

ISM-rapport 1

# Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet

Balanserande förhållningssätt och strategier

**Katrin Skagert**  
**Lotta Dellve**  
**Mats Eklöf**  
**Thomas Ljung**  
**Anders Pousette**  
**Gunnar Ahlborg Jr**

November 2004

## **Om rapportserien**

ISM-rapport är en vetenskaplig rapportserie från ISM som utkommer oregelbundet. Kopior av rapporten för personligt bruk kan erhållas via hemsidan: [www.vgregion.se/stressmedicin](http://www.vgregion.se/stressmedicin)

Utgivna rapporter:

1. Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlborg, G Jr.  
Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserade  
förhållningssätt och strategier

Redaktör och ansvarig utgivare: Peter Währborg

© Författarna och Institutet för stressmedicin 2004

Omslag: EXPLICIT

Tryck: Intellecta Docusys 2004

ISSN 1652-7089

ISBN 91-975363-0-X

## Förord

Institutet för stressmedicin (ISM) bildades 2002 genom en gemensam satsning av regeringen, Västra Götalandsregionen (VGR) och Försäkringskassan i Västra Götalands län (FK). I samarbetsavtalet mellan VGR och FK slås fast att ett övergripande mål för ISM:s verksamhet är att genom forskning öka kunskapen om den stressrelaterade ohälsan och hur den kan förebyggas. I första hand ska insatserna inriktas på de båda huvudmännens egna anställda. Mot denna bakgrund var det naturligt att ett av institutets större projekt kommit att inriktas mot stressförebyggande och hälsofrämjande ledarskap i dessa politiskt styrda organisationer.

Detta är den första delstudien, som syftar till att få fördjupad kunskap om chefers stressbelastning, föreställningar och strategier när det gäller att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem. Det är vår förhoppning att den kommer att ligga till grund för diskussioner, i första hand med intressenter inom VGR och FK, om ledarutveckling och interventionsstudier som kan bidra till förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön för chefer och deras medarbetare.

Den här aktuella projektgruppen har bildats genom samverkan mellan forskare vid ISM, Avdelningen för Yrkesmedicin vid Sahlgrenska akademien och Arbetslivsinstitutet Väst. Projektets fokus ligger på chefer inom de politiskt styrda organisationerna VGR och FK. Det anknyter på ett tvärvetenskapligt sätt till flera genomförda, pågående och planerade forskningsprojekt som bedrivs av medlemmar i forskargruppen. Den flervetenskapliga sammansättningen av projektgruppen har upplevts som mycket fruktbar under hela forskningsprocessen.

Huvudförfattare till denna rapport har varit Katrin Skagert, personalvetare vid Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska universitetssjukhuset. Lotta Dellve, beteendevetare, sjuksköterska och enhetschef, och Mats Eklöf, psykolog, bägge vid Arbets- och miljömedicin har gjort särskilda insatser i analysarbetet. Övriga deltagare i projektgruppen är Thomas Ljung, läkare och forskningschef vid ISM, Anders Pousette, psykolog vid Arbetslivsinstitutet Väst, samt undertecknad, Gunnar Ahlberg jr, överläkare och preventionschef vid ISM, tillika projektledare.

Oktober 2004

Gunnar Ahlberg jr  
Projektledare



# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	7
Inledning .....	9
Relationen ledarskap och arbetsrelaterad stress .....	9
Ledarskap i politiskt styrd verksamhet.....	10
Organisatoriska förutsättningar .....	10
Konsekvenser för ledarrollen .....	12
Övergripande syfte .....	14
Delstudiens specifika syfte .....	14
Metod och arbetsplan .....	15
Undersökta organisationer och chefsgrupper .....	15
Försäkringskassan .....	15
Västra Götalandsregionens sjukhus .....	15
Första och andra linjens chefer.....	16
Undersökningsgrupp .....	16
Datainsamling.....	17
Analys .....	18
Etiska aspekter och sekretess.....	18
Metodöverväganden.....	19
Resultat.....	20
Att agera stöddämpare - stress från krav, styrning och brist på stöd.....	20
Formella krav och hård styrning.....	21
Informella krav och brist på stöd .....	24
Stötdämpande strategier - balansera krav och bibehålla förtroendet .....	26
Balansera krav .....	26
Bibehålla förtroendet .....	29
Att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv.....	32
Identitet i förhållande till arbetet .....	32
Integritet och distansering i förhållande till chefsrollen .....	33
Fritidens balanserande roll.....	34
Stöd, samordning och samverkan - möjligheter för ett hälsofrämjande ledarskap.....	34
Diskussion .....	37
Slutsatser.....	43
Referenser .....	44



## Sammanfattning

Ledarskapet och arbetsorganisatoriska faktorer har i flera studier pekats ut som centrala för den psykosociala arbetsmiljön. Chefer utgör en nyckelgrupp när det gäller att åstadkomma ett bra arbetsmiljöarbete och reducerad stress på arbetsplatserna. Samtidigt är cheferna själva ofta utsatta för hög belastning samt oklarheter gällande ledarroll, ansvar och befogenheter, vilket kan medföra ökad risk för stressrelaterad ohälsa och prestationsnedsättning. Risken för sådana oklarheter kan vara ökad i politiskt styrda organisationer. Det är därför av intresse att undersöka hur chefer ser på sina möjligheter att förebygga och hantera stress hos sig själva och sina medarbetare.

Syftet med studien var att öka kunskapen om chefers stressbelastning, föreställningar och strategier när det gäller att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem i politiskt styrd verksamhet. Öppna kvalitativa intervjuer gjordes med första och andra linjens chefer (n=21, 11 kvinnor och 10 män) från tre sjukhus och Försäkringskassan i Västra Götalands län.

En central process när det gäller chefernas hantering av psykosociala arbetsmiljöproblem kan beskrivas som **att agera stötdämpare**. Detta var relaterat till deras upplevelse av formella och informella krav, hård styrning med brist på stöd och möjlighet till tillitsfull kommunikation, förhållanden som informanterna (de intervjuade) föreställdes kunna hantera för att fullgöra och bibehålla sin roll som chef och ledare. De strategier som användes utmärktes av ansträngningar att balansera kraven och bibehålla förtroendet från såväl högre som lägre nivåer i organisationen, genom att själva försöka vara en stabiliserande faktor.

Chefernas stressbelastning orsakades dels av **formella krav** och **hård styrning**, dels av **informella krav**, **brist på stöd och möjlighet till tillitsfull kommunikation**.

Belastning som härrörde från den politiska styrningen och högre chefsnivåer gällde främst:

- Att klara mer med mindre resurser
- Strukturförändringars påverkan på utförande av verksamhetens uppdrag
- Bristande styrning och samordning
- Att vara med på mycket - lojal i beslut och genomförande
- Att vara ensam

Stressbelastningen från de underordnade handlade om:

- Instabil personalsituation
- Underordnades uttryckta frustration
- Brist på efterfrågad kompetens hos underordnade
- Bristande förtroende i relationen med underordnade
- Att vara tillgänglig för de underordnade

En annan central process rörde chefers förhållningssätt till ansvaret att hantera verksamhetens arbetsmiljöproblem och karaktäriserades av **att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv**. Med det avses hur de förhåller sig till chefsrollen i relation till livet i övrigt. Det handlade om deras identitet, integritet och att distansera sig i förhållande till ansvaret som chef. Stärkande för den egna identiteten var om utövandet av ledarrollen överensstämde med deras eget "sätt att vara", till exempel när det gäller intresset för aktivitet och förändring. Identiteten som ledare påverkade känslan av ett personligt moraliskt ansvar vid balansering av krav och resurser i verksamheten. Den personliga integriteten bibehölls genom att inte tillskriva sin chefsposition så stor existentiell betydelse. Detta möjliggjorde för cheferna att acceptera och samtidigt distansera sig från ansvaret. Fritiden spelade en balanserande och distanserande roll genom att man kopplade av från arbetet, antingen genom att vara aktiv och social eller genom att inte alls vara det.

Stressbelastningen uppifrån och nerifrån i organisationen beskrevs skapa låsningar när det gällde att finna möjligheter till lösningar på de centrala problemen: en instabil personalsituation, upplevda krav på aktivitet och känslan av ensamhet i rollen. För att öka förmågan att hantera och balansera ledarskapets dilemma, och därmed minska trycket på individen, bör individuellt inriktade insatser för ledarutveckling kompletteras med förbättringar i ledningssystem och ledningsprocesser. Detta skulle kunna inkludera formaliserat socialt stöd i vardagsarbetet, nätverk mellan chefer på samma nivå och förbättrad vertikal och horisontell kommunikation om reella vardagsproblem i ledarskapet. Därmed ökar möjligheterna att undvika uppkomst av låsningar av den typ som beskrivs i denna studie. Vilka förbättringar som är nödvändiga och hur de ska genomföras måste avgöras i fördjupad dialog mellan berörda parter i organisationen.



## **Inledning**

Stressrelaterad ohälsa utgör idag ett stort problem såväl för många individer som för samhället, i Sverige liksom i många andra länder [1]. Tidigare forskning inriktad på arbetsrelaterad stress har resulterat i flera teorier som skiljer sig åt, beroende på om det är faktorer i arbetsmiljön, hos individen eller interaktionen däremellan som fokuseras. Ledarskapet och arbetsorganisatoriska faktorer har i flera studier pekats ut som centrala för den psykosociala arbetsmiljön, liksom att chefer utgör en nyckelgrupp när det gäller att åstadkomma ett bra arbetsmiljöarbete och reducerad stress på arbetsplatserna [2, 3]. Förutsättningarna för ledarskapet i politiskt styrd verksamhet kan antas vara komplexa, med inbyggda målkonflikter och skillnader i förväntningar mellan olika intressenter, såsom klienter, arbetstagare, arbetsgivare samt politiker och allmänheten [4]. Tidigare forskning har i liten omfattning studerat vad som skapar stress för chefer, samt hur chefer tänker och resonerar kring dessa frågor. Det övergripande syftet med denna studie är därför att öka kunskapen om chefers stressbelastning, föreställningar och strategier när det gäller att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem i de två studerade organisationerna.

Rapporten inleds med en allmän översikt över relationen mellan ledarskap och stress samt ledarskapsvillkor inom politiskt styrd verksamhet. I metodavsnittet beskrivs undersökningsgruppen, samt tillvägagångssätt för urval och analys närmare. I resultatdelen redovisas med illustrerande citat de centrala aspekter i hanteringen av psykosociala arbetsmiljöproblem som framkommit vid analysen. Diskussionen kopplar samman resultat med teori och vilka konsekvenser detta kan få för organisation, chefer och medarbetare.

## **Relationen ledarskap och arbetsrelaterad stress**

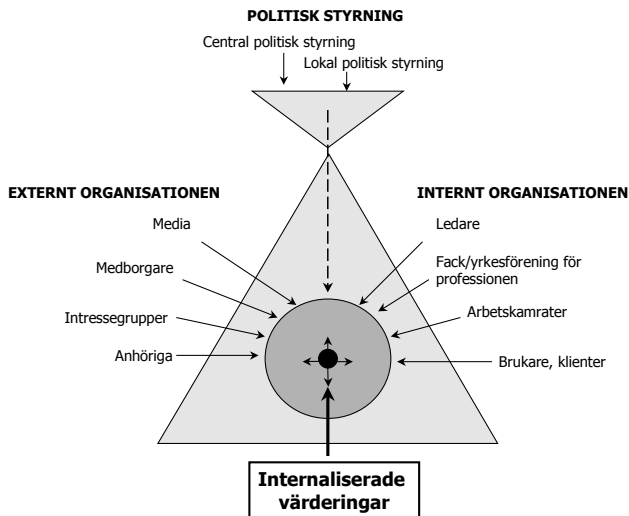
Ledarskapets betydelse för den psykosociala arbetsmiljön och stressbelastningen på arbetsplatsen har påvisats i ett flertal studier [2, 3]. En studie inom Västra Götalands primärvård har till exempel påvisat betydelsen av socialt stöd från överordnad för upplevelsen av arbetskrav. Samma studie visade att arbetsplatser där anställda upplever ett gott ledarskap genom socialt stöd och beröm från överordnade värderades mer positivt [5]. Hur ledarskapet utövas och stödet från chefer och organisation har visat samband med arbetsrelaterad hälsa och arbetsförmåga [6-8]. Inom äldre- och handikappomsorgen har chefers tillgänglighet för personalen, förmåga att hantera konflikter och stöd till personalen visat sig ha betydelse för en hållbar arbetshälsa [9].

Hur olika typer av ledare påverkar medarbetares hälsa har man studerat med hjälp av medarbetarbedömningar och personlighetsmätningar [10]. Inga direkta samband har påvisats mellan hälsa och ledares egenskaper rörande introversion/extroversion, informationsinhämtning via sinnesförnimmelse/intuition, beslutsfattande via tanke/känsla eller bedömning/perception. Validiteten hos den använda metoden för personlighetsmätning har dock ifrågasatts [11]. Det finns motstridiga och få hållbara samband rapporterade från den forskning som gjorts om transformerande ledarskap, dvs att leda genom identifikation och värderingar, och hälsa [12] [13]. Det är även oklart i vilken riktning sambanden går samt hur skillnader mellan chefer och deras underordnade påverkar resultaten [14]. En studie inom mentalvården visade att där ledarskapet var transformerande upplevdes klimatet i arbetsgruppen som bättre och förekomsten av utbrändhet var lägre. Chefer och underordnade skattade dock ledarskapet olika; cheferna skattade sitt eget ledarskap mer i riktning mot att leda genom identifikation och värderingar [14]. Ett passivt problemlösande förhållningssätt i ledarskapet, jämfört med ett aktivt, har visat samband med utmattningssyndrom bland vårdpersonal [15].

## **Ledarskap i politiskt styrd verksamhet**

### **Organisatoriska förutsättningar**

Ett karaktäristiskt drag hos offentliga och politiskt styrda verksamheter är att de har människor som "råmaterial" och försöker påverka dessa. Kunden (eller klienten, patienten, eleven, vårdtagaren) blir en del av "produkten", det man producerar, samtidigt som verksamheten ska skydda och gagna dessa människors välfärd och välbefinnande. De politiska, professionella och administrativa kulturerna som existerar inom dessa organisationer krockar ofta med varandra i sina olika målsättningar för verksamheten [16]. Resursfördelningen är beroende av politiska beslut. I organisationen finns en inbyggd målkonflikt mellan olika intressenter, såsom klienter, arbetstagare, arbetsgivare, politiker och allmänheten, med olika behov och förväntningar (figur 1). De olika intressenternas behov är i princip "oändliga" men inte resurserna, vilket gör det nödvändigt att prioritera bland målen [4]. De anställdas hälsa och välbefinnande påverkas av deras egna förväntningar och måluppfyllelsen avseende kvaliteten i arbetet.



**Figur 1.** Rollförväntningar på anställda i politiskt styrd verksamhet.  
(Modifierad efter Pousette, 2001 s. 9)

Under 1990-talet har hela den offentliga sektorn präglats av stora omorganisationer med ändringar i huvudmannaskap, resursfördelning och omsorgs-/biståndstilldelning samt minskat antal anställda, vilket inneburit förändrade förutsättningar för arbetet. Detta har lett till prioriteringskonflikter för den operativa personalen när det gäller att möta behov med begränsade resurser [4]. Samband mellan oro för organisationsförändringar och ohälsa har också beskrivits som förklaring till lokal variation i sjukskrivning [17]. Förändringarna under 90-talet kan ha bidragit till ökad risk för ohälsa och även till att utmattad personal kan hindra organisatorisk utveckling med lyckat resultat [18].

Organisationers styrning och ledning kan beskrivas utifrån fyra grundläggande förutsättningar, vilka förekommer i varierande grad:

- Centralisering – Decentralisering
- Huvudmannastyrning – Marknadsstyrning [19]

I huvudmannastyrd verksamhet finns risk för konflikter mellan huvudmannens prioriteringar, som kan vara starkt påverkade av ekonomiska och politiska hänsynstaganden, och professionella bedömningar och prioriteringar, som är påverkade av yrkesutbildning, yrkessocialisering och individens professionella erfarenheter. Chefens roll

i den centraliserade huvudmannastyrda organisationen blir mer av förvaltare/handläggare som leder med hjälp av regler och instruktioner.

Ledarrollen i en decentraliserad huvudmannastyrd organisation blir mer "professionell", dvs att utifrån (ytterst politiskt) fastställda mål och ramar skapa bästa möjliga förutsättningar för sina medarbetare att utnyttja sin kompetens för att nå verksamhetsmålen. Sedan 80-talet har trenden varit att gå från traditionell byråkrati inom svensk politiskt styrd verksamhet, till målstyrning och decentralisering för att minska de offentliga utgifterna. Detta kan även beskrivas som en förskjutning i ledningslogikens värdegrund, mellan legitimitet och effektivitet. Inom vinstbaserade och varuproducerande organisationer koncentreras ledningslogiken till den operativa nivån och dess värdegrund på effektivitet. Ideella rörelsers värdegrund är den legitimitet som samhället och medlemmarna ger dem, vilket gör att ledningslogiken koncentreras till de högre, strategiska nivåerna i organisationen. Inom politiskt styrd verksamhet uppstår problem med avvägningen mellan legitimitet och effektivitet samt på vilken ledningsnivå som huvudansvaret för att integrera dessa värden ligger, menar Bo Hagström i en rapport om trender i svenskt arbetsliv publicerad 2003 [20].

### **Konsekvenser för ledarrollen**

Ledarrollen i politiskt styrda organisationer upplevs ofta som oklar och ibland svag, särskilt av chefer på lägre nivåer [21], men även av anställda. Professionella (läkare, sjuksköterskor m fl) får en helt annan roll än de varit vana vid när de förordnas som chefer [22]. Underordnades krav på chefer är annorlunda än de krav som ställs på professionen [5]. I patient/klientorienterade verksamheter kan detta innebära särskilda påfrestningar i form av värderingskonflikter och motstridiga krav [23]. Flera tidigare rapporter och studier har pekat ut vikten av och bristen på stöd som problemområde för såväl chefer som anställda i politiskt styrda verksamheter på operativ nivå [10, 24-27]. I en studie över vårdenhetschefer beskrivs bristen på stöd och inflytande som ett utanförskap. Förutsättningarna för att utöva det utvecklande ledarskap man eftersträvar, villkoras av det vardagliga arbetet med bemanning och relationen till de underordnade [26].

I ett pågående utvecklingsprojekt om hälsofrämjande arbetsmiljöarbete och ledarskap inom kommunal verksamhet, fokuserade en delstudie på chefers föreställningar, påverkansmöjligheter och åtgärder när det gäller att åstadkomma förbättringar på deras arbetsplats. Chefers föreställningar om möjligheter och vägar att påverka anställdas hälsa genomsyrades av uppfattningen om personalen som resurs eller ekonomiskt hinder. Dessutom påverkades inriktning på och genomförandet av den hälsofrämjande satsningen av ledarnas

uppfattning om vem som bar ansvaret för ohälsan, dvs om ohälsan ansågs orsakas av att det var en kvinnodominerad sektor ("kvinnor oftare sjuka än män") eller om ohälsan ansågs vara en effekt av de värderingar och förutsättningar som är kopplade till traditionella kvinnoyrken (könsordningen) [28]. Således kan ledares synsätt spela en betydelsefull roll för inriktning, implementering och genomförande av hälsofrämjande arbete på arbetsplatsen

Det är viktigt att få ökad kunskap om vad som främjar respektive motverkar chefers möjligheter och förmåga att framgångsrikt hantera psykosociala arbetsmiljöproblem. Samtidigt är cheferna själva ofta utsatta för hög belastning som kan medföra ökad risk för stressrelaterad ohälsa och prestationsnedsättning [25, 29]. Det finns anledning att anta att sådan belastning, t ex till följd av verkliga och/eller upplevda oklarheter gällande ledarrollen ansvar och befogenheter, påverkar chefers föreställningar om möjligheterna att åstadkomma förbättringar i den psykosociala arbetsmiljön. Risken för sådana oklarheter kan vara ökad i politiskt styrda organisationer. Trots vetskapen om chefers nyckelroll i den psykosociala arbetsmiljön finns lite kunskap om hur de hanterar dessa frågor i relation till sig själva och sina underordnade. Det behövs alltså ökade kunskaper om hinder och möjligheter för chefer att kunna skapa stressförebyggande och hälsofrämjande arbetsförhållanden [30]. Det reella handlingsutrymmet spelar stor roll, men ledarnas föreställningar om detta kan antas påverka i vilken grad de faktiska möjligheterna till förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön utnyttjas. Ser man inga möjligheter utnyttjas heller inga.

## **Övergripande syfte**

Det övergripande syftet med ISM:s ledarskapsinriktade projekt är att bidra till förbättrad psykosocial arbetsmiljö i politiskt styrda organisationer genom ledarutveckling som baseras på ökad kunskap om chefers stressbelastning, föreställningar och strategier när det gäller att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem.

## **Delstudiens specifika syfte**

Syftet med denna delstudie är att identifiera betydelsefulla faktorer och förhållanden relaterade till chefers, i politiskt styrda organisationer, upplevda möjligheter att åstadkomma förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön, för sina anställda och för sig själva.

## **Metod och arbetsplan**

En kvalitativ ansats användes för att identifiera centrala processer på individ-, arbetsgrupp-, verksamhets-, lednings- och samhällsnivå såsom de uppfattas av chefer. En systematiskt upptäckande metod valdes som inte låter tidigare teorier styra analysen (grounded theory) [31, 32]. De politiskt styrda organisationer som ingick i undersökningen var Försäkringskassan samt sjukhus inom Västra Götalandsregionen. Kvalitativa intervjuer (n=21) genomfördes med ett urval av första och andra linjens chefer i dessa organisationer avseende upplevda möjligheter att påverka och förbättra den psykosociala arbetsmiljön, för sina anställda och för sig själva.

## **Undersökta organisationer och chefsgrupper**

### **Försäkringskassan**

Försäkringskassan (FK) har ansvaret för att administrera Sveriges offentliga socialförsäkring tillsammans med Riksförsäkringsverket (RFV) och Premiepensionsmyndigheten (PPM). Organisationen kan beskrivas som en centraliserad huvudmannastyrd organisation [19]. Regeringen tillsätter förtroendevalda styrelser som leder de 21 försäkringskassor som finns i Sverige. FK i Västra Götalands län är en av dessa med cirka 2 300 anställda (82 procent är kvinnor och 18 procent är män). Den är uppdelad i tre områden; Fyrbodal, Göteborg och Skaraborg-Sjuhärad. För varje område finns en resultatansvarig områdeschef. I de tre områdena finns i sin tur kontorsområden bestående av resurscentrum samt ett eller flera av de totalt 51 lokala kundtjänstkontoren.

### **Västra Götalandsregionens sjukhus**

Västra Götalandsregionen (VGR) är en politiskt styrd verksamhet med två huvuduppgifter, hälso- och sjukvård samt regional utveckling. Detta kan beskrivas som en decentraliserad huvudmannastyrd organisation [19]. Det högsta beslutande organet är regionfullmäktige, som väljs genom allmänna val. Särskilda politiska nämnder och styrelser utses av dessa för att detaljstyra regionens olika verksamhetsområden. Tolv hälso- och sjukvårdsnämnder finns i regionen, med ansvar att för befolkningens räkning agera beställare av hälso- och sjukvård från utförare av vården. På så sätt anges inriktning, omfattning, kvalitetskrav och kostnadsnivå för den vård som ges.

VGR:s sjukhusverksamhet bedrivs på sjuutton platser i regionen och består av antingen fristående sjukhus eller sjukhusgrupper. Cirka 34 600

(ungefär 80 procent kvinnor och 20 procent män) var anställda vid tiden för studien inom sjukhusverksamheten i VGR. Sjukhusens storlek varierar mellan cirka 200-18 000 anställda.

## **Första och andra linjens chefer**

Undersökningsgruppen bestod av så kallade första och andra linjens chefer, med personal-, ekonomi- och arbetsmiljöansvar, som var anställda av VGR på ett stort, medelstort eller litet sjukhus, eller av FK. Inom FK har en kontorschef (i denna studie kallad andra linjens chef) det övergripande ansvaret, inklusive budgetansvar, för berört kontorsområde, samt personalansvar för underordnade sektionschefer. Sektionschefen (i denna studie kallad första linjens chef) har det operativa och direkta personalansvaret för verksamma handläggare.

Första och andra linjens chefers titlar varierade på de olika sjukhusen inom VGR. Vanliga benämningar var verksamhetschef, vårdenhetschef, sektionschef eller avdelningschef. Det var inte alldeles klart vilken nivå som innehade vilken titel, möjligen beroende på sjukhusens olika storlek. Definitionen har därför inte baserats på titel. För att tillhöra undersökningsgruppen skulle man som första linjens chef ha det operativa och direkta personal- och verksamhetsansvaret för en vårdavdelnings anställda. Som andra linjens chef skulle man ha det övergripande ansvaret, inklusive budgetansvar, för berört verksamhetsområde, samt personalansvar för underordnade chefer och läkare.

Vid tiden för studiens början fanns det 27 andra linjens chefer (11 kvinnor och 16 män) samt 89 första linjens chefer (68 kvinnor och 11 män) inom regionens FK. Vid de undersökta sjukhusen inom VGR fanns 99 chefer i andra linjen och 430 i första linjen.

## **Undersökningsgrupp**

Ett strategiskt urval av chefer gjordes för att få en så kvalitativt fyllig beskrivning som möjligt. Informanter valdes strategiskt för att få en variation av första och andra linjens chefer, ålder samt kön (se tabell 1). Urvalet gjordes även efter verksamhetsområde, geografiskt område och storlek på sjukhus (avseende VGR). Från Försäkringskassan har 10 informanter intervjuats. Från VGR har 11 informanter från tre sjukhus intervjuats. Dessa representerade olika verksamhetsområden: medicin, kirurgi, psykiatri, rehabilitering, barn, gynekologi, urologi, ortopedi. Sammanlagt genomfördes 21 intervjuer under vintern 2003 och våren 2004.



		VGR	FK
<b>Chefsnivå</b>	Första linjen	7	6
	Andra linjen	4	4
<b>Kön</b>	Kvinna	6	5
	Man	5	5
<b>Ålder</b>	27-40 år		3
	41-52 år	5	3
	53-65 år	6	4

*Tabell 1. Beskrivning av undersökningsgruppen (n=21)*

## Datainsamling

Efter godkännande av ISM:s vetenskapliga råd och styrelse informerades berörda ledningspersoner för VGR och FK. Syftet med den övergripande studien och den aktuella delstudien förklarades samt att linjechefer med personal-, ekonomi- och arbetsmiljöansvar skulle komma att tillfrågas. Via mail tillfrågades de chefer som ingick i urvalet om deltagande i studien. Två avböjde deltagande och två svarade inte på förfrågan. Informanterna fick själva välja plats för intervju. En informant valde att komma till intervjuarens arbetsplats vid sektionen för Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska Universitetssjukhuset, medan övriga informanter valde sitt eget kontor eller mindre konferensrum i anslutning till detta. En öppen, kvalitativ intervju [33] genomfördes av en person med tidigare erfarenhet av att intervjua och analysera enligt grounded theory. Intervjuerna tog cirka en timme och innehöll följande frågeområden:

Informantens egen uppfattning om vad som orsakar:

- att den stressrelaterade ohälsan ökat generellt
- den egna stressen
- de underställda medarbetarnas stress

Informantens egen uppfattning om:

- hur möjligheterna att hantera och påverka stressbelastningen och den psykosociala arbetsmiljön för sig själv och för medarbetarna ser ut
- vilka tillvägagångssätt/strategier som hindrar/främjar möjligheterna att påverka
- hur de underställda medarbetarnas stress påverkar chefen (informanten)

Intervjuerna spelades in på band. Elva av dessa (6 från FK, 5 från VGR) skrevs ut ordagrant, de övriga i urval, baserat på preliminära kategorier, och till teoretisk mättnad [34] i analysen.

## Analys

Intervjuerna kodades stegvis och analyserades med grounded theory metodik [32, 35]. Denna metodik syftar till att upptäcka vilka kärnfaktorer och förhållanden (centrala processer) som har relevans för det studerade ämnet. Dessa kan avse både strukturella förhållanden och individuella upplevelser på makro-, organisations- och individnivå. Resultatet beskriver empiriskt grundade begrepp utifrån frågeställningen. Utifrån dessa kan senare hypoteser ställas och prövas.

För att ge möjligheter till att upptäcka betydelsefulla förhållanden sker urval (strategiska och teoretiska), datainsamling och analys i en parallell process. Genom kodning och jämförande analyser bearbetas rådata stegvis till alltmer teoretisk nivå. Teoretiska noteringar och seminarier i forskargruppen användes för att underlätta begreppsbildningen. Forskargruppens mångvetenskapliga bredd visade sig fruktbar i diskussionerna kring preliminära kategorier [34]. En forskare (KS) ansvarade för intervju- och analysarbetets fortskridande men framförallt tre forskare deltog i analysarbetet (KS, ME, LD).

Resultaten beskrivs i text med illustrerande citat. I citaten är I = intervjuaren, R = informanten. För att underlätta läsning redigerades citaten varsamt. Detta skedde genom att till exempel korrigerade upprepningar av ord eller tilläggsjud (åh, öh, etc). Där resultatet skiljer mellan informanterna i de två organisationerna, FK och VGR, beskrivs och exemplifieras detta i resultatdelen.

## Etiska aspekter och sekretess

Syftet med intervjuerna var öppet för deltagarna. Deltagarna informerades individuellt skriftligt och muntligt om projektet och det betonades att medverkan var frivillig och att de när som helst och utan motivering kunde begära att få utgå ur studien, varvid alla data hänförliga till den personen skulle komma att förstöras. De informerades även om att endast behöriga skulle ha tillgång till insamlade data. Inspelade intervjuer avidentifieras vid utskrift. Intervjuband och utskrifter förvaras i arkivskåp.

Konfidentialitetsfrågan kunde bli problematisk, då intervjun skedde ute i verksamheten på informanternas respektive arbetsplats. Alla intervjuerna skedde dock i avskildhet. Vissa informanter uttryckte oro över att kunna bli identifierad via specifika beskrivningar av händelser eller personer. Intervjuaren poängterade att texten skulle aidentifieras i detta hänseende. Informanterna gavs även möjlighet att själva ta bort citat och läsa resultatet av undersökningen. Studien godkändes av forskningsetikkommittén, medicinska fakulteten, Sahlgrenska akademien, vid Göteborgs universitet i december 2003 (dnr: ö646-03).

## **Metodöväväganden**

I denna studie gjordes val som kan innebära vissa begränsningar avseende teoretisk mättnad och grad av teoretisk nivå. Vi valde att inte föra upp analysen på en alltför abstrakt nivå för att göra resultaten mer praktiskt användbara. Inom metodiken kallas detta en substantiv teori, dvs en teori som är genererad utifrån ett begränsat urval. Begränsningen finns då avseende generaliserbarhet samtidigt som resultaten beskriver mer nära och gripbara förhållanden.

Resultatet beskriver subjektivt upplevda kärnprocesser avseende chefers i politiskt styrda organisationer möjligheter att påverka den psykosociala arbetsmiljön för anställda och för sig själva. Det kvalitativa resultatet anses "tänjbart" i förhållande till den tid vi lever i och det sammanhang som studien utförs i. Händelser i organisationerna, i samhället och i privatlivet påverkade sannolikt ledares upplevelse. Under den tiden då intervjuerna skedde (vintern/våren 2004), genomfördes ett antal beslut om organisationsförändringar som berörde såväl informanterna som de verksamheter de representerade. Som exempel beslutades att FK från och med första januari 2005 ska vara en sammanhållen statlig myndighet, vilket innebär att Sveriges 21 fristående försäkringskassor samt Riksförsäkringsverket bildar en gemensam myndighet. Även inom VGR ligger olika förslag på förändringar. Som exempel kan nämnas förslag på att centralisera akut- och intensivvård till vissa sjukhus, medan andra ska stå för den mer "planerade" vården. Även förändringarna inom primärvården kan antas påverka hur sjukhusen organiserar sin verksamhet.

## Resultat

Chefens roll när det gäller att hantera psykosociala arbetsmiljöproblem beskrevs som **att agera stötdämpare**. Detta var relaterat till deras upplevelse av formella och informella krav samt hård styrning med brist på stöd och möjlighet till tillitsfull kommunikation, förhållanden som informanterna föreställdes kunna hantera för att fullgöra och bibehålla sin roll som chef och ledare. De strategier som användes utmärktes av ansträngningar att balansera kraven och bibehålla förtroendet från såväl högre som lägre nivåer i organisationen genom att själva försöka vara en stabiliserande faktor.

En annan central process rörde chefernas förhållningssätt till ansvaret att hantera verksamhetens arbetsmiljöproblem och karaktäriserades av **att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv**. Det utmärktes av ett existentiellt perspektiv på arbetet vilket hade ett balanserande inflytande på chefernas identitet, integritet och distansering relaterat till ansvaret i arbetet, chefsrollen och hur fritiden användes för att samla kraft.

### **Att agera stötdämpare - stress från krav, styrning och brist på stöd**

Ledarnas stressbelastning av **att agera stötdämpare** i hanteringen av psykosociala arbetsmiljöproblem var relaterad till uppfattade formella och informella krav, hård styrning och brist på stöd. Stressbelastning som hänfördes till den politiska styrningen var att klara att leda verksamheten med mindre resurser samt strukturförändringar i organisation och samhälle som upplevdes påverka utförandet av verksamhetens uppdrag. De uppfattade informella kraven och bristen på stöd var relaterade till ledarnas föreställningar om deras förutsättningar att fullgöra och bibehålla sin roll som chef/ledare. Upplevelsen av bristande styrning och samordning, att vara ensam som chef samt att det fanns informella krav på att vara lojal och aktiv i många olika sammanhang ("att vara med på mycket"), utgjorde källor till stress.

Stressbelastningen från de underordnade utgjordes av instabil personalsituation, brist på kompetens och uttryckt frustration, men även av brist på tillit samt av kraven på att vara tillgänglig för de underordnade. De upplevda källorna till stress fanns således både på den politiska styrningens högre nivå och hos de underordnade och dessa var relaterade till varandra (se tabell 2).

CHEFERS STRESSBELASTNING		
	från den politiska styrningen	från de underordnade
<b>Formella krav och hård styrning</b>	Att klara mer med mindre resurser  Strukturförändringars påverkan på utförande av verksamhetens uppdrag	Instabil personalsituation  Underordnades uttryckta frustration  Brist på efterfrågad kompetens hos underordnade
<b>Informella krav och brist på stöd</b>	Att vara ensam  Bristande styrning och samordning  Att vara med på mycket, lojal i beslut och genomförande	Bristande förtroende  Att vara tillgänglig för de underordnade

*Tabell 2. Intervjuade chefers upplevda stressbelastning kopplade till krav, styrning och brist på stöd från den politiska styrningen och de underordnade.*

## Formella krav och hård styrning

Den upplevda stressbelastningen på ledarna som härrörde från formella krav och hård styrning kom dels från den politiska styrningen dels från de underordnade. Att **klara verksamheten med allt mindre resurser** stressade genom känslan av vingklippt handlingsutrymme, bristande möjlighet att påverka och att tvingas bryta mot sina egna värderingar.

*R –Det som är stressande här, det är att här drunknar vi i arbete. Samtidigt så skär man ner och det ger så konstiga signaler. Det är svårt att hantera ibland, tycker jag, och framför allt att gå ut och försvara det. Det går ju inte alla gånger och då kan jag ju inte göra det, även om det är oerhört viktigt att vi ställer upp och försöker driva igenom dom beslut som tas ovanför oss, men ibland så går det inte att försvara. Och det är svårt just nu, tycker jag. Vi skär ner tjänster, samtidigt som vi får mer och mer göra, va. Det är tufft.*

De formella kraven på att utföra mer med mindre resurser upplevdes även skapa en utmattad personalgrupp. Den osäkra och **instabila personalsituationen** gav upphov till stress hos ledaren. En slimmad organisation medförde sårbarhet för sjukdom och liknande oplanerad

personalbrist i det dagliga arbetet men även minskad möjlighet till återhämtning för de underordnade.

*R –/.../ Men jag har känt att dom har varit precis på randen dom här medarbetarna. Det känns inte roligt. För att dom har jobbat hela det här året och sen har det varit mängder. Hade en rasat, så hade det nog blivit ett korthus här, men dom har varit friska, tack och lov! Dom har varit förkylda, men jag har varit rädd att till slut så brakar det ihop, just att dom varit utbrända helt enkelt, .../*

*R –/.../ Det tycker jag nästan är ett utav dom svåraste problemen, att hantera dom här, frånvaron! /.../ Och det är klart, det är ju en stress, då för personalen. Och det räcker att en är borta, så växer det. Så tight är organisationen nu, va.*

Inflödet av arbete upplevdes av ledarna som opåverkbart. Kraven uppifrån och nerifrån i organisationen tycktes förstärka varandra i en nedåtgående spiral, som ytterligare ökade på stressen. Minskade resurser innebar att befintlig personal fick göra mer, eller personalnedskränningar. Detta upplevdes även skapa **frustration hos de underordnade**, vilket uppfattades som en källa till stress.

*R –/.../ Stressen ökar ju när folk är missnöjda. Det är klart att det gör. Och när man är tvungen att genomföra saker som man själv inte tycker är så där jättebra. Som att nu, jag fick i uppdrag av min chef att spara och få med mig mina kollegor på det. Och det innebär ju att man var tvungen att dra in tjänster då. Och det är klart att det blir ju folk inte glada för.*

Den instabila personalsituationen upplevdes förstärkt genom att personalen reagerade med frustration, sjukfrånvaro eller flykt från arbetsplatsen. Detta beskrevs leda till ytterligare ökade krav på den kvarvarande personalen, men även att de kunde ställa krav utifrån en styrkeposition på individuella fördelar och informella förmåner. Upplevelsen för ledarna var att inte ha kontroll över stabiliteten i personalstyrkan.

*R –/.../ Det är svårigheten när man är nere i botten redan. Det blir lätt att man fortsätter att tappa och fyller på med nya och får den här tunga.. De gamla ska ju ta hand om de nya och ingen har liksom full kapacitet. Alla känner sig otillräckliga och tycker att det är tråkigt.../*

*R –/.../ Dels så har det varit svårt att rekrytera över flera år vilket har gjort att de har kunnat åberopa fördelar utöver allt annat som finns.*

**Strukturförändringar**, förändringstakt och krav på aktivitet och engagemang i såväl samhälle som organisation uppfattades ge upphov till stressreaktioner hos de underordnade. Strukturförändringarna i samhället beskrevs dels genom upplevelser av hur förändrade familjesituationer, ökade krav på prestation och engagemang, men även det förändrade informationsflödet, återverkade på arbetet genom den

stress det skapade hos personalen. Dessa reaktioner verkade som stressbelastning även för chefen själv.

*R –/.../ Men en sak som jag själv har reflekterat över, det är att vi ska vara engagerade i allt. Vi ska vara duktiga på vårt jobb, vi ska vara duktiga föräldrar, man ska vara engagerade i barnens skola, båda två, vi ska vara engagerade i barnens fritid, vi ska vara engagerade i närområdet, kanske vara nattvandrare och vi ska vara engagerade i vilket energibolag vi har och det är väldigt mycket, och våra pensionsfonder, man ska var uppdaterad och aktiv i allt för att var en bra medborgare.*

*R –Det sociala ansvaret för familj, nära och kära, i kombination med önskan om egen utveckling. Samhällets förändringstakt. Alltså inte bara förändringstakt utan kraven i samhället på att prestera och inte alltid mängden utan att det är föränderligt. Prestera i en föränderlig värld, att man måste ställa om många gånger, det tror jag är stresskapande och ger lite tid för återhämtning och eftertanke.*

De organisatoriska strukturförändringar som skett ansågs ställa andra krav än tidigare på personalen. Detta gällde ökade krav på teoretisk kompetens och ständig uppdatering hos personalen men även ett ökat individuellt ansvar för arbetsuppgifter, "att göra mer än sitt jobb". Erfarenheten hos chefen var att personalen till viss del inte hann med i utvecklingen och därmed hade **brist på kompetens** för det nu aktuella arbetet.

*R –/.../ Man lägger över mer och mer ansvar på alla i en organisation. Förut var det kanske toppchefen som man tyckte hade ansvar. Man upplevde inte att man hade mer än att man gjorde sitt jobb. Man upplevde det inte som ansvar. Man har tydliggjort mycket mer nu i förhållande till tidigare och man pratar om medarbetarskap kontra ledarskap. Det gör att man måste leva upp till någonting. Förut behövde jag bara göra mitt jobb.*

*R –/.../ Man är nöjd liksom med det jobb man har, men jobbet förändras ju ständigt, va. Och det innebär att dom hänger inte med i detta, tyvärr.*

Inom FK framställdes strukturförändringarna ge återverkningar på så sätt att verksamhetens fokus förflyttats från "kundkontakt" till "nätkontakt". Detta upplevdes ställa krav på förändring av arbetssätt. För att effektivisera behövde den arbetstradition som byggt på personlig kontakt med kunden på det lokala kontoret bytas ut mot att försöka lotsa kunden till webbplatser på internet och självbetjäningen där.

*R –/.../ Men det är, för femton år sen, då var inriktningen att man skulle ge så mycket service som möjligt och att man skulle ha in så mycket kunder som möjligt på kontoret. Idag är det tvärtom, hur många kan styra till Internettjänsterna? Och om vi då inte styr kunden till Internettjänsten och lär dom det, då får vi ju göra jobbet och det har vi inte resurser till.*

Inom VGR beskrevs effekten av strukturförändringarna som en upplevelse av ökade krav på teoretisk kunskap, utöver praktisk. Kraven

från patienter och anhöriga upplevdes också öka i och med de ökade möjligheterna att via internet hitta information om olika specifika sjukdomar.

*R –/.../ Det räcker inte att vara en duktig arbetande person praktiskt utan det är ökade krav på dokumentation, hantera dokument, att läsa, förstå och analysera. Det teoretiska. Inte bara det man gör utifrån den praktiska verkligheten.*

## Informella krav och brist på stöd

De upplevda informella eller dolda kraven och bristen på stöd var relaterade till ledarnas upplevda förutsättningar för att kunna fullgöra och bibehålla sin roll som chef/ledare. Upplevelsen av att vara ensam i detta var en källa till stress, men även den bristande styrningen och samordningen. Upplevd stressbelastning, hänförlig till de underordnade rörde det inbördes beroendeförhållandet mellan ledare och ledda.

Oron att misslyckas med uppdraget innebar en känsla av brist på stöd. För att lyckas som chef "ska" man hålla budget, producera och ha en stabil personalsituation. I detta arbete upplevde sig chefen ofta **vara ensam** - framgång kunde diskuteras med överordnade och kollegor men inte motgång.

*R –Det tar några år innan man lär sig vad det är man ska skicka uppåt. Det går aldrig hem, om man skickat upp att det är jobbigt eller att man belastad eller har mycket att göra. Det kommer alltid tillbaka.*

*I –Hur kommer det tillbaka?*

*R –Obearbetat. Det är ditt problem, lös det själv. Oavsett vad du hade att väntat dig, klapp på axel, eller.../*

*R –/.../ Men så är det här också att du ibland måste ta obekväma beslut och det ligger på din lott att göra det. Du ska hålla budget, du får dra ner två tjänster, vad det än handlar om. Det är inte alltid roligt att behöva gå ut med det och då känner man sig otroligt ensam. På sätt och vis är det inte mitt påhitt. I alla fall inte om man är i en sådan här organisation som är politikerstyrd. Vi får ett uppdrag och allting kommer ju uppifrån. Jag ska hålla en budget och vi ska producera en viss mängd och det måste vi leva upp till och det är min skyldighet att vi gör det och på bästa sätt utifrån det vi har. Då kan man känna sig ensam.*

Den formella och informella maktpositionen som chef medförde också ett beroende av personalens lojalitet och förtroende. Om chefen upplevde sig ha ett **bristande förtroende hos de underställda** eller ha fått arbetsgruppen emot sig tycktes känslan av brist på stöd och ensamhet förstärkas.

*R –/.../Det finns arbetsgrupper som är rent, det är som att gå in i en lejonkula, man vet inte vad det är. Man blir väldigt angripen som ledare*



*och har du ett budskap med dig eller du har en vision, ett mål, så är det jättetufft att gå in i vissa arbetsgrupper där man hatar chefen. /.../ Det är klart att det blir en anspänning.*

*R –Dels så är det så att det bara är en chef men många medarbetare och går medarbetarna mot dig så blir det väldigt tydligt. De går ihop om ett påstående och då blir det väldigt tydligt att oavsett vad jag tycker så är jag ensam mot gruppen om vi inte tycker lika. Det är det tydligaste.*

**Den bristande styrningen och samordningen** mellan organisationens olika delar rörande framförhållning, samarbete och framtidsvisioner i organisations- och arbetsmiljöfrågor, utgjorde en stressbelastning genom den otydlighet det medförde för chefen. Händelser och förhållanden erfors kunna uppstå oförberett och utan kontroll. Det uppfattades också som att de olika delarna i organisationen inte hade ett gemensamt överordnat mål och inte kommunicerade med varandra om hur man skulle samordna arbetet.

*R –/.../ Så det kommer att det ska göras då, kommer det från olika avdelningar, och ingen avdelning vet vad den andre skickar ut för nånting. Och allting landar här, och så ska man in med det då och det då och det då, va. Så kommer det en fråga från en avdelning och sen samma fråga från en annan avdelning och det, det tror jag stressar, om man pratar med dom andra kontorscheferna också, med att det är mycket sånt. Kanske inte stressigt, men det blir irritationer, va. Att flödet inte styrs bättre. Det är klart det, då irriterar man sig./.../ Så i många stycken har man en väldig toppstyrning i organisationen, samtidigt så i många stycken styr man inte alls.*

Det handlade också om att från olika håll i organisationen känna **krav på att vara med på mycket och att vara lojal i beslut och genomförande.** Detta tycktes skapa en känsla av osäkerhet, frustration och upplevelse av att inte räkna till för att göra ett bra jobb.

*R –När det blir krav ifrån många håll samtidigt och det är svårt att prioritera mellan dom kraven. Man räcker inte till.*

*R –/.../ För att kunna vara chef måste jag vara lojal.  
I –Mot?*

*R –Lojal uppåt, men jag måste vara lojal nedåt också, och funkar inte det går det inte att vara kvar, tycker jag.*

Det ökade trycket att vara med på mycket och på att vara lojal skapade konflikt med kraven från medarbetarna på att ha en **tillgänglig** chef.

*R –Ja, dels är det ju så här, man har ju på nåt sätt en rutin på arbetsplatsen att man ska va med gruppen, man ska finnas till för sina medarbetare, så. Men samtidigt så, i alla fall i denna organisation, så finns det också massa andra nätverk som man ska delta i och vara lika aktiv i, så att säga./...*

## Stöddämpande strategier - balansera krav och bibehålla förtroendet

Genom att själva vara en stabiliserande faktor försökte ledarna genom strategierna att balansera de upplevda kraven och bibehålla förtroendet såväl uppifrån som nerifrån i organisationen. Strategierna för att balansera kraven i sitt eget arbete tycktes även relaterade till strategierna för att bibehålla förtroendet. Vissa av sätten tycktes fungera som strategi, men utgjorde samtidigt en stressbelastning för den individuella chefen (se tabell 3).

CHEFERS BALANSERANDE STRATEGIER		
	för sitt eget arbete	för underordnade
<b>Balansera krav</b>	Strukturera arbetet Söka stöd Stärka sin maktposition	Strukturera arbetet Stabilisera personalsituationen
<b>Bibehålla förtroendet</b>	"Skydda" ledningen Vara duktig (dvs hålla stabil personalsituation och budget)	"Skydda" underordnade Använda belöningar Vara förebild Vara tillgänglig

*Tabell 3. Att vara den stabiliserande faktorn. Chefers beskrivna strategier för att balansera krav och bibehålla förtroendet uppifrån och nerifrån i organisationen.*

### Balansera krav

En strategi som beskrevs var att balansera kraven i sitt eget arbete genom att **strukturera arbetet**. Genom noggrann planering av arbetsdagen, en tydlig prioritering och agenda att arbeta efter försökte man även bibehålla förtroendet genom att hinna göra och vara med på mycket. Detta beskrevs även som en källa till stress. En mer vag strategi

var att, mer eller mindre medvetet, strunta i vissa saker och hoppas att det ordnade sig ändå.

*R –.../ Det är ett sätt att snäva in synfältet, att organisera mitt arbete oerhört strängt. Hålla ordning, att bygga system organisatoriskt för bra system för alla mejl, ett hierarkiskt system i datorn som ordnar dokument så att jag alltid hittar tillbaka dit, bra administration./.../ Att undvika så långt det går att folk haffar en i korridoren och frågar saker. Att tala om för medarbetarna att du får hemskt gärna träffa mig men då måste vi ha bestämt tid först för då är jag koncentrerad och närvarande när vi träffas.  
/.../*

*R –.../ Så det handlar om att göra en, att göra prioriteringar och vi har ju kan man säga, fyra kravställare på oss och det är ju ledning, personal, kunder och medaktörer. Så det ställs krav från fyra håll på en lokal chef och man balanserar där emellan.*

*R –Jag är väldigt snabbjobbad (skratt). Jo, men sen finns det förstås vissa saker som man ser att det här kan jag inte lösa idag, men, ja, det är dagar man jobbar över, kan man säga, det är det./.../*

*R –Ja, inte så uträknad kanske, men sen har jag märkt det, att det inte är hela världen att strunta i saker heller. Om man struntar i vissa saker så har de en förmåga ibland att lösa sig av sig själv./.../*

Även för sina underordnade försökte en del chefer att balansera kraven och skapa stabilitet genom att hjälpa dem att strukturera arbetet, definiera och tydliggöra mål och uppdrag. Specifikt för FK beskrevs det som att strukturera arbetsprocesserna för att skapa mer likformighet, men även för att minska kring servicen man tidigare ansetts ge till klienter.

*R –Har vi plusservice till medborgarna? /.../ För vi ska ju inte prata om vad andra gör, eller ta ansvar för vad andra gör och vi ska inte heller ta över varje medborgares eget ansvar för sin situation. /.../ Så det är väldigt mycket nya arbetsmetoder som påverkar hela personalgruppen, att försöka hitta dom där små, många små sakerna som kan göra det lite enklare.*

Inom VGR relaterade struktureringen av de underordnades arbete till stabilitet. Tydliga arbetsordningar och konsekvent reglering av anställningsförhållande beskrevs som redskap för att hindra personalen från att äventyra stabiliteten genom att spela ut varandra och cheferna.

*R –Vi gick in och talade om att anställning är anställning och det är du som har valt den och det är också du som väljer att vara kvar och du får finna dig i det som är och skapa gemensamhet i det hela. Här är vi för att jobba och vi ska koncentrera på patienten och vi sätter honom/henne i fokus och hur gör vi då. /.../ De har börjat prata mer varandra och de har börjat inse att jag får tillbaks det själv och vi har samma villkor.*

En annan dimension av att strukturera arbetet rörde att styra och omfördela personalen mellan de olika uppgifterna. Ett exempel var att fördela arbetskraften så att det fanns "patientfri tid" (inom VGR) eller "telefonfri tid" (inom FK) för återhämtning. Detta för att minska belastningen långsiktigt.

*R -/.../ Det som jag kan göra, det är väl att se till att det finns perioder där det inte blir så belastat hela tiden. Utan att man har en viss övertalighet ibland, så man har chans att, vi har nå't som heter vårdfria dagar till exempel, där man kan få lov att göra något annat, utan att vara ansvarig sjuksköterska. Att man har chans till reflektion.*

Inom FK kunde det även innebära att antal ärenden anpassades efter individers kapacitet istället för "rättvis" fördelning där alla har lika många ärenden eller att skapa specialister bland personalen, så att varje individ jobbade med det den var bäst och snabbast på.

*R -/.../ Men det har blivit mer och mer, man delar upp sig, att dom gör det och det, koncentrerar sig på det, sitter inte och blandar, utan nu koncentrerar vi oss på det här idag, den här veckan, och så kör dom racet. Det blir tråkigt i sig, men är det mest rationella.*

De skildrade strategierna för att **söka stöd** användes för att minska upplevelsen av ensamhet och brist på internt stöd. Genom externa bollplank, till exempel tidigare kollegor, vänner eller partners, upplevdes möjlighet till reflektion och bekräftelse på att man var en bra chef under de rådande förutsättningarna. Professionella externa handledare utnyttjades också för att förstå och utveckla den egna ledarrollen. Mer eller mindre formella ledarskapsnätverk och diskussionspartners inom organisationen (men inte nödvändigtvis på den egna arbetsplatsen) användes för att skapa en rimlig, gemensam norm och ambitionsnivå för den egna insatsen.

*R -/.../ Och det behöver inte vara folk som har kunskap om det här, utan det behöver bara vara att man har nå'n och prata med och ventilera med, så att man inte blir inåtvänd i sina tankar utan får det utåt och får nya infallsvinklar. Och ser att det är ett ganska normalt beteende att man reagerar med stress eller med okoncentration eller vad det nu kan vara.*

*R -/.../ Sedan har jag valt att ha handledning när det gäller min roll som ledare och handledningen använder jag som en container där jag spelar ut det som är jobbigt. Men också som reflektion för att hitta mig i strukturen när jag känner mig vilsen.*

*R -/.../ Men vi har den tiden till ledningsfunktionen. Och där diskuterar vi allting som är det minsta lilla tveksamt.*

Framställda strategier för att **stärka sin maktposition** syftade till ökade möjligheter att balansera krav och stärka sitt förtroendekapital inom organisationen. Genom att agera strategiskt kunde man göra sig

svårumbärlig. Detta kunde ske formellt genom att skaffa sig större chefsområde, eller ta sig an en "problemgrupp" men även informellt genom att agera socialt korrekt och **vara duktig**. Genom att ha en stabil personalsituation och hålla budget, kunde man som chef få förstärkt legitimitet utåt och uppåt, och därmed lättare tillgång till kringresurser från organisationen. Denna förstärkta legitimitet var i sin tur till gagn i arbetet med att ytterligare stabilisera personalsituationen.

*R –/.../ Och då har jag ett bättre förhandlingsutrymme än vad många andra har.*

*I –Hur har du fått det?*

*R –Genom att jag är duktig. Nä, men det är så. För jag har öppnat den här avdelningen, jag har lyckats att gå med plus i budgeten, som ingen annan gör, och kunnat rekrytera folk i ett läge när det var omöjligt./.../ Makt har ju egentligen en dålig klang, men jag tycker att makt kan man använda för att bygga upp nåt som är bra./.../ Plus att jag märker att ute i organisationen på personalavdelningen och så, dom hanterar mig helt annorlunda än vad dom gjorde förut. Så att när jag ber om nåt, så får jag det nästan på en gång./.../*

Maktpositionen kunde också stärkas genom att använda en strategiskt anpassad retorik för att påverka högre ledning. Specifikt inom VGR handlade det om att uttrycka sig vetenskapligt, men även om ett strategiskt nätverksbyggande.

*R –Jag har lärt mig genom att se vad det är som ger effekt. Då vet jag att han (högre chef, förf. not) är vetenskapsman i första hand. Jag måste ha allting väl underbyggt. Jag måste ha argument. Jag måste lyfta fram att det är vetenskap. Stödja mig på statistik.*

## Bibehålla förtroendet

En central strategi som gällde att hantera kraven och bibehålla förtroendet, såväl uppifrån som nerifrån i organisationen, handlade om att **stabilisera personalsituationen**. Ett sätt var att lägga huvuddelen av sin energi på att försöka rekrytera sig ur personalomsättningen, eller minska beviljande av ledighet och kompetensutveckling.

*R –/.../ vi har börjat, men inte nått ända fram vad det gäller att bli restriktiva med att bevilja ledigheter under den här perioden. Det är ju nu vi skulle behöva köpa in Nisse från Manpower, va.*

Ett annat sätt var att genom skapandet av trygghet och ett gott arbetsklimat få de underordnade att vilja stanna kvar.

*R –/.../ Så har vi då haft en situation som har varit jätteturbulent. Det har varit bekymmer och folk har varit på väg att sluta och nu har det vänt. Jag har jobbat hårt för att få det här att vända och gått in själv och varit delaktig på avdelningen. Jag har pratat med folk, jag har skapat trygghet. Jag har varit där med information och gett dem allt stöd jag har kunnat.*

En annan dimension handlade om att medvetandegöra medarbetarna om deras individuella ansvar för att ta pauser och att larma när arbetssituationen kändes ohållbar, men också om en strävan att göra individuella belastningsproblem till en gemensam angelägenhet för gruppen.

*R –/.../ Då måste du signalera det till mig. Då måste vi ha andra förutsättningar. /.../ Just det här att öppna gruppernas tillit till varandra tror jag också bidrar till den här minskade stressen. Det är du själv som upplever dig belastad i din arbetsmiljö, men det är också en gruppfråga. Kan vi förändra något i gruppen som kan se din stress eller din belastning och kan man ändra arbetssättet på något sätt så att du känner att du kan göra utifrån det du orkar just nu, kanske tillsammans med någon annan. Det funkar väldigt bra.*

Strategierna för att bibehålla förtroendet från såväl högre som lägre nivåer i organisationen var mer dolda än de som användes för att balansera kraven. Flera var, som tidigare nämnts, relaterade till de balanserande strategierna och kan ses som en dimension av dessa. En sådan mer dold strategi för att bibehålla förtroendet var att ”**skydda**” **ledning och underordnade** från verksamhetsproblemen, det vill säga att inte ta upp dem. Dels verkade den vara ett försök att balansera kraven på de underordnade genom att chefen själv tog ansvaret för problem som behövde lösas eller för det som inte hanns med. Denna strategi tycktes också användas för att inte chefen själv skulle bli en stressbelastning för sin omgivning.

*R –/.../ Det viktiga är att man bara inte släpper ner problemet en nivå, så att man försätter nå'n annan i den omöjliga situationen, vilket är lätt hänt. Man säger till gruppen, ja, men det här får ni lösa. Det går inte för då fortplantas det ju ner.*

*R –/.../ Så ekonomin är mitt problem. De ska inte de anställda ha något bekymmer för. Man ska ha en hushållsekonomi som hanterar pengarna på ett bra sätt men man ska inte dagligen gå och bekymra sig för, får jag vara kvar här eller inte. /.../ Det har under 90-talet gått mycket vägar fram och tillbaka, pengar hit och pengar dit och det funkar inte på den nivån. Det måste bli chefens huvudvärk att göra så här.*

*R –/... jag får ju inte, inför gruppen heller liksom, jag måste ju stötta dom och det blir ju inte bättre av att jag visar min stress.../*

Betydelsen av att **vara tillgänglig** rent fysiskt framhövdes i relation till att bibehålla de underordnades förtroende. Det rörde att vara med på möten och vid fikapauser men också att ha möjlighet att gå runt bland personalen och småprata då och då. Detta gav möjlighet att känna av stämningen i arbetsgruppen och att visa empati samt ge bekräftelse och emotionellt stöd.

*R –/.../ Närheten till dem har också ökat möjligheterna. Jag tycker att jag goda möjligheter till utveckla dialogen, sticka ner till fikat eller bara gå igenom fredag eftermiddag innan jag går hem, kolla läget hur de har det, önska god helg. Det är sådana små saker som också betyder massa. De blir sedda men jag blir också sedd med hjälp av det och det är lika viktigt för båda parterna.*

Att vara tillgänglig upplevdes särskilt viktigt i perioder av oro, men det var också då det var en källa till stress, då chefen ställdes till svars för beslut fattade ovanför dennes huvud. Detta kunde hanteras genom att särskilja sin egen ståndpunkt från det fattade beslutet.

*R –/.../ Men det har varit dialog och stå fast vid det man säger – att man inte vacklar, att man inte ger sig. Självklart att lyssna på dem och bekräfta att jag hört vad de har sagt men tyvärr så kan jag inte möta dig. Jag har också varit ärlig och sagt att jag som person tycker inte alltid det som jag måste föra ut som budskap, för jag som chef är något annat./.../ Det är två skilda saker här. Det är en stressfaktor i sig också att jag behöver gå mot mina egna personliga åsikter ibland.*

Genom att **använda belöningar** hoppades man förstärka förtroendet mellan sig och medarbetarna, men även balansera kraven för dem. Detta skedde genom att skapa informella förmåner, som att tillmötesgå önskemål om utbildning, förläggning av schema och ledighet. En annan dimension av att använda belöningar var genom att tillfälligt lätta på trycket i kraven på medarbetarna. Det var att kunna erbjuda små saker som uppmuntran, till exempel en tårta eller massage till trötta axlar, men även en tillfällig ökning av personalresurser för att kunna kapa en arbetstopp.

*R –/.../ Ha möjlighet att få bara korta pass med lite massage och gå ifrån. Det är såna små grejer som gör, för att jag tror att mängden arbete kommer att vara lika stor, men det är såna där, lite smågrejer, som kan vara viktiga i sammanhanget, att kunna erbjuda något.*

**Att vara förebild** var en annan strategi för att bibehålla de underordnades förtroende. Det uttrycktes en medvetenhet om att chefens handlingar var normsättande och att de underordnade kunde förväntas agera som man själv gjorde. Det var även ett sätt att solidarisera sig med de underordnade, till exempel genom att visa att man jobbade minst lika hårt som de.

*R –/.../ Genom att visa att jag jobbar lika mycket själv, som dom. Även om jag inte gör samma saker.*

## Att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv

Arbetets betydelse utifrån ett livsperspektiv, ett existentiellt perspektiv, påverkade förhållningssättet till ansvaret att hantera verksamhetens arbetsmiljöproblem. Att se på arbetets betydelse i ett större livsperspektiv hade inflytande över chefers identitet, integritet och distansering relaterat till ansvaret i arbetet, chefsrollen och hur fritiden användes för att samla kraft.

### Identitet i förhållande till arbetet

En dimension av identitet i förhållande till arbete var att beskriva sig som en person som "gillar att ha många järn i elden", och att arbetet på så vis passade ens **sätt att vara**. Ett aktivt arbete, "att vara med där det händer", stärkte den egna identiteten. Den stimulerades av handling, det vill säga av själva förändringsprocessen i sig, möjligheten att kunna påverka, eller av utmaningen i att överkomma hinder för att förbättra något.

*R – Jag har många järn i elden och jag har alltid haft det och jag blir mer stressad av att ha lite att göra. Då mår jag dåligt och känner mig deprimerad. Så fort det ökar igen så känner jag att jag mår bra. /.../ Jag vill hela tiden utveckla. Jag vill ha mycket kontakter utåt och jag vill göra många olika saker. Jag har stort behov av variation kan man säga och utmaningar. Jag skulle dö om någon satte mig bakom ett skrivbord och jag skulle sitta där. Det skulle jag aldrig klara.*

En annan dimension som rörde identiteten var känslan av **det moraliska ansvaret** att stå emot de krav på aktivitet i arbetslivet, men även hemlivet, som inverkar negativt på balansen mellan egna krav och resurser.

*R – Näe, det är att ta det lugnt, helt enkelt. Jag tror att jag har försökt att lära mig, men det är alltså att hålla, försöka hålla jobb ifrån sig, alltså inte gå in och ta åt mig!*

Denna föreställning om moraliskt ansvar framkom även i de tidigare nämnda strategier som beskrevs för att skydda ledning och underordnade från problem som uppstått.

*R – /.../ Men i första hand är det vi som lokal ledningsgrupp försöker att ta ett ansvar, men det är klart att är det dom som är pressade, så kan jag ju inte luta mig mot dom. Sen har vi en områdeschef... /.../ ... nu är ju den stackarn också pressad, det, så det drar man sig för.*



## Integritet och distansering i förhållande till chefsrollen

Genom att **förhålla sig oberoende till positionen**, särskiljdes identiteten från chefsrollen. Att inte tillskriva sin position så stor existentiell betydelse var ett förhållningssätt som underlättade att acceptera sin roll och samtidigt distansera sig ifrån den. Man lade inte så stor vikt vid sin egen roll, eller prestige i att vara just chef. Ett sätt att distansera sig var att ha en mer eller mindre förberedd utväg för att göra sorti från chefsrollen. Det kunde handla om att identifiera sig med sin profession snarare än sin position, vilket var specifikt för chefer som arbetade på sjukhus, eller att ha rekognoserat/funderat på möjligheter till arbete någon annanstans.

*R –/.../ men känner jag att det blir så jobbigt att vara chef, då får jag göra nåt annat. För livet måste innehålla mer än arbete. /.../ Ingen prestigeförlust alltså, utan snarare en utveckling för mig som person. Jag tycker att jag har jobbat som chef så länge, så jag tycker att jag inte, ja, statusen är ju inte det som är det viktiga, utan det finns viktigare saker.*

I att **acceptera villkoren** låg att man såg det som sin plikt att genomföra fattade beslut och att det tillhörde ledarrollen. Att ödsla energi på att bli upprörd var meningslöst. I så fall fick man välja att sluta som chef.

*R –/.../ Man ska inte ha fel förväntningar tror jag, man får finna sig i dom här spelreglerna, annars tror jag man får leta sig nånting annat om man inte känner att man klarar av det.*

*R –/.../ Jag kan inte stötta hjälp med allt alltså. Det är vuxna människor som det handlar om ändå. Vad jag kan göra är att informera. De här besluter råder man ju inte över som sektionschef. /.../ Det är ju inget jag kan påverka och det känner jag ju. Det får man acceptera tror jag.*

För att hantera detta kunde man ta till verktyg som bollplank, ledarnätverk, etc som bekräftade ens inställning och handlande. På så vis försökte man hitta en nivå som man själv tyckte var acceptabel och ändå bibehålla sin integritet.

Ett annat sätt att bibehålla integriteten var genom att **bråka och protestera** mot beslut man inte tyckte var bra. Genom att ha gett uttryck för sin personliga åsikt, lättade man på det inre trycket.

*R –/.../Dels så klagar jag uppåt och utåt./.../ Det är ett sätt att kanalisera det.*

Känslan av att göra våld på sin egen integritet kunde uppstå när man utnyttjade möjligheten till att stärka sin maktposition och upplevde sig göra det på bekostnad av någon eller något annat.

*R –/.../ Och det är ju bra för mig, men det är ju inte rättvist, det tycker jag inte. (tystnad)*

*I –Som kommer med att du fått mer ansvar?*

*R –Mm. Det är ju jättebra att dom underlättar. Men det finns ju flera chefer som är nya, som kanske hade behövt det mer./.../*

## **Fritidens balanserande roll**

Olika förklaringar till hur man som individ försökte skapa balans mellan arbete och fritid framkom. Att ha **en aktiv fritid** med familj och fysisk aktivitet gav utrymme för mer i livet än "bara arbete". Egna barn nämndes i dessa sammanhang som en fördel. Genom att inte ta med sig arbete hem, att umgås med människor som man inte mötte i arbetet, användes fritiden som något att bryta av en alltför stressig period på arbetet. På så sätt kunde intensiteten i arbetet stängas av.

*R –/.../ För nå'n vecka sen så la jag mig ledig en fredag och så åkte jag och två kompisar ut och fiskade en heldag. Stängde av allting och det, det är väl det jag känner att jag kan göra.*

Avkoppling på fritiden användes även av dem som beskrev hur de satsade full energi på arbetet. Genom att **tillbringa fritiden utan krav på att vara aktiv** och social, gavs utrymme för hjärnan att återhämta sig. På så vis komparerades de egna resurserna för att kunna orka vara aktiv på arbetet.

*R –/.../ En annan sak som jag kom på nu, som är väldigt tydlig när jag är stressad, det är att jag stänger av mitt privatliv. Jag vill inte boka in nånting. Att jag kan känna att gå och fika med nå'n kan kännas jobbigt. /.../ För jag känner att jag måste bara få ha mitt andrum hemma.*

## **Stöd, samordning och samverkan - möjligheter för ett hälsofrämjande ledarskap**

Fokus för studien var chefers stressupplevelse och strategier. De upplevda hindren för att kunna bedriva ett hälsofrämjande ledarskap framstår tydligt i resultatet. Vilka möjligheter kan då skönjas?

När det gäller att värna den egna hälsan och välbefinnandet gav nätverk, handledning och socialt stöd möjligheter till att avlasta ansvar och samtidigt minska känslan av ensamhet. Det främjade också chefens egen reflektion över sitt ledarskap. Den formella positionen gav tillåtelse och möjlighet att delta i vissa strategiska forum, vilket främjade möjligheten till inflytande och påverkan. De olika formerna av socialt stöd tycktes tillgodose olika behov. Det informella stöd som kunde fås genom vänskapsrelationer upplevdes ge möjlighet till reflektion och bekräftelse på att man var en bra chef under de rådande förutsättningarna. Det var också på fritiden och i hemlivet som möjligheterna till återhämtning och

att vara mer än bara chef fanns. Från externa handledare eller mentorer hade stödet en mer professionell funktion för att förstå och utveckla den egna ledarrollen. I de mer eller mindre formella ledarskapsnätverken och med eventuella diskussionspartners inom organisationen fanns ett mer konkret uppgiftsorienterat stöd att tillgå.

Möjligheten att vara en fysiskt närvarande och tillgänglig chef främjade möjligheterna till förankring och skapandet av ett gott arbetsklimat (en positiv spiral). Att ha en arbetsgrupp som var aktiv och delaktig (lojala medarbetare) underlättade i sin tur för chefen i förändringsprocesser. I direkt relation till möjligheterna att främja medarbetares välbefinnande i arbetet beskrevs såväl handlingar med ett hälsofrämjande syfte, som åtgärder för att lindra redan uppkomna besvär. Exempel på detta var att erbjuda massage, eller bara genom att bekräfta att chefen hade sett och var medveten om det otillfredsställande i arbetssituationen. Det hälsofrämjande ledarskapet innebar skapandet av ett gott arbetsklimat genom fokusering på arbetsprocesserna, gruppens delaktighet och strukturering av arbetet. Detta upplevdes generera en bättre kontroll över inflödet av arbete, även om det inte minskade detta.

Andra upplevda möjligheter var den förbättringspotential som fanns om man skapade en mer samordnad organisation. Inom FK rörde det mer konkreta frågor om hur man skulle kunna samordna lokaler, i takt med att kundkontakter allt mer sköts via teknik (telefon och internet). Inom VGR rörde möjligheter till vinster genom ett förbättrat samarbete mellan olika professioner och minskad konkurrens mellan verksamhetsområden.

Ledarnas egen förvärvade erfarenhet och kontaktnät upplevdes främja möjligheterna att påverka sin och de anställdas hälsa. Man hade fått allt fler betydelsefulla personliga kontakter, och därmed ökade möjligheter att påverka informellt, in i beslutande organ. En informant hade funderat på vikten av att ta tillvara den kompetens som erfarenheten gett och överföra den till den yngre chefsgenerationen.

*R – Så är det väl just den här vikten av att ha en långsiktighet med sitt eget förhållningssätt och att inte bara tänka på uppdraget, utan också tänka på att jag är själv, att man är sitt eget verktyg i chefsrollen och alla verktyg behöver slipas och sparas på och vårdas. Och det gäller även chefsverktyget, så att man bara inte ger och ger och ger. För till slut så, då tömmer man ju hela tiden, man behöver fylla på. Och att fylla på är inte bara hårdvarukompetens och kunskap utan det är också kraft och energi. Jag skulle helt enkelt vilja säga att som chef skulle man behöva träna väldigt mycket på att vara lite lat! För oftast är det personer som är oerhört ambitiösa och på något vis högpresterande och det i sig är faktorer som jag tror kan bidra till väldigt hälsa, men också ohälsa om man inte ser upp med sina egna resurser.*

Även möjligheten att överföra de äldre underordnades erfarenhet till de yngre, som i sin tur kan ta över lite tyngre sysslor, fanns det tankar om.

*R –/.../ Jag har en idé om att jag skulle vilja använda dem som mentorer för de yngre. De ska överföra sin kunskap, sitt långa yrkesliv. De har en kunskapsbank som är jätteviktig och de ska lägga tid på att överföra den men att de yngre ska få utföra arbetet med hjälp av den kunskapen som de får utav de äldre. Jag vet ännu inte hur jag ska gå tillväga men det är sådana tankar jag har i huvudet. Vi måste få till någonting så arbetsdagen kan bli lite lättare för dem. Det är många som sliter och det har ont i axlarna, ont i ryggar, ont i armar, istället för att få dem sjukskrivna så kanske vi kan avlasta dem.*

## **Diskussion**

I denna studie framkommer två centrala processer för chefers hantering av psykosociala arbetsmiljöproblem som rörde **att agera stötdämpare** samt **att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv**. Dessa var i sin tur relaterade till de krav, stöd och förtroende som upplevdes för att kunna hantera de centrala problemen med en instabil personalsituation, att hinna vara aktiv och delaktig på flera nivåer och områden ("att vara med på mycket") samt ensamheten och utsattheten i ledarrollen. Stressbelastningen uppifrån och nerifrån i organisationen beskrevs skapa låsningar när det gällde att finna möjligheter till lösningar på dessa centrala problem. Den upplevda stressbelastningens tyngdpunkt (uppifrån eller nerifrån) kan variera beroende av chefsnivå och antalet underställda. De konflikter och låsningar som beskrevs kan sannolikt överbyggas genom formaliserat socialt stöd i chefers vardagsarbete, nätverk mellan chefer på samma nivå och vertikal kommunikation om reella vardagsproblem i ledarskapet.

Detta är en rapport baserad på kvalitativ metodik. Syftet var att identifiera betydelsefulla kärnfaktorer och förhållanden relaterade till chefers, i politiskt styrda organisationer, upplevda möjligheter att åstadkomma förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön för sina anställda och för sig själva. Vi som utfört undersökningen hade med oss en förståelse genom att själva vara anställda inom en av organisationerna, däremot inte i någon del av en sjukvårdande enhet eller det direkta vårdarbetet.

Utifrån en kvalitativ beskrivning som denna går det inte att uttala sig om vilka strategier eller synsätt som är det mest eller minst vanliga. Dessa kvalitativa resultat ger istället en fördjupad kunskap om de centrala processer och mekanismer som beskrivits av ledarna själva. Om resultatet är generaliserbart till andra politiskt styrda organisationer, eller om urvalet av chefer i undersökningsgruppen trovärdigt kan fånga in den variation i föreställningar som kan finnas i de undersökta organisationerna, är alltid diskuterbart. Kvaliteter som kan påverka resultatets generaliserbarhet är om det finns specifika villkor för ledarskapet inom VGR och FK, såsom till exempel de större förändringar som pågår i organisationerna. Dessa förändringar är dock inte unika eller skiljer sig från de ständiga förändringar som pågår inom politiskt styrda organisationer. Detta har heller inte framhållits som centralt av de intervjuade. Det är rimligt att anta att det speglar villkoren för ledarskap inom de båda undersökta organisationerna. Grundförutsättningarna är så pass likartade med politisk styrning, organisation och klientorienterade arbetsuppgifter. De skillnader som framkom mellan de två organisationerna i resultatet skulle kunna hänföras till att FK är mer

lagstyrd och att chefen därmed har en mer förvaltande roll, medan chefs roll inom VGR är mer professionsbunden [19].

Rollen **att agera stötdämpare** för psykosociala arbetsmiljöproblem var en balansgång för ledarna. Det förefaller vara befrämjande för den enskilde chefen **att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv**, att ha en professionell inställning till sin roll och goda möjligheter till reflektion och stöd i andra. Detta för att bibehålla sin integritet och inte ta ett alltför stort personligt ansvar. Att ha en aktiv fritid med barn och andra intressen än de som är relaterade till arbetet framstod som främjande för chefen. Även ur ett organisatoriskt perspektiv kan detta vara gynnande, då chefen får stöd utifrån och de underordnade får en förebild för ett balanserat förhållningssätt till arbetet.

Förtroende och tillit beskrevs som centralt för ledarnas möjligheter att kunna bibehålla och utöva ledarskap. Möjligheten att vara fysiskt närvarande och tillgänglig för medarbetarna upplevdes som en viktig förutsättning för detta men i tider av oro kunde det också medföra obehag. Att behöva möta en personalgrupp som riktar sin frustration mot en själv som individ, påverkar rimligtvis chefs egen psykosociala arbetsmiljö. Här är förmodligen det sociala stöd och nätverk som finns tillgängligt ett viktigt verktyg för chefen. För att kunna stabilisera personalsituationen arbetade ledarna på olika sätt med att stärka förtroendet och relationen till och mellan underordnade. Kerstin Nilssons [37] studie gällande den sociala konstruktionen av vårdenhetschefers ledarskap framhäver att samspelet mellan chefen och över- och underordnade är en central komponent för att skapa förtroende, men även för att få arbetsvardagen att fungera för såväl medarbetare som för sig själva. Samspelet är det verktyg som användes av undersökta chefer för att skaffa de praktiska och psykologiska mandat som krävdes för att kunna utöva och utveckla ledarskapet.

Ledarna beskrev **den instabila personalsituationen** som en källa till stress både för sig själv och för de anställda. Låg personalomsättning har tidigare visat sig ha samband med goda relationer mellan chefer och underordnade [10]. Även en tidigare studie inom Västra Götalandsregionens primärvård har visat samband mellan arbetstillfredsställelse och tankar på att byta arbete [38]. Dessa tankar var mindre vanliga bland chefer än underordnade. Skäl för att byta arbete uppgavs vara låg lön, den negativa utvecklingen inom sjukvården och stressen i yrket [5]. Förhållanden som driver på personalomsättningen kan alltså vara indirekta stresskällor för cheferna. Att försöka rekrytera sig ur en instabil personalsituation är en vanlig insats. Men konsekvenserna kan vara att alltför mycket energi läggs på detta, utan att grundorsaken till personalflykten bearbetats. För att bli en attraktiv och hälsofrämjande arbetsplats torde de strategier som fokuserar på att bibehålla den

personal man har genom att skapa ett ärligt och gott arbetsklimat vara mer långsiktigt framgångsrika. Aktuella resultat från studier av hälsofrämjande arbete inom politiskt styrda organisationer visade att chefens förhållningssätt till medarbetare som resurs, ett hälsofrämjande arbetet baserat på medarbetardelaktighet samt åtgärder som stärker både individuella och organisatoriska förutsättningar var mest framgångsrika i att åstadkomma ett stärkt medarbetarskap och för hållbar arbetsförmåga [28, 39]. Även i denna studie uttrycktes ökade möjligheter till att främja den psykosociala arbetsmiljön genom breddad delaktighet samt tillitsfull relation mellan ledare och ledda. Firth-Cozens [40] poängterar vikten av tillit i klientorienterade organisationer för att säkerställa kvalitet och säkerhet i arbetet.

Strukturförändringar och krav på att verksamheten ska klara mer med mindre resurser som beskrevs som en stressbelastning och medförde ökade krav på underordnades kompetens och förmåga att ta ansvar för mer än det praktiska arbetet. Begreppen "medarbetarskap" och "medarbetare" används alltmer istället för arbetstagare eller underordnad. Detta signalerar om nya roller och att gränsen mellan arbetsgivare och arbetstagare, arbetare och tjänsteman, är på väg att suddas ut, åtminstone på det retoriska planet. Som "medarbetare" förväntas man ta ett större individuellt ansvar, både inom sitt ordinarie arbete och i relation till angränsande verksamhetsområden [41].

Den instabila personalsituationen, såsom ett centralt problem, har tidigare beskrivits i samband med aspekter på misslyckanden i chefsarbetet [42]. Detta leder till att ledarna behöver ha ett "här och nu"-fokus för att få verksamheten att fungera. Vid en undersökning visade sig vårdenhetschefer fördela övervägande delen av sin arbetstid på kortsiktig planering [27]. För att kunna lösa situationen på längre sikt behövs det nog ett mer framåtriktat och förändringsorienterat förhållningssätt [13, 43]. Firth-Cozens & Mowbray [13] menar även att personalens behov kräver en kombination av framåtriktat fokus och "här och nu"-fokus, för att dels kunna hantera förändringar men även för att åstadkomma stabilitet.

Genom att strukturera det egna arbetet hårt, försökte ledarna att **möta upplevda krav på aktivitet** och därmed bibehålla förtroendet hos medarbetare och ledningen. Detta var i sig även en stresskälla när de upplevde begränsningar i möjligheten att vara en så närvarande och tillgänglig chef som de skulle önska. Den naturliga kontakten och kommunikationen mellan ledare och ledda kan bli lidande i dessa situationer. Detta gäller även för "skydda"-strategierna, vilka hade intentionen att inte oroa de underordnade i onödan. De motiv som framkommer för att inte kommunicera uppåt är dels att man ville skydda ledningen från sig själv som stressbelastning, dels skydda sig själv från de negativa konsekvenser man föreställde sig kunna bli utsatt för genom

att blotta sin egen bristande förmåga att hantera problemen. Den bristande kommunikationen med den högre nivån kan ge konsekvenser för de beslut som fattas högre upp i den organisatoriska hierarkin. Det beslutsunderlag som finns kan i och med detta baseras på en skenbild av verkligheten.

Sett ur ett samhällsperspektiv är det intressant att notera hur ledarna beskrev hur man försökte hjälpa medarbetarna att strukturera arbetet, definiera och tydliggöra mål och uppdrag. I de konkreta beskrivningarna framskymtade ett fokus på tydligare gränsdragning i ansvarstagande mellan FK och klient/medborgare. Detta var ett sätt att minska arbetsbelastningen för de underordnade, men möjliga konsekvenser kan vara ökad andel förtidspensionerade och individer som hamnar mellan olika system på arbetsmarknaden. För att bli mer effektiva beskrevs även hur olika arbetsuppgifter utfördes av dem som var duktigast på just dessa. En möjlig risk för organisationen kan bli en allt mindre flexibel arbetstagargrupp med många specialister och få generalister.

Individuella förhållningssätt till att hantera olika psykiska påfrestningar har stor betydelse både för det egna välbefinnandet och för förmågan att åstadkomma förändringar, såväl i arbetet som i privatlivet. Det teoretiska begreppet "coping" beskriver individens agerande för att hantera stressorer. Förenklat sett talar man om "aktiv" respektive "passiv" coping, där den förra strategin går ut på att försöka aktivt eliminera eller hantera stressorer medan den senare går ut på att försöka minimera stressens konsekvenser eller härda ut. I båda processerna **att agera stötdämpare** samt **att balansera arbetets betydelse i ett livsperspektiv**, tycks det som att det finns ett aktivt eller passivt förhållningssätt. Genom att strukturera arbetet, eller strunta i vissa uppgifter, användes en aktiv coping. Genom att distansera sig och försöka lära sig att acceptera villkoren användes passiv coping. Konsekvensen för den enskilde chefen kan ändå bli att ett moraliskt dilemma uppstår, genom att handla enligt formella principer, men bryta mot det man tycker är moraliskt riktigt. Detta kan också ske när man följer sina moraliska riktlinjer, men då istället bryter mot de formella principerna [24]. Detta stämmer överens med de upplevelser ledarna beskrev då de agerade enligt det organisationspolitiska spelets regler för att stärka sin maktposition, men upplevde att det bröt mot hur det borde vara i organisationen för att vara rättvist. De tycks också hamna i liknande dilemma då de i sin formella roll som chef tvingades genomföra beslut som bryter mot deras egna värderingar.

I den diskrepans som uppstår mellan hur det "är" och hur det "borde" vara, försökte ledarna med olika förhållningssätt att bibehålla sin integritet, genom att fundera över utvägar, eller öppet uttrycka sin åsikt genom att protestera mot beslut som fattats ovanför deras huvud. Dessa förhållningssätt reflekterar de teoretiska begreppen "exit" och "voice" [44].



Handlingen att aktivt påverka och protestera kan vara en hjälp för individen att lägga problemen utanför sig själv. I en chefs situation, med upplevda krav på att vara duktig, lojal och driva igenom arbetsgivarens beslut, kan det upplevas som ett icke-alternativ att protestera (att bryta mot uppdraget), varför valet mellan "voice" och "exit" blir till det sistnämndas fördel. Detta kan ge negativa konsekvenser på två sätt för organisationen. Dels är det rent ekonomiskt negativt genom att chefer väljer att lämna organisationen och en ny chef måste rekryteras. Dels påverkas underlaget för beslutsfattande, i och med att alla fakta inte kommer till kännedom för de högre nivåerna i organisationen. Risken för "group-think", det vill säga att åsikter som avviker från gruppen inte uttrycks och att felaktiga beslut fattas, ökar därmed. Denna tendens fanns även i strategin att "skydda" ledningen från problem.

I beskrivningarna kring känslan av ensamhet tycktes det som att misslyckande tabubelades och inget utrymme för hur man ska hantera misslyckande gavs. Risken förefaller vara större att man tillskriver den egna personen en känsla av misslyckande genom att ta beslutet att sluta. De förhållningssätt som rör identitet i relation till chefsrollen kan ha samband med en prestationsbaserad självkänsla [45]. I forskningen kring utbränning eller burnout har man diskuterat betydelsen av "overcommitment" eller "intrinsic reward" [46, 47]. Dessa begrepp syftar på en individuell tendens att gå långt i termer av arbetsinsats för att aktivt försöka hantera stressorer, och kan alltså vara en riskfaktor för att hamna i en utmattningsprocess. Ett annat begrepp som förekommer i sammanhanget är "locus of control", vilket syftar på huruvida individen uppfattar att kontrollen över de händelser i vilka han involveras påverkas av honom själv eller av externa faktorer [48]. Eftersom de med en prestationsbaserad självkänsla har en inre drivkraft att anstränga sig hårt för att prestera och kanske även försvara den hotade rollen, kan dessa i ett senare skede vara särskilt utsatta för risken att hamna i en utbränningsprocess. Den distansering av chefsrollen som beskrevs kan därmed för den enskilde chefen vara en framgångsrik coping-strategi, men hur den påverkar i relationerna till de underordnade är oklart. Chefer med ett mer aktivt, problemlösande förhållningssätt kan antas ha större möjligheter att utöva ett framgångsrikt ledarskap än de med ett passivt förhållningssätt [13, 49].

Upplevelsen av **brist på stöd** inifrån organisationen försökte ledarna kompensera genom i huvudsak externa resurser, som de skaffade sig själva. Stödet användes för att stärka dem i sin ledarroll och öka de egna möjligheterna att hantera problem och situationer som kunde uppstå. För att förstärka sin legitimitet i organisationen användes strategier för att stärka maktpositionen. Konsekvenser för chefen kan dock bli en upplevelse av ytterligare ökade krav på aktivitet. Bristen på organiserat formellt internt stöd för att hantera problem som kan uppstå i ledarskapet

var tydligt, vilket ligger i linje med resultat från tidigare studier [25-27, 37]. För att stärka förmågan att hantera och balansera ledarskapets dilemma skulle olika former av ledarutvecklingsprogram kunna vara en lösning. En nyligen publicerad studie har följt tre olika typer av sådana program [50]. Sjukfrånvaron var lägre bland dem som deltagit i jämförelse med kontrollgruppen men effekten av programmen var mindre än väntat. De utvecklingsprogram som följdes var av det slag som oftast används; mentorskap, nätverk och föreläsningar. Detta syftar till att påverka ledarnas kognitiva förmåga att själva hantera sin arbetssituation på ett bättre och mer effektivt sätt. Det påverkar nödvändigtvis inte den reella arbetssituationen med inkommande arbetsflöde och möjligheterna att förmedla en realistisk bild av verksamheten till den politiska styrningen – med åtföljande möjlighet till stöd i ledarskapet. Wikström et al [51] menar att chefskap i praktiken bygger på tre logiker; den strategiska, logiska och kommunikativa. Den kommunikativa logiken framkommer i flera avseenden i föreliggande studie. Möjligheten att kommunicera vardagsproblem hämmas såväl vertikalt som horisontellt av föreställningar kring att försöka skydda under- och överordnade från problem eller sig själv som stressbelastning, att stärka förtroendekapitalet och den egna maktpositionen, men främjas i föreställningarna kring stöd, samordning och samverkan.

## **Slutsatser**

Stressbelastningen uppifrån och nerifrån i organisationen beskrevs skapa låsningar när det gällde att finna möjligheter till lösningar på de centrala problemen: en instabil personalsituation, upplevda krav på aktivitet och känslan av ensamhet i rollen. För att öka förmågan att hantera och balansera ledarskapets dilemma, och därmed minska trycket på individen, bör individuellt inriktade insatser för ledarutveckling kompletteras med förbättringar i ledningssystem och ledningsprocesser. Detta skulle kunna inkludera formaliserat socialt stöd i vardagsarbetet, nätverk mellan chefer på samma nivå, förbättrad vertikal och horisontell kommunikation om reella vardagsproblem i ledarskapet. Därmed ökar möjligheterna att undvika uppkomst av låsningar av den typ som beskrivs i denna studie. Vilka förbättringar som är nödvändiga och hur de ska genomföras måste avgöras i fördjupad dialog mellan berörda parter i organisationen.

I nästa steg av ISM:s ledarskapsprojekt kommer resultaten av denna delstudie att användas:

- vid formulering av empiriskt grundade hypoteser för nästa delstudie
- vid utarbetande av enkätfrågor för kommande studier
- i analysen av kvantitativa data insamlade via enkät i nästa delstudie
- som underlag för val av metodik och utformning av innehållet i en senare intervention

Det är vår förhoppning att rapporten kommer att ligga till grund för diskussioner, i första hand med intressenter inom VGR och FK om ledarutveckling och förändringsarbete som kan bidra till förbättringar av den psykosociala arbetsmiljön för chefer och deras medarbetare.

## Referenser

1. Levi L. Stress och hälsa i ett internationellt perspektiv. I: Psykosocial miljö och stress. T Theorell, red. Lund: Studentlitteratur; 2003 sid. 259-281.
2. Theorell T, Emdal R, Arnetz B, Weingarten A-M. Employee effects of an educational program for managers at an insurance company. *Psychosomatic Medicine* 2001;63(5):724-733.
3. Rodman K, Bell J. Work stress: an exploratory study of practices and perceptions of female junior health care managers. *Journal of nursing management* 2002;10(1):5-11.
4. Pousette A. Feedback and stress in Human Service Organizations. Göteborg: Department of psychology, Göteborg University; 2001.
5. Furåker B, Berglund T, Blomsterberg M. Arbetsvillkor och arbetstillfredsställelse: en studie inom Västra Götalandsregionens primärvård. Göteborg: Sociologiska institutionen; 2003.
6. Lagerström M, Hansson T, Hagberg M. Work-related low-back problems in nursing. *Scandinavian journal of Work, Environment & Health* 1998;24(6):449-464.
7. Brulin C, Gerdle B, Granlund B, Höög J, Knutsson A, Sundelin G. Physical and psychosocial work related risk factors associated with musculoskeletal symptoms among home care personnel. *Scandinavian journal of Caring Science* 1998;12(2):104-110.
8. Eriksen W, Bruusgard D, Knardahl S. Work factors as predictors of sickness absence: a three-month prospective study of nurses' aides. *Occupational and Environmental Medicine* 2003;60(4):271-278.
9. Dellve L, Lagerström M, Hagberg M. Work system risk factors for permanent work disability among home care workers: a case-control study. *International Archives of occupational and Environmental Health* 2003;76(3):216-224.
10. Bernin P, Theorell T. Mönster för framgångsrikt ledarskap i vården. Stockholm: Institutet för psykosocial medicin (IPM); 2003.
11. Sjöberg L. Personlighetstest i arbetslivet: Historik och aktuell forskning. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan; 2000.
12. Garman A, Davis-Lenane D, Corrigan P. Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior* 2003;24(4):803-812.
13. Firth-Cozens J, Mowbray D. Leadership and the quality of care. *Quality Health Care*, 2001;10 Suppl 2:ii3-7.

14. Corrigan P, Diwan S, Campion J, Rashid F. Transformational leadership and the mental health team. *Administration and Policy in Mental Health* 2002;30(2):97-108.
15. Stordeur S, D'hoore W, Vandenberghe C. Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 2001;35(4):533-542.
16. Thylefors I. *Ledarskap i vård omsorg och utbildning*. Stockholm; Natur och Kultur; 1991.
17. Szücs S, Hemström Ö, Marklund S. Organisatoriska faktorerens betydelse för långa sjukskrivningar i kommuner. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2003.
18. Petterson I-L. *Health care in transition - threat or opportunity?: Psychosocial work quality and health for staff and organization*. Stockholm: Department of medicine, division of occupational and environmental medicine and department of public health science. Stockholm University; 1997.
19. Berg G. *Curriculum and state schools as organizations*. Uppsala: Department of education; 1993.
20. Hagström B. *Ett ledarskap för hela organisationen: mellanchefernas återkomst*. I: C. von Otter, red. *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2003. Sid. 311-321.
21. Karolinska institutet. *Hållbar arbetshälsa i kommuner och landsting: HaKul-sammanfattande lägesrapport i december 2002*. Institutionen för klinisk neurovetenskap, sektionen för personskadeprevention; 2002.
22. Harrison T, Gray A. Leadership, complexity and the mental health professional. A report on some approaches to leadership training. *Journal of Mental Health*, 2003;12(2);153-159.
23. Maslach C, Leiter MP. *Sanningen om utbrändhet. Hur jobbet förorsakar personlig stress och vad man kan göra åt det*. Stockholm: Natur & Kultur; 1999.
24. Källemark S, Höglund A, Hansson G, Westerholm P, Arnetz B. Living with conflicts - ethical dilemmas and moral distress in the health care system. *Social science & Medicine* 2004;58(6);1075-1084.
25. Bernin P, Theorell T, Sandberg C-G. Biological correlates of social support and pressure at work in managers. *Integrative physiological and behavioral science* 2001;36(2);121-36.
26. Landstingsförbundet. *Dilemman och glädjeämnen - om vårdenhetschefers villkor*. Stockholm; 2003.
27. Landstingsförbundet. *Att vara i mitten: En studie om vårdenhetschefers ledarskap*. Stockholm ; 2002.
28. Skagert K, Dellve L, Håkansson K. *Resurser och hälsa - Ledares föreställningar om möjligheter och vägar att påverka anställdas hälsa och minska sjukskrivning*. Göteborg: Arbets- och Miljömedicin; 2003.

29. Javal M, Baba VV. Job stress and burnout among Canadian managers and nurses: an empirical examination. *Canadian Journal of Public Health* 2000;91(6):454-458.
30. Menckel E, Österblom L. Hälsofrämjande processer på arbetsplatsen. Om ledarskap, resurser och egen kraft. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2000.
31. Delleve L, Henning-Abrahamsson K, Trulsson U, Hallberg L R-M. Grounded theory in public health research. *Qualitative methods in public health research*. L Hallberg, red. Lund: Studentlitteratur; 2002.
32. Charmaz K. Grounded theory. Objectivist and Constructivist Method. I: N.K. Denzin, Y.S. Lincoln, red. *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage; 2000. sid. 509-536.
33. Holme I, Solvang B. *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur; 1997.
34. Sandberg E. Att kartlägga sociala processer i organisationer. In *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. J Lindén, Westlander G, Karlsson G, red. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning; 1999. sid. 182-199.
35. Glaser B, Strauss A. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine cop; 1967.
36. Miller S, Fredricks M. How does grounded theory explain? *Qualitative Health Research*. 1999;9:538-551.
37. Nilsson K. Mandat – Makt – Management: En studie av hur vårdenhetschefers ledarskap konstrueras. Göteborg: Institutionen för Vårdpedagogik, Sahlgrenska Akademin, Göteborgs universitet; 2003.
38. Folkhälsokommittén i Västra Götaland, Stress och utmattning i Västra Götaland. I: *Folkhälsan i Västra Götaland*. Del 2. Mariestad: Folkhälsokommittén i Västra Götaland; 2002 sid. 35-69.
39. Delleve L, Skagert K, Vilhelmsson R, Torstensson H. SAMS - Systematiskt hälsofrämjande arbetsmiljöarbete i social service i Göteborgs stad. I *Arbete, miljö och hälsa*. Göteborg: Avdelningen för yrkesmedicin, Sahlgrenska Akademin vid Göteborgs universitet; 2004.
40. Firth-Cozens J. Organisational trust: the keystone to patient safety. *Quality and Safety in Health Care* 2004;13(1):56-61.
41. Docherty P, Huzzard T. Marknads-, management- och medarbetartrender 1985–2005. I: C. von Otter, red. *Ute och inne i svenskt arbetsliv*. Forskare analyserar och spekulerar om trender i framtidens arbete. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2003. sid. 135-157.
42. Jönsson S. Framgång och misslyckande i human serviceverksamheter: Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient- och chefsarbete? Lund : Arbetslivsinstitutet; 2004.

43. Bass B, Avolio B, Jung D, Berson Y. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2003;88(2):207-218.
44. Wikman A. Arbetsliv och sjukfrånvaro. I: Hogstedt C, Bjurvald M, Marklund S, Palmer E, Theorell T, red. Den höga sjukfrånvaron – sanning och konsekvens. Stockholm: Statens folkhälsoinstitut; 2004. sid. 125-151.
45. Hallsten L, Bellaagh K, Gustafsson K. Utbränning i Sverige: en populationsstudie. Stockholm: Arbetslivsinstitutet; 2002.
46. de Jonge J, Bosma H, Peter R, Siegrist J. Job strain, effort-reward imbalance and employee wellbeing: a large-scale cross-sectional study. *Social science & Medicine*, 2000;50(9):1317-1327.
47. Siegrist J. Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology* 1996;1(1):27-41.
48. Rotter J. Generalized expectations for the internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs* 1966;90(1):1-28.
49. Eriksen H, Ursin H. Kognitiv stressteori, I: R. Ekman och B. Arnetz, red. Stress - molekylerna, individen, organisationen, samhället. Stockholm: Liber; 2002.
50. Jansson von Vultée P, Axelsson R, Arnetz B. Individual and Organizational Wellbeing of Female Physicians - An assessment of Three Different Management programs. *Medscape General Medicine* 2004; 6(1).
51. Wikström E, Adolfsson P, Eriksson R. Chefskap i NU-sjukvården. Göteborg: Handelshögskolan; 2004.

