförallt en väldigt bra vän och jag är stolt över att vi nu kan ta examen tillsammans. Andreas engagemang, kompetens och soft skills är jag övertygad kommer ta honom långt i sin karriär.

Slutligen vill jag rikta ett stort tack till vår handledare Torbjörn Ljungkvist som varit ovärderlig för oss i vårt arbete. Med konstruktiv feedback, tydlig struktur och ett gott humör har Torbjörn bidragit till att vi hela tiden vetat vad som förväntas av oss samt hur vi ska lägga upp arbetet, vilket har gjort arbetet roligt. Genom att ha regelbundna inlämningar till handledaren har vi upprätthållit ett jämnt arbetstempo som i slutändan gjort att vi varit färdiga med arbetet i tid. Att ha en handledare som Torbjörn är inte en självklarhet för alla studenter varför vi vill rikta ett stort tack till honom.

8.1.2 Andreas Wenngren

Jag och Melker lärde känna varandra under första veckan av introt på Högskolan i Skövde. Eftersom detta var under covid-19-pandemin hade vi inga lektioner på plats utan all undervisning skedde via Zoom. Detta bidrog såklart till att vi tyvärr inte träffade alla våra klasskamrater och lärde känna dem. Däremot var vi en del personer som ändå valde att plugga i skolan, och det var så jag bland annat blev närmare vän med Melker. Vi började då umgås mycket privat och göra olika saker såsom bland annat gymma och spela padel. Till en början var vi i olika grupper och skrev inte inlämningar tillsammans, det ändrades så småningom och sedan dess har vi skrivit alla arbeten i samma grupp. Det har uppskattats då Melker är helt fantastisk på att skriva, vilket underlättar otroligt nu när vi skrivit kandidatuppsatsen tillsammans då jag tycker vi samarbetar och kompletterar varandra bra. Detta samarbete och att vi alltid haft högt i tak gjorde att vi enkelt kunnat bolla idéer på vad vi tänkt skriva om i uppsatsen. Steget från våra första idéer till vart vi hamnade har varit lite som en berg-och-dalbana, där vi nu är nöjda med hur resultatet blev. Melker har alltid varit där och stöttat och motiverat mig i skrivandet, där jag ibland kan ha fastnat. Han har då kommit med bra input på idéer som fått mig tillbaka på rätt spår igen. Jag är för evigt tacksam att jag fick äran att lära känna Melker och även få skriva denna uppsats med honom, då jag inte kunde tänka mig en bättre vän och skrivkamrat att ha.

Denna uppsats har lärt mig att tänka kritiskt samt utveckla min analysförmåga, vilket jag kommer kunna använda mig av i framtiden i arbetslivet. Tidigare inlämningar har inte varit lika omfattande i storlek och roliga att skriva men eftersom vi nu kunde skriva om något vi tycker var intressant har detta gjort uppsatsskrivandet lättare att genomföra. Vi valde att inrikta oss mot arbetsrelaterad stress, då det var något vi båda ansåg vara relevant och kunde relatera till. Att studera kring ledarskap har gett oss ökad kunskap till hur chefer leder och påverkar sina medarbetare och hela organisationen, vilket vi kommer ha stor nytta av senare i livet.

Avslutningsvis vill jag tacka vår fantastiska handledare Torbjörn Ljungkvist som hjälpt och stöttat oss enormt under den här perioden. Torbjörn har alltid svarat på alla våra frågor som vi ställt under uppsatsskrivandet. Han har också bidragit med ovärderlig feedback och tips på hur vi kan lägga upp vårt arbete som vi inte alltid kanske tänkte på, vilket underlättat för oss oerhört mycket. Genom att planera deadlines på när vi lämnat

in våra olika delmål har Torbjörn fått oss att hålla ett bra tempo så att vi under hela uppsatsskrivandet alltid legat i fas, vilket även det underlättat. Vi är tacksamma att vi fick en så exemplarisk handledare.

8.2 Bilaga 2: Inbjudningsmail

Hej,

Hur mår ni på er arbetsplats och i det vardagliga livet? Hur agerar du som chef för att främja ditt och dina kollegors välmående?

Vi är två studenter på Högskolan i Skövde som nu skriver vår kandidatuppsats och behöver din hjälp!

Vårt arbete handlar om arbetsrelaterad stress inom små revisionsbyråer. Studiens syfte är att identifiera hur chefer på revisionsbyråer agerar för att medarbetarna ska må bra i såväl arbetet som på fritiden. Frågeställningen vi tänkt att besvara lyder enligt följande; *Hur påverkar chefers stödjande ledarskap medarbetares välbefinnande i små revisionsbyråer?*

Följaktligen vänder vi oss nu till dig som har personalansvar på en revisionsbyrå med 10 till 30 anställda då vi skulle uppskatta om vi fick intervjua dig angående ditt arbete. Intervjun beräknas ta cirka 45 till 60 minuter och kan ske på er arbetsplats eller digitalt om så önskas. Vi har stor förståelse för att ni är inne i en intensiv period och är oerhört tacksamma om du tar dig tiden att delta i vår studie.

Du får gärna skicka vidare detta mejl till andra i branschen som du tror skulle vara intresserade av att ställa upp på en intervju.

Vi ser fram emot att höra från dig!

8.3 Bilaga 3: Påminnelsemejl

Hej [Namn],

För en vecka sedan fick ni ett mejl om att delta i en intervju till vårt examensarbete där vi skriver om arbetsrelaterad stress inom revisionsbyråer. Studiens syfte är att undersöka hur chefer på revisionsbyråer agerar för att medarbetarna ska må bra i såväl arbetet som på fritiden. Frågeställningen vi tänkt att besvara lyder enligt följande; *Hur påverkar chefers stödjande ledarskap medarbetares välbefinnande i små revisionsbyråer?*

Intervjun beräknas ta 45 till 60 minuter och vi hoppas att du vill bidra med din kunskap och erfarenhet.

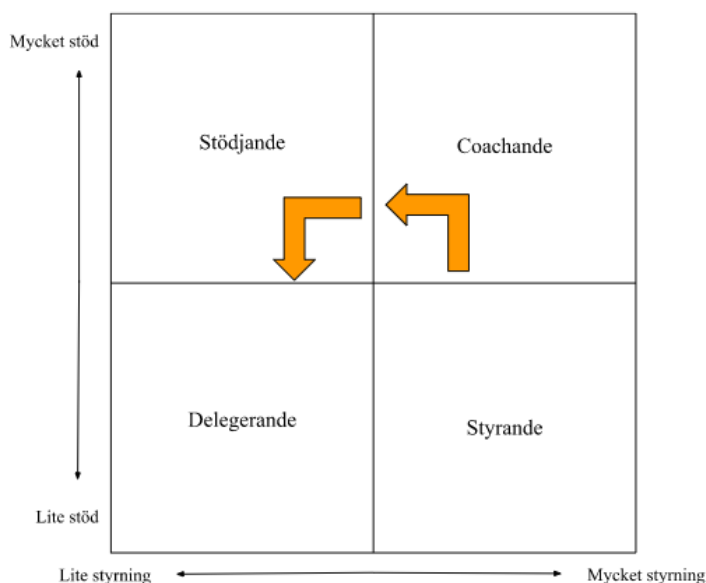
8.4 Bilaga 4: Intervjuguide

Tema	Intervjufråga	Vad vi vill veta
<p><i>Inledningsfrågor</i> (5-10 min)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vad har du för befattning? 2. Hur länge har du varit anställd/i den rollen? 3. Vilka arbetsuppgifter ingår i ditt arbete? 4. Hur skulle du beskriva dig själv som chef/ledare? 5. Hur är arbetsbelastningen i små revisionsbyråer utifrån din uppfattning? 6. Hur många är ni på er revisionsbyrå? Hur är er personalomsättning/trivsel? 	<p>Övergripande bakgrund om respondenten. Gärna vilken utbildning personen har.</p> <p>Generellt sett är arbetsbelastningen i branschen hög och säsongsbaserad. Vill veta om tendensen är densamma i små byråer.</p>
<p><i>Stödjande ledarskap</i> (15 min)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hur skiljer sig ditt ledarskap om dina medarbetare upplever stress eller ej? 2. Hur arbetar du med feedback och uppföljning till dina medarbetare? Ex om det bortprioriteras vid tajt schema. 3. Hur hanterar du/ni situationer där en medarbetare behöver vara frånvarande på grund av stress eller andra psykiska hälsoproblem? 4. Vilken typ av kultur och ledarskap främjar du på arbetsplatsen för att minska stressnivåerna och främja medarbetarnas välbefinnande? 5. Arbetar ni aktivt med medarbetarskap? Exempelvis genom deltagande i beslutsprocesser etc. för att förebygga stress. 6. Hur tror du att ditt stödjande ledarskap påverkar dina medarbetares välbefinnande? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vill få fram hur ledarskapet ändrar sig, kopplat till kurvan i situationsbaserat ledarskap. 2. Koppling till omfördelning av arbetsuppgifter. Ökar belastningen på andra som redan är stressade. 3. Beskrivning av hur de arbetar på arbetsplatsen. 4. Få reda på hur hierarkisk organisationen är, hur mycket medarbetarna kan påverka sitt arbete mm. Vill ha exempel på aktivitet. 5. Beror på om respondent beskriver sig som stödjande.
<p><i>Krav, kontroll & stöd</i> (15 min)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hur uppmärksammar du medarbetarnas mående? 2. Vad gör du som chef/ledare om du upplever att din medarbetare är stressad? (Söker svar kring exempelvis avlasta den, mental stöttning osv.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genom gruppmöten, personliga informella möten, formella möten, textmeddelanden, medarbetarundersökningar osv. Kopplas till dialog och öppenhet, ex. medarbetarskapshjulet. 2. Hur anpassar chefen sitt ledarskap efter behov? Finns möjlighet att öka/minska

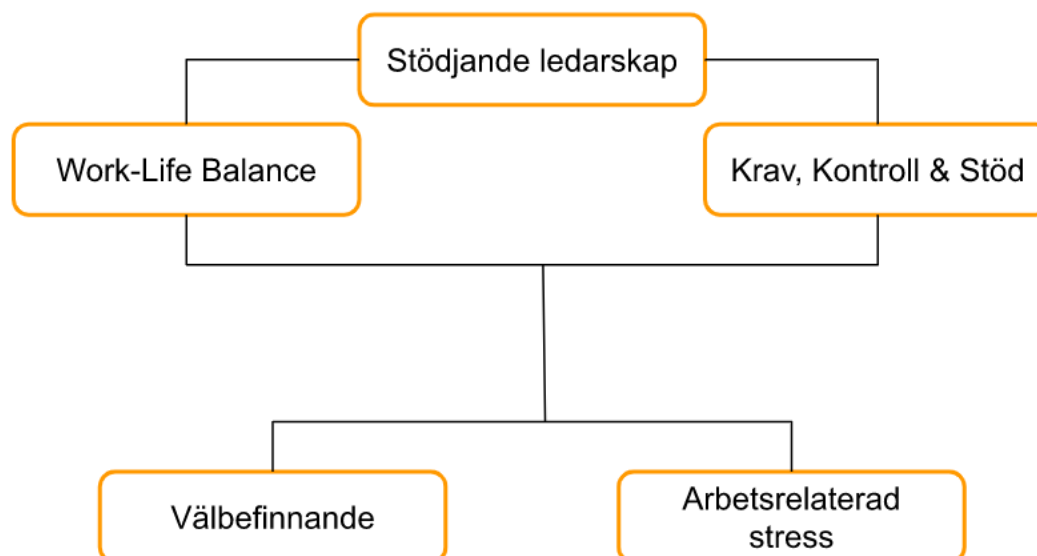
	<ol style="list-style-type: none"> Gör ni något för att uppmuntra en öppen dialog om stress och psykisk ohälsa på arbetsplatsen? 	<p>kontroll, stöttning, handledning etc. utan att belasta andra med stress.</p> <ol style="list-style-type: none"> Organisationskultur, öppenhet, medarbetare-medarbetare och medarbetare-chef.
<p><i>Work-life balance</i> (15 min)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Hur ser ni till att medarbetarna har rimlig arbetsbelastning? Hur uppmuntrar ni medarbetarna att ta hand om sin hälsa och välbefinnande? Har ni någon överenskommelse mellan kollegor/kunder om när de får höra av sig? Hur säkerställer ni att medarbetarna har möjlighet att hantera sin arbetsbelastning och stress på ett hälsosamt sätt även under högsäsong? 	<ol style="list-style-type: none"> Planering, dokument och vad osv. Följdfråga: Antar ni uppdrag utifrån ex. årsslut för att få rimlig säsongsvariation. Friskvård, flexibel arbetstid, ledigheter, uppmuntran till att gå hem osv. Hur kontakt sker mellan medarbetare, medarbetare-chef. För att minska stress på kvällar exempelvis. Självstyre och kontroll över sina arbetsuppgifter. Löpande planering och uppföljning. Kan kopplas till kontroll över arbetsuppgifter men också balans i arbetet, och avslappnande efter arbetstid.

8.5 Bilaga 5: Figurer

Figur 1: Egengjord modell över situationsanpassat ledarskap med inspiration från Northouse (2018)



Figur 2: Egengjord analysmodell



8.6 Bilaga 6: Tabeller

Tabell 1: Intervjuade respondenter

	Befattning:	Personalansvar för:	Längd på intervju:	Intervjutyp:	Kön:	Erfarenhet av nuvarande roll:
Respondent 1	Kontorschef & Delägare	23 personer	45 minuter	Möte på plats	Kvinna	12 år
Respondent 2	VD	18 personer	40 minuter	Digital intervju	Man	14 år
Respondent 3	Godkänd Revisor	18 personer	40 minuter	Möte på plats	Man	4 år
Respondent 4	Kontorschef	7 personer	20 minuter	Telefonintervju	Kvinna	1,5 år
Respondent 5	Kontorschef	7 personer	35 minuter	Telefonintervju	Kvinna	11 år
Respondent	Kontorschef	8 personer	35	Telefonintervju	Kvinna	12 år

6	& Delägare		minuter	vju		
Respondent 7	Aukt. revisor & delägare	23 personer	20 minuter	Digital intervju	Man	3 år
Respondent 8	Aukt. revisor & delägare	23 personer	30 minuter	Digital intervju	Man	20 år

Tabell 2: Sammanställning av analyserade dokument

	Namn	Antal sidor	Typ av dokument	Kärninnehåll	Organisation
Dokument 1	Internt dokument	18	Styrande	Företagets styrning, regler & förhållningssätt	Revisionsbyrå 1
Dokument 2	REKO	53	Stödjande	Riktlinjer & rutiner för yrket	Branschorganisation