

# **Chefens arbetsmiljö – präglad av stort ansvar och ensamhet.**

Intervjuer med områdeschefer inom äldreboenden  
i Lidköpings kommun

November 2005

**Annika Blankenau**  
Företagsläkare  
Lidköpings kommun  
Arbetsmiljöcentralen  
[annika.blankenau@lidkoping.se](mailto:annika.blankenau@lidkoping.se)

Handledare:  
**Gunnar Ahlborg**  
Docent  
Institutet för stressmedicin

Projektarbete vid företagsläkarkursen, Sahlgrenska akademien vid Göteborgs  
universitet 2005

## ***Innehållsförteckning***

Innehållsförteckning .....	2
Sammanfattning .....	3
Inledning.....	4
Metod .....	5
Deltagare .....	5
Procedur .....	5
Analys.....	5
Resultat.....	6
Organisationen .....	6
Krav .....	7
Stöd.....	8
Återkoppling.....	9
Arbetsbelastning och stress .....	9
Kontroll .....	12
Mellancheferrollen.....	12
Diskussion .....	13
Litteraturförteckning .....	15

## **Sammanfattning**

### **Chefens arbetsmiljö – präglad av stort ansvar och ensamhet**

Intervjuer med områdeschefer inom äldreboenden  
i Lidköpings kommun

November 2005

**Annika Blankenau**  
Företagsläkare  
Lidköpings kommun  
Arbetsmiljöcentralen

Sjukfrånvaron, framförallt bland kvinnor inom den offentliga/kommunala sektorn, fortsätter att öka och var femte chef inom äldreomsorgen är sjukskriven, varav de flesta är långtidssjukskrivna. Utvecklingen mot en plattare kommunal organisation har skapat en ny slags mellanchefer, den så kallade områdeschefen, med egen budget och eget personalansvar. Trenden har inneburit utökade ansvarsområden, allt större enheter att leda och fler arbetsuppgifter. Anmälningarna av stressrelaterade sjukdomar ökar generellt inom kommunal omsorg vilket är en av anledningarna till att Arbetsmiljöverket genomfört en landsomfattande tillsynsinsats i 70 av landets kommuner och som visar att en stor andel av kommunernas enhetschefer utsätts för psykisk överbelastning pga. stor arbetsmängd. Riskerna för stressrelaterad ohälsa bedöms som betydande. Ledarskapet anses utgöra en viktig resurs för att ge underställd personal stöd och handledning i det dagliga omsorgsarbetet. För att hitta lösningar måste vi bättre förstå och få kunskap om vad som främjar ledarskapets förmåga att fungera och framgångsrikt hantera arbetsmiljön i arbetsorganisationen på alla nivåer.

Studiens syfte är att identifiera arbetsförhållanden samt faktorer som man i sitt uppdrag, som områdeschef inom kommunens äldreboenden, upplever som betydelsefulla utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Nio områdeschefer inom kommunal äldreomsorg har i ostrukturerade öppna tematiska intervjuer fått berätta om och beskriva sina erfarenheter.

Områdeschefernas arbetsmiljö präglades framför allt av en hög arbetsbelastning, ständig stress samt en upplevelse av ensamhet och brist på stöd. Svårigheter att räkna till resulterade i att man inte var nöjd med sitt ledarskap. Möjligheterna att på arbetstid arbeta med strategiska frågor och utvecklingsarbete var minimala. De administrativa arbetsuppgifterna upplevdes tidsmässigt dominera arbetstiden och allt färre timmar kunde ägnas åt ledarskapet och utveckling av verksamheten. Man kan se att många av de faktorer som forskningen pekat ut som risker för hälsan ingår i dessa chefers vardag.

## **Inledning**

Sjukfrånvaron, framförallt bland kvinnor inom den offentliga/kommunala sektorn, fortsätter att öka och var femte chef inom äldreomsorgen är sjukskriven, varav de flesta är långtidssjukskrivna(14).

ISM (Institutet för stressmedicin) har publicerat en rapport där man studerat ledarskap och stress i politisk styrd verksamhet. Man har visat att formella krav och hård styrning, brist på stöd och möjlighet till tillitsfull kommunikation är utmärkande drag i chefens upplevelse av sin vardag (8). Utvecklingen mot en plattare kommunal organisation har skapat en ny slags mellanchefer inom äldreomsorgen, den så kallade områdeschefen, med egen budget och eget personalansvar. Trenden har inneburit utökade ansvarsområden, allt större enheter att leda och fler arbetsuppgifter (6). Arbetsmiljöverket har under året som gått genomfört en landsomfattande tillsynsinsats i 70 av landets kommuner. En av anledningarna är att anmälningarna av stressrelaterade sjukdomar ökar generellt inom kommunal omsorg. Det samlade intrycket som finns redovisat i en rapport från Arbetsmiljöverket är att en stor andel av kommunernas enhetschefer inom äldreomsorgen utsätts för sådan psykisk överbelastning, på grund av stor arbetsmängd, att riskerna för stressrelaterad ohälsa bedöms som betydande (2). I en rapport från Örebro universitet där man studerat kommunal förvaltningsorganisation uttryckte mellanchefer i äldreomsorg en känsla av vanmakt över att inte ha kontroll över sin egen tid – tid man ville prioritera för ledning av personalen och själva kärnverksamheten (13). En sak som var speciell för de kvinnliga cheferna på mellannivå, var att de betraktade bristen på kontroll över sin egen tid som ett individuellt problem. Detta som ett tecken på att de inte klarade av att prioritera. Därför sökte de heller inte stöd i omgivningen eftersom de ogärna ville erkänna att de hade misslyckats som ledare. Theorell (10) menar att individens möjlighet att kunna hantera krav och behålla kontrollen förutsätter en balans mellan yttre krav och beslututrymme samt ökar i betydelse om man erbjuds praktiskt samt känslomässigt stöd. Men det saknas fortfarande kunskap om vad som kan göras för att utveckla och stödja ledarskapet inom den kommunala verksamheten fullt ut.

Lidköpings kommuns inbyggda företagshälsovård, Arbetsmiljöcentralen, arbetar aktivt med rehabilitering, arbetsmiljökartläggning, ledningsstöd samt hälsopromotiva tjänster. I vårt arbete kommer vi i kontakt med områdeschefer inom vård och omsorg, dels i egenskap av deras roll som arbetsgivarrepresentanter och rehabiliteringsansvariga, men även som arbetstagare och patienter. Sjukskrivningsproblematiken speglar den som återfinns i samhället i övrigt och man arbetar med att komma tillrätta med arbetsmiljön och sjuktalen inom hela förvaltningen. Ledarskapet får anses utgöra en viktig resurs för att ge underställd personal stöd och handledning som de är i behov av i det dagliga omsorgsarbetet. För att hitta lösningar måste vi bättre förstå och få kunskap om vad som främjar ledarskapets förmåga att fungera och framgångsrikt hantera arbetsmiljön i arbetsorganisationen på alla nivåer.

Studiens syfte är att identifiera arbetsförhållanden samt faktorer som man i sitt uppdrag, som områdeschef inom kommunens äldreboenden, upplever som betydelsefulla utifrån ett arbetsmiljöperspektiv.

## **Metod**

Den valda metodiken med till viss del ostrukturerade öppna tematiska intervjuer utgår i det här fallet från en kvalitativ ansats med syfte att beskriva erfarenheter och upplevelser som anknyter till arbetet som områdeschef. Dessa beskrivs språkligt och lämpar sig därför att analyseras med hjälp av en kvalitativ metod. Studien har en deskriptiv ansats och syftar ej till att vara teoriskapande.

## **Deltagare**

För att tillgodose informationsbehovet erbjöds 10 områdeschefer att frivilligt delta i studien. I samband med en områdesträff informerades alla närvarande områdeschefer samt deras ledning om syftet med studien, urval, etiska aspekter, vad intervjun skulle handla om och hur dessa skulle gå till. I samband med denna anmälde sig större delen av de närvarande och intervjuerna kunde omgående bokas in. En intervju fick ställas in pga. förhinder hos respondenten. Deltagarna utgjordes av en heterogen population med avseende på både ålder, bakgrund och erfarenhet (tjänstear) men inte med avseende på kön. Endast en man var fast anställd som områdeschef vid studiens inledande fas, men kom ej att ingå i studien.

## **Procedur**

Planering, datainsamling och analys har till viss mån pågått parallellt. Intervjuerna genomfördes ostört i ett konferensrum på intervjuarens arbetsplats Arbetsmiljöcentralen (respondenternas egen företagshälsovård), inledningsvis i form av öppna samtalsliknande ostrukturerade intervjuer med inriktning på upplevelser och erfarenheter kopplade till deras ledarroll och arbetsmiljö. Intervjuerna spelades in på band och skrevs ut så gott som ordagrant. Efter hand växte olika kategorier fram som anknöt till olika arbetsmiljöaspekter och den senare hälften av intervjuerna antog ett visst mått av strukturering med fokus på teman som upplevdes vara gemensamma för gruppen.

## **Analys**

Den tolkning som sedan har ägt rum har utgått från den skrivna texten. Därefter har försök till strukturering samt komprimering av innehållit inneburet att citat, meningar och uttryck ordnats under kategorier i syfte att föra upp dessa på en för innehållet mer övergripande nivå. Huvudkategorierna återfinns som huvudrubriker i resultatdelen nedan.

## Resultat

Områdeschefernas arbetsmiljö präglades framför allt av en hög arbetsbelastning, ständig stress samt en upplevelse av ensamhet och brist på stöd. Svårigheter att räcka till resulterade i att man inte var nöjd med sitt ledarskap. Möjligheterna att på arbetstid arbeta med strategiska frågor och utvecklingsarbete var minimala. De administrativa arbetsuppgifterna upplevdes tidsmässigt dominera arbetstiden och allt färre timmar kunde ägnas åt ledarskapet och utveckling av verksamheten. Analysen av intervjuerna redovisas i teman.

## Organisationen

Respondenterna beskrev att den platta organisationen utgjorde nackdelar i syfte att utöva det goda ledarskapet. Området var helt enkelt ofta för stort och medarbetarna för många. Man ansåg att det krävdes närvaro för att kunna hålla ihop, stödja och vägleda medarbetarna. Förutsättningarna för en väl fungerande kommunikation med ibland upp emot 50 underställda och däröver kändes bristfällig och ineffektiv.

*”Det var först när jag fick ett eget område som jag förstod hur stort ansvaret var. Har 50 anställda idag. Det är för mycket, alldeles för mycket.”*

*”Jag har ca 40 underställda plus några OTA som fortfarande finns kvar. Vet inte hur stora områden som är rimliga? Allt administrativt har ju deadlines, det får ju gå före. Jag hade gärna sluppit pappersarbetet i förmån för att vara aktiv ute, både som handledare och drivande arbetsledare. Man känner hela tiden att man inte räcker till. Visst är man chef, men man är ingen ledare. Ansvar utan befogenheter i praktiken, det är en omöjlig sits.”*

*”Med den gamla gruppleदारfunktionen tror jag att vi skulle kunna öka förståelsen för varandra. Det blir på ett annat sätt med några få. Jag tror att det skulle underlätta väldigt mycket. Men vi ska ju ha en platt organisation. Jag får ju inte ändra på detta.”*

*”Det går tyvärr inte att skapa ett led till. Man har ju valt att frångå den organisationen, utan vill ha en platt.”*

*”Jag skulle behöva finnas ute hos personalen mer. Det känns väldigt viktigt. Med ett administrativt stöd skulle man ha bättre förutsättningar. Jag skulle också önska att få förändra strukturen. Jag skulle önska gruppleदार av någon typ. Inte en lille-chef utan mer som en kontaktperson för att få en effektivare kommunikation.”*

En nyligen genomförd omorganisation högre upp i organisationen, i syfte att öka stödet för områdescheferna, hade vid tidpunkten för studiens genomförande inte fört med sig några påtagliga förändringar i dagsläget. Vissa menade att man upplevde en ökad arbetsbelastning på basis av ett ökat informationsflöde.

*”Som det känns nu så har inte heller den här nya organisationen gett så mycket än. Jag hade hoppats på att det skulle ge vissa saker. Nu har vi istället blivit överösta av mail, en massa information som man drunknar i. Jag orkar inte ens öppna vissa saker. Det har bara fått ligga där.”*

*”Det är så mycket information från vår nya chef. Hon mailar så mycket. Man hinner inte ens reflektera över vad det innehåller. Är det inget akut så brukar jag bara stänga ner majlet. Jag orkar inte ta in mer. Till slut bryr man sig inte över huvud taget. Det blir för mycket. Jag har inte ens orkat reflektera över om det är relevant information. Jag vet att flera av mina kollegor har reagerat på samma sätt.”*

## **Krav**

Såväl yttre som inre krav upplevdes stressande och tröttande. Förväntningar från medarbetare, anhöriga och boende upplevdes som stimulerande, viktiga men ibland svåra att balansera. Kraven från ledningshåll beskrevs som otydliga relaterat till det ansvar och befogenheter uppdraget som områdeschef innebar. Man uttryckte en frustration och ett stort behov av hjälp med prioriteringar för att bättre kunna möta de yttre kraven.

*”Jag vill vara synlig. Vill att både pensionärer och anhöriga kan se mig. Dom kraven ställer jag själv.”*

*”Otydligheten i det som är förväntat av oss är nog värst. Det är ett krav jag känner hela tiden. Jag kan inte nå fram för jag vet inte vart jag ska gå.”*

*”Vi är en stor del av vår tid administratörer när vi borde arbetsleda. En sekreterare hade hjälpt mycket, helt klart. Som t.ex. hade kunnat ta alla telefonsamtal. Ingen ringer ju för att småprata... Ingen ringer för att snacka skit. Alla har ju ett ärende. Man ska alltid vara nåbar. Det är ju kommunens policy.”*

*”Vi är ju verksamhetsansvariga. Det innehåller ju allt. Det är så många bitar. Jag kan tycka att det är svårt att prioritera. Personalen har ju ingen förståelse för ens situation. Dom förstår inte omfattningen av ens insats.”*

*”Det är tydligt att alla vet vad vi bör jobba med men det är ju en orimlig situation. Det är inte så enkelt att prioritera. Bara säga att ”det här väljer vi bort”. Det är ju människor vi jobbar med.”*

*”Där jag arbetade tidigare hade vi en ganska auktoritär chef som styrde oss. Vi visste alltid vad vi skulle gå ut med och inte gå ut med. Med facit i hand var det mycket bra. För ska man stå till svars inför nästa led måste man ha mycket på fötterna. Det är skönt att ha handlingsfrihet också men idag känns den lite falsk.”*

*”Man kan känna att vi gör så mycket, det är så jobbigt. Man ska vara bra på mycket. Man blir generalist. Man kan inte gå in i några områden och bli duktig på det. Jag har en stor byggnad, med mycket biutrymme. Bara det kräver ju så mycket kringjobb. Enormt mycket små grejer som tar mycket tid, mer än man tror. Framför allt ska man vara bra på allt. Om det brinner på mitt boende så ska jag vara expert på brandbekämpning osv. Det verkar inte finnas gränser för vad man ska klara.”*

Krav på tillgänglighet upplevdes från underställda och anhöriga.

*”Det är ju ofta praktiska frågor man drunknar i. Finns man till hands får man ta i dessa. Jag har ju svårt att stänga dörren. Dom skulle klara mer om man inte fanns där ständigt.*

De ekonomiska kraven beskrev respondenterna som påtagligt styrande för verksamheten.

*”Du är väldigt styrd av ekonomin. Jag utgår från ekonomin. Vad kan vi göra. Jag planerar året efter ekonomin. Det är den som styr. Även arbetsmiljömässigt.”*

*”Vi har krav från boende, personal,... anhöriga. Ekonomiskt är vi ju styrda av beslut ovanifrån. Det är inte alltid fel beslut som kommer men ibland kan man dock fundera på om dom har förstått konsekvenserna ute i vården.”*

## Stöd

Stöd och återkoppling ansågs vara viktiga och centrala inslag för arbetstillfredsställelse för alla led i organisationen. Områdeschefernas stöd från den tidigare ledningen beskrevs av vissa som så gott som obefintlig. Man angav att dennes (förvaltningschefens) arbetsbelastning var mycket hög, vilket resulterade i att man drog sig in i det längsta för att om möjligt reda ut situationen på egen hand i syfte att inte ”störa i onödan”. Utöver de tillfällen man själv tog initiativ till träffades man årligen för ett medarbetaresamtal.

*”Man drog ju sig för att ta kontakt. Man visste ju vad det skulle ge. Man visste ju att han inte kunde hinna med alla oss. Idag är ju chefen mer tillgänglig. Någon ytterligare kontakt på året utöver utvecklingssamtalet känns ju bra att ha (med ironiskt tonfall!)”*

*”Jag vet ju hur hans arbetsbelastning såg ut. Jag har kanske ringt honom två-tre ggr på sex år. Jag har haft medarbetarsamtal varje år. Men, han har inte varit ”närvarande”. Det kändes aldrig som han var med i samtalet. Vi har aldrig haft någon relation.”*

*”Jag ringde aldrig chefen. Han hann inte med oss. När jag har personal som är sjukskriven så tycker jag att det är viktigt att ringa hem till dom. Men ingen ringde till mig när jag var deltidssjukskriven.”*

*”Jag kan inte tycka att jag har fått den hjälp och stöd man behöver. Inte den jag efterfrågat. Man har bra stöd med praktiska frågor t.ex. ekonomi, tillgång till personalsekreterare och så. ”Ja, praktiska frågor. Men inte ledningsfrågor. Där står man helt själv. I nästan alla lägen. Det är ju aldrig någon som frågat hur man mår i det.”*

Chefsrollen innebar för flertalet ett stort mått av ensamhet. Det fanns tillgång till ”handledningsgrupper” utan vare sig någon extern eller formell handledare. Man träffades en gång i månaden och delade med sig av sina erfarenheter. Det upplevdes som positivt och i viss mån både avlastande och stödjande. Cheferna upplevde att medarbetarna oftast hade



bättre möjligheter än vad de själva hade att stödja varandra på den egna hierarkiska nivån. Att förstå och lära sig hantera den ensamhet som fanns inbyggd i ledarskapets beskaffenhet beskrevs som svår att hantera.

*”Det är roligt med personal. Men det är slitsamt för man är ju alltid ensam. Jag har flera arbetsgrupper. Det är mycket när man har personalmöten. Då är man ganska utsatt. Man är helt uttömd efteråt när man suttit där själv. Ibland är det ju rena påhopp. Man vill ju inte gå in i försvarsställning. Men man är ju inte mer än människa. Planeringsdagar kan vara svåra att klara själv. Man vet inte vad man vågar, vad som kan komma efteråt. Det är svårt och det föder mycket oro som man mår dåligt av.”*

*”Man är ju ensam hela tiden. Jag har ju ingen kollega där. Det kan jag känna att jag saknar. När det är jobbigt tycker jag att det jag saknar mest är kollegialt stöd. Man skulle behöva träffa sina kollegor mer. Det blir inte samma sak över telefonen. När vi träffas är det så mycket annat som ska diskuteras. Man behöver lite mer tid om det är något man vill ta upp.”*

### **Återkoppling**

Återkoppling ansågs utgöra ett viktigt verktyg för utveckling av den egna personalen. Men man uttryckte även ett starkt behov av feedback för egen del. Återkoppling från kommunledningens sida upplevdes som bristfällig.

*”Vi har alla mer eller mindre, behov av att få bekräftelse på saker vi utträttat. Det kan vara allt från ett spontant: ”Det här gjorde du bra!” till att få uppleva att boende och anhöriga är nöjda och trygga.”*

*”Beröm och olika former av bekräftelser tror jag har positiv effekt på medarbetarnas utveckling och inte minst för oss själva, som ledare. Den är nog en förutsättning för det. ... som en del i en ständigt pågående process.”*

*”Man ger och ger och får sällan något tillbaka.”*

*”Vi har ju aldrig fått någon feedback, nä.... Hörde han ingenting så var väl allting bra.”*

*”Man får ju positiv feedback från anhöriga och personal. Hade man inte dom skulle det ju inte gå.”*

### **Arbetsbelastning och stress**

Intensiteten i arbetet, snarare än tid uttryckt i timmar och minuter, ansåg man spegla den höga arbetsbelastning som flertalet upplevde.

*”Det är så tråkigt att man inte hinner utveckla verksamheten. Det är det man stupar på ibland. Det löpande tar alldeles för mycket tid och kraft. Allt har förändrat sig, men ändå står det still. Målgruppen har förändrats, vi har förändrats, förutsättningarna har förändrats kraven på oss har förändrats, ekonomin osv, Trots detta står vi still. Men, hur ska vi komma vidare.”*

*”Yttre stressen fixar jag rätt så OK. Den inre stressen, att inte kunna finnas, att upptäcka saker i efterhand, att se saker som jag inte hinner eller orka ta tag i, saker som jag måste skjuta på framtiden, då får jag en inre stress. Känner att jag inte gör ett bra jobb. Då kan jag inte vara nöjd med mig själv. Det föder en inre stress.”*

*”Jag ska vara expert på så mycket. Man gör mycket i det tysta. Något som de flesta inte kan se eller ens ana att vi sysslar med. Jag ska vara expert på hur högt ett staket ska vara. Växter ska tas om hand. Jag lägger också mycket tid på samtal och det förväntas att det är jag som ska göra det. Kringbyggnaderna t.ex. det lägger jag mycket tid på. Vaktmästaren och dialogen med honom tar mycket tid... diskmaskinen är trasig, dörren funkar inte osv. Vi är ju hyresgäster. Detta kan jag inte påverka. Det blir mycket tjafs för att få det att fungera. Tjata på fastighetskontoret osv. Det måste ju funka och vara helt. Man ska kunna förutsätta att det fixar sig om jag ringer och säger att ett element inte fungerar.”*

*”Personalen brukar säga att jag ska stänga av telefonen när jag dricker kaffe. Jag har nog svårt för det. Man är ju ändå mycket borta på möten. Då får ju inga tag på mig då heller. När man väl är på plats vill man ju vara nåbar. Så gott jag kan försöker jag undvika att de ska säga att ”chefen är ju aldrig på plats”/ ”henne kan man aldrig nå”.*

Vidare bidrog den höga arbetsbelastningen till en ökad isolering från medarbetarna i det löpande arbetet.

*”Man skulle ju behöva arbeta mer med personalgrupperna, deras utveckling och så. Man fungerar alltför sällan som en ledare. Som det är nu är jag ju bara en informatör. Det som är nu går man ut med. Man skulle vilja kunna utveckla verksamheten. Jag är ju så uppslukad av allt, alla praktiska detaljer och framför allt administrativa greje.. Man hinner alltså inte det.”*

*”Det finns ju vissa saker man tycker är lite onödigt. Vi ska ju hålla på med socialdokumentation, kontaktmannaskap, allt administrativt osv. Vi sköter ju ekonomin, all personal. Vi är ju ålagda att sköta all socialdokumentation, det är inget nytt. Men ingen har fått ekvationen att gå ihop. Jag har 40 boende att dokumentera. Som det ser ut idag är det ju helt orimligt. Hur man än vrider och vänder kan man inte göra rätt. Idag sitter jag och tolkar det personalen har dokumenterat i sina daganteckningar. Sedan tar jag det jag upplever är relevant och skriver in det i vårt datasystem. Som jag ser det, är det bara en pappersprodukt.”*

Arbetstiden, i form av närvaro på arbetsplatsen, relaterade föga till ansvaret som chef. Man tog mentalt med sig arbetet hem. Gränserna för vad som räknades som arbetstid och svårigheter att koppla av tankarna från jobbet var flytande.

*”Det är ett levnadssätt att vara områdeschef. Det är ett sätt att leva..... Jag har lika mycket ansvar för boendet när jag är hemma. Det finns ingen som tar över.....De första åren ringde telefonen hemma på kvällarna flera ggr per vecka. Jag ärvde min position efter ”en ur den äldre stammen”. Idag har jag kanske ett samtal hem en gång per månad. Jag har ju lyckats med en del förutsättningar att få en självständig personal. ”*

*”Jag tar alltid med mig arbete hem. Kan få sitta vid datorn ifred. Vet inte om det är bra. Det är en förutsättning för att få det att fungera. Man försöker göra ett par timmar hemma per vecka för att få kontroll på läget. Jag är väl lite kontrollmänniska. Jag är ju ändå ansvarig.”*

*”Mycket tankekraft går åt till jobbet hemma. Framför allt det ekonomiska. Ibland har det hänt något med någon personal.....undrar vad man kan hjälpa till med. Den enda gången jag stänger av är när jag lämnar Lidköping. Men, sommaresemester kan bli en plåga när jag inte vet vad som händer. Kommer alla...? Får de ordinarie slita häcken av sig?*

*”Jag har ju egentligen varit tvungen att försöka lämna arbetet bakom mig när jag kommer hem. Men saker man har gjort och sagt kan vara svåra att koppla av. Man tänker framåt. Man har glömt vissa saker, det tänker jag ofta på hemma. Den skulle jag ha mailat. Den skulle jag ha ringt. Ibland tar jag med mig papper och så hem, men jag brukar ha svårt att få fram det. Och det är väl egentligen bra. För det är ju inte meningen. Men jag tar med det hem ibland för att stilla samvetet. Det blir ju sällan gjort. Jag hinner inte. Men det hänger ju över en. ”*

*”Oftast har jag något att plocka upp ur väskan när jag kommer hem. Jag känner ofta att jag inte gjort ett bra jobb.”*

Flera av cheferna uppgav att de har svårt att sova för att de inte kan koppla av tankarna på jobbet.

*”Jag har mycket svårt att koppla av jobbet när jag kommer hem. När jag vaknar på natten så är det jobbet..... Jag brukar ta en insomningstablett om jag inte kan somna om. Däremot så försöker jag att inte praktiskt ta med jobbet hem.”*

## Kontroll

Intervjuerna berörde ansvar och befogenheter samt möjligheter att påverka förutsättningarna inom den egna organisationen. De intervjuade ansåg att de hade små möjligheter att påverka personalens sammansättning samt rekrytering till verksamheten. Man hade ingen möjlighet att kontrollera intäktssidan samtidigt som man hade stora krav på sig att se till att de ekonomiska ramarna följdes. Ansvar beskrevs som betydande trots att befogenheterna var begränsade. En känsla av maktlöshet uttrycktes.

*”Resurserna står ej i paritet med det behov som finns.....ofta. Men, det är ju inte våra pengar. Det är ju skattepengar.”*

*”Man kan ju inte styra över vilken personal man skulle önska ha. Man vet ju precis vad man behöver. Man vet ju precis vad man saknar för människa. Det är frustrerande, mycket. ”*

*”Beslutsutrymmet är ju mycket mindre än man skulle kunna tro. Vi kan ju inte påverka personalsituationen. Jag anställer ju inte min personal. Jag har ju heller inga möjligheter att förändra organisationen.”*

## Mellanchefsrollen

En återkommande aspekt som intervjuerna speglade var känslan av att stå emellan två parter. Man menade att man skulle företrädade överordnade intressen och sina egna överordnades intentioner och beslut. Man företrädde såväl arbetstagare som arbetsgivare och rollkonflikter blev en del av vardagen. De blev hårt utsatta och inklämda och hamnade ofta i försvarsställning.

*”... ska man stå till svars inför nästa led måste man ha mycket på fötterna..”*

*”Men, visst blir jag också förbannad på de beslut som tas. Men, jag måste lära mig att gilla läget. Jag måste bli överens med de beslut som tas. Det får man brottas med. Jag är ju inte själv hundra men måste klara att förmedla något annat. Ibland har jag 40 personer mot mig. Man är ju klämd. Att jag inte blivit platt.....”*

*”Att backa upp besluten som kommer uppifrån.....det kan vara svårt. Då är du ensam, jätteensam och väldigt liten. Då hade det varit skönt att vara två stycken, ytterligare en person som hade funnits där för att stötta. Vissa vågar inte åka iväg på planeringsdagar med sin personal eftersom de känner sig utsatta och ensamma. Du står där med 40 starka kvinnor emot dig. Då kan det bli lätt att falla in i deras...det blir inte bra. Då gäller det att vara stark och ha en bra dag.”*

## **Diskussion**

Syftet med den här studien var att identifiera arbetsförhållanden samt faktorer som man i sitt uppdrag, som områdeschef inom kommunens äldreboenden, upplevde som betydelsefulla utifrån ett arbetsmiljöperspektiv. Undersökningen är baserad på kvalitativ metodik med målsättning att få en beskrivning av subjektiva föreställningar och upplevelser kopplade till arbetssituationen för de nio områdeschefer som har intervjuats. I likhet med tidigare studier framkom det att områdescheferna hade en hög arbetsbelastning, upplevde ensamhet och brist på stöd. Svårigheter att hinna med strategiska frågor och arbetsledning i verksamheten samt att de administrativa arbetsuppgifterna tidsmässigt dominerade arbetstiden.

Krav kan definieras som en fordran eller en förväntan på någon. Det kan handla om förväntningar från andra individer, egna krav men även såväl formella som informella ställda inom den egna organisationen. I lagom mängd vet vi att krav kan fungera som en prestationshöjare (4). Men i för stora proportioner kan kraven upplevas som ett tvång och på så sätt på sikt skapa ohälsa och stress (3). Man har gjort försök att hitta modeller för förståelse kring hur stressrelaterad sjukdom utvecklas samt försökt beskriva sambandet till den ökande ohälsan. Att vara utsatt för höga arbetskrav och samtidigt ha en liten egenkontroll över arbetssituationen innebär en betydande risk för negativ stress (10).

Förväntningar från olika håll och bilden av ibland motstridiga och sammansatta krav bekräftades och beskrevs i enlighet med tidigare studier (8). En rapport som publicerades av ISM förra året där man har studerat just ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet visade att chefernas stressbelastning, i de studerade organisationerna, orsakades av formella krav och hård styrning, dels av informella krav, brist på stöd och möjlighet till tillitsfull kommunikation (8). Flera exempel på situationer där man saknade eller hade mycket ringa möjligheter att påverka förutsättningarna kan lyftas fram i rapporten motsvarande den bild föreliggande studie ger. Ett mönster som i offentlig sektor är relativt vanligt och vilket kan komma att innebära konflikter mellan det egna värderingssystemet och uppgiften att klara sin budget (6). Resultaten är också jämförbara med en ganska nyligen genomförd studie av offentlig verksamhet inom NU-sjukvården, Västra Götalandsorganisationen (15). Syftet med den var att kartlägga föreställningar om chefskap samt hur chefskap praktiseras. Man visar att, för chefen i verksamheten har, administrationen ökat samtidigt som hon eller han förväntas arbeta med verksamhetsutveckling och utöva ett kommunikativt ledarskap där dialog med medarbetarna är centralt. Det framgår även här att ökade dokumentationskrav och minskat administrativt stöd medför att cheferna "fastnar" vid skrivbordet. Tidigare sköttes flera av dessa uppgifter av kanslisterna. Detta kan ju bidra till att konflikter även i yrkesrollen uppstår. Man får svårt att hinna med andra arbetsuppgifter som ingår i arbetsledarrollen och man fastnar i ett "händelsestyrt" förhållningssätt där arbetet till stor del går på att lösa akuta problem. På sikt riskerar det hämma det långsiktiga utvecklings- och personalarbetet.

En annan återkommande aspekt som intervjuerna speglade var känslan av att stå emellan olika parter samt att fungera som en länk mellan olika nivåer och grupper inom verksamheten. Ett utmärkande drag för mellancheferpositionen (6). Man företräder såväl arbetstagare som arbetsgivare och rollkonflikter är oundvikliga. Intervjuerna speglade svårigheter att avgöra vilken roll som skulle prioriteras i olika sammanhang, något som också för det stora flertalet resulterade i en känsla av utsatthet. Hur man i denna position hanterar denna problematik kan säkert delvis vara situationsanpassat. Att agera "stötdämpare" finns beskrivet från tidigare studier, det vill säga att själv försöka vara en stabiliserande faktor när det gäller hanteringen av den psykosociala arbetsmiljöproblematiken (8).

En trend som kännetecknat den offentliga verksamheten det senaste decenniet är att mindre enheter slagits samman samtidigt som antalet enheter och chefer minskat drastiskt i tron att platta organisationer skapar goda arbetsförhållanden (6). Margareth Drakenberg skriver i sin bok "Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor" att tanken med decentralisering som organisationsprincip var att minska klyftan mellan områdeschefer och i det här fallet kommunledning. Områdeschefernas stöd uppifrån hade dock i förekommande fall begränsats med anledning av att man ansåg att förvaltningschefen hade en orimlig arbetsbelastning samt ett stort antal underställda, vilket bidrog till att man om möjligt försökte reda ut olika situationer på egen hand i syfte att avlasta och inte "störa i onödan". Den platta organisationen kan ju framstå som obyråkratisk och demokratisk, men trenden har väl snarare bidragit till att öka klyftan mellan leden. Vissa forskare hävdar dock att en platt organisation, där ledarskapet kan byggas på tillit och delegering har klara fördelar (12). Detta får framtiden utvisa.

Man kan se att många av de faktorer som forskningen pekat ut som risker för hälsan ingår i dessa chefers vardag (3). Är överbelastade chefer en bidragande orsak till att kommunerna inte kommer tillrätta med arbetsmiljön och höga sjuktal bland omsorgspersonalen (9)? Resultatet ifrån Arbetsmiljöverkets landsomfattande tillsynsinsats i 70 kommuner visar att kommunerna brister i sitt arbetsmiljöarbete samt att det på många håll saknas rutiner att fånga upp och åtgärda brister i områdeschefernas arbetssituation vilket i sin tur kan få konsekvenser för de underställda (2).

Det finns ingen avsikt att dra generella slutsatser eller att diskutera huruvida resultatet är generaliserbart till övriga delar av organisationen. Intervjuerna har kommit att vara övervägande problemfokuserade och när man gör beskrivningar av det här slaget eftersträvas det typiska, ofta på bekostnad av detaljer och nyanser. Det är viktigt att framhålla att andra aspekter i form av motivationsfaktorer, belöning och copingstrategier endast ytligt berörts och har därför inte redovisats. Dessa utgör givetvis en arbetsmiljömässigt viktig komponent i syfte att balansera de krav ledarskapet samt dess förutsättningar bjuder (5). I mitt arbete som företagsläkare i kommunen har jag uppmärksammat dessa chefers situation och den har jag, utifrån min erfarenhet, tolkat som oerhört krävande. Trots engagemang och glädje över chefsuppdraget framstår ändå mångas situation som svårhanterlig. Samtidigt kan man inte komma ifrån att även den som tar på sig ett chefsuppdrag själv måste bidra med åtgärder att hantera uppgiften.

Min förhoppning är avslutningsvis att denna studie ska kunna utgöra ett underlag för en fortsatt diskussion om hur man kan förbättra arbetsvillkoren för områdescheferna. Inte minst då de i sitt uppdrag förväntas ha handlingsberedskap och en medvetenhet i det systematiska arbetsmiljöarbetet inom den egna verksamheten.

## Litteraturförteckning

1. Arbetsförhållanden – orsak till sjukskrivning? RFV analyserar 2003:10. Stockholm: Riksförsäkringsverket, 2003.
2. Arbetsmiljöverket Omsorg och sociala tjänster – Tillsyn av chefers arbetsmiljö 2005 [www.av.se/amnessidor/Omsorg/omsorg\\_resultat\\_chefer.pdf](http://www.av.se/amnessidor/Omsorg/omsorg_resultat_chefer.pdf)
3. Arbetsmiljöverket 2001:2. Negativ stress och ohälsa – inverkan av höga krav, låg egenkontroll och bristande socialt stöd i arbetet. Information om utbildning och arbetsmarknad 2001. Solna: SCB.
4. Arnetz B, Ekman I.R. (red), 2002. Stress – Molekylerna, Individen, Organisationen, Samhället. Falköping 2002 Liber pp 289-315
5. Angelöw, B 2002. Friskare arbetsplatser – att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats. Lund Studentlitteratur
6. Drakenberg Margareth red. (1997) Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor. Lund: Studentlitteratur.
7. Psykosocial arbetsmiljö och långvarig sjukskrivning. RFV analyserar 2003:3 Stockholm:Riksförsäkringsverket, 2003.
8. Skagert K, Dellve L, Eklöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlberg, G Jr. Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Göteborg 2004; Institutet för stressmedicin (ISM)
9. 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.
10. Theorell T. Kontroll över den egna situationen – en förutsättning för hantering av negativ stress In: Ekman R, Arnetz B (red). Stress – Molekylerna, Individen, Organisationen, Samhället. Falköping 2002 Liber pp 289-299
11. Theorell, T. Ökad kompetens hos chefer kan sänka stress hos medarbetare. Ett urval från konferensen: hälsofrämjande arbetsplatser i januari 2000. Folkhälsoinstitutet
12. Utbult M. (red) Ledarskap i kommuner. Både ”styra” och ”ställa”. Sveriges Kommuner och Landsting 2005 pp 97-103  
<http://www.skl.se/artikel.asp?C=377&A=4494>
13. Utbult M. (red) Ledarskap i kommuner. Fler kvinnor som ledare – men vad händer sen?  
[www.skl.se/artikeldokument.asp?C=2079&A=4494&FileID=64147&NAME=kap10.pdf](http://www.skl.se/artikeldokument.asp?C=2079&A=4494&FileID=64147&NAME=kap10.pdf)
14. Westin K. Verksamheter i Stockholms län som förebygger psykiskt ohälsa hos kvinnor i relationsyrken 2003. Stockholm: Enheten för psykisk hälsa/Samhällsmedicin

15. Wikström E, Adolfsson P, Eriksson R. Chefskap i NU-sjukvården. Göteborg: Handelshögskolan; 2004
16. Åkerstedt, Torbjörn. Sömn som återhämtning efter stress. Läkartidningen: 2004;101:1501-1505