

”Att vara mellanchefer – en möjlig eller omöjlig ekvation”

Mellancheferers självupplevda arbetsmiljö och hälsa
på Polismyndigheten i Skåne

November 2006

Ann Berntsdotter
AB Previa
Brogatan 7
211 44 Malmö
Tel: 040-17 42 40
Fax: 040-23 17 45
E-post: ann.berntsdotter@previa.se
Handledare: Bo Hagström

Projektarbete vid företagsläkarkursen, Sahlgrenska akademien vid
Göteborgs Universitet 2006/2007

Innehållsförteckning

Innehållsförteckning.....	2
Förord och sammanfattning.....	3
Inledning	4
Syfte	6
Polisens organisation.....	6
Metod.....	7
Resultat.....	7
Diskussion.....	13
Litteraturförteckning.....	15
Referenslitteratur.....	16

Förord

Jag vill med detta förord ta tillfället i akt att tacka alla som på något sätt varit behjälpliga med detta arbete. Tack alla ni som ställde upp på att bli intervjuade. Utan Er hade inte detta arbete kunnat göras. Ett speciellt tack vill jag rikta till Polisens personalavdelning i Malmö som gjort det slumpvisa urvalet till intervjuerna och varit positiva till detta projektarbete.

Tack också till min sekreterare som gjort utskrifter av de bandupptagna intervjuerna och till min handledare Bosse som granskat arbetet och gett mig många kloka råd på vägen.

Sammanfattning

Ledarskapet och arbetsorganisatoriska faktorer har i ett flertal studier visat sig vara viktiga för den psykosociala arbetsmiljön och prestationsförmågan hos både medarbetare och chefer.

Chefer är ofta utsatta för en hög belastning och ibland för otydligheter i rollfördelning, befogenheter, ansvar och mål för verksamheten. Risken för sådana oklarheter kan vara särskilt stora i politiskt styrda organisationer.

Det är därför av intresse att undersöka hur mellanchefer på Polismyndigheten i Skåne ser på sin egen arbetsmiljö och hälsa för att kunna förhindra och hantera stress hos sig själva och medarbetare och för att minska ohälsa och prestationsnedsättning.

Har mellancheferna på Polismyndigheten i Skåne en tillräckligt god arbetsmiljö, hälsa och ett ledarskap för att kunna driva verksamheten på detta sätt?

Syftet med studien är att undersöka hur mellancheferna på Polismyndigheten i Skåne själva upplever sin arbetsmiljö och hälsa, samt sitt ledarskap. Syftet är även att föreslå åtgärder som kan leda till förbättring om brister identifieras. Tretton mellanchefer har intervjuats med ett underlag med öppna frågor för en kvalitativ analys av resultaten.

Mellanchefernas arbetsmiljö ansågs ha ett bristande administrativt stöd vilket resulterade i en onödigt hög stress och mindre tid för utvecklingen av verksamheten och ledarskapet. I övrigt var de allra flesta nöjda med sitt arbete och upplevde goda möjligheter att kunna vara med och påverka, samt att det fanns tydliga mål för verksamheten. Den egna hälsa upplevdes till största delen som god även om det fanns perioder av allt för hög belastning och stress.

Många hade flera års erfarenhet av polisarbetet innan de tillsattes som chef och adekvat ledarskapsutbildning fanns, sammantaget bidrog troligen detta till att de kände sig trygga i

rollen. Min upplevelse var att de allra flesta beskrev en totalt sett mer positiv bild än vad jag, baserat på tidigare studier, hade förväntat mig.

Stöd i rehabiliteringsarbete fanns från personalavdelningen men många uttryckte önskemål om att få mer utbildning i detta och att ha ett bättre samarbete med Företagshälsovården och Försäkringskassan.

Inledning

Chefen utgör en viktig faktor för att åstadkomma en bra arbetsmiljö och reducera stressen på arbetsplatsen [1,2,3]. Det finns visat starka samband mellan gott chefskap och lönsamhet. Däremot finns det ännu ej visat så starka samband mellan ledarskap och lönsamhet, även om så troligen är fallet [4].

Att ställa krav, ge beröm och informera sägs vara det allra viktigaste.

En summering av forskningen avseende hälsobefrämjande faktorer i ledarskapsutövningen utmärks av [5,6];

- att chefen visar omtanke om sina medarbetare
- att chefen möjliggör för medarbetarna att ha kontroll över arbetsmiljön, möjliggör självkontroll, autonomi och skapar förutsättningar för delaktighet.
- att chefen inspirerar medarbetarna att se till den högre meningen i arbetet.
- att chefen tillhandahåller intellektuell stimulans.
- att chefen är karismatisk.
- att chefen tillhandahåller struktur när det behövs, särskilt i pressade situationer.

En chef som har medarbetare under sig och en eller flera överordnade chefer brukar benämnas mellanchefer [7]. Mellancheferna har eget personal- och budgetansvar. Just denna grupp har successivt kommit att få större ansvarsområden och allt större enheter att ansvara för [8].

Ledarskapet har stor betydelse för att ge underställd personal stöd och handledning i det dagliga arbetet. För att man som chef ska kunna klara sitt allt viktigare arbete och kunna leda, coacha och organisera arbetet krävs en god egen hälsa och utbildning, samt en organisation som ger förutsättningar för detta [5].

Detta har gjort att jag har blivit intresserad av att studera hur mellancheferna själva upplever sin hälsa, arbetsmiljö och sitt ledarskap.

Min förhoppning är att kunna identifiera eventuella upplevda brister i arbetsmiljön och att kunna påverka att bristerna som kan påverka hälsan och arbetsmiljön samt möjligheterna att agera som chef och ledare åtgärdas.

Polisen tillhör gruppen human serviceorganisationer som är ett samlingsbegrepp för organisationer som på olika sätt arbetar med och i nära kontakt med människor [9]. Vanligt förekommande är att de politiska målen för den offentliga humana serviceorganisationen är övergripande och inte sällan vagt formulerade och komplexa till sin karaktär. Detta innebär att måluppfyllelsen många gånger är svår att mäta eftersom det inte finns några entydiga lösningar eller mått på vad bra prestationer innebär [10].

När det inte finns tydliga mål i en verksamhet är det svårt att veta när man har gjort ett bra eller fullgott arbete. I arbete med människor är det inte sällan som den anställde upplever att det finns mer att göra [11].

Förhållandet mellan den sociala miljön och individen brukar benämnas den psykosociala arbetsmiljön [11]. Med detta menas att individens psykiska hälsa och personliga utveckling är beroende av sociala faktorer som t.ex. arbetsorganisationen, arbetets meningsfullhet, ansvar, inflytande och kontroll över den egna arbetsinsatsen. En modell som under många år har använts inom den arbetsvetenskapliga forskningen är Karasecks & Theorells krav-kontrollmodell Fig 1. Denna modell stipulerar att låg kontroll i kombination med höga krav påverkar individen på ett negativt sätt [13].

		Krav	
		Låga	Höga
Kontroll	Hög	Avspänd	Aktiv
	Låg	Passiv	Spänd

Figur 1. Krav – Kontrollmodellen (Karaseck & Theorell 1990)

Syfte

Denna studie har fått namnet ”Att vara mellanchefer – en omöjlig eller möjlig ekvation”? Det övergripande syftet är att i intervjuform undersöka hur mellancheferna på Polismyndigheten i Skåne själva uppfattar sin arbetsmiljö, hälsa och sitt ledarskap. Om upplevda brister identifieras är även syftet att föreslå åtgärder som kan förbättra arbetsmiljön och hälsan. Åtgärdsförslagen ska då syfta till att minska stressen så att personal och chefer mår bättre och kan prestera, samt leda och utveckla verksamheten.

Polisens organisation

Polisen är organiserad enl. följande;

Varje län utgör, enligt polislagen, ett polisdistrikt. Polismyndigheten ansvarar för polisverksamheten inom polisdistriktet. För ledning av polismyndigheten finns en polisstyrelse. Den dagliga verksamheten leds av länspolismästaren. Det dagliga polisarbetet sker inom de 21 polismyndigheterna i Sverige.

Polisstyrelserna avgör själva hur en polismyndighet ska vara organiserad. Därför kan strukturen variera lite från myndighet till myndighet.

Utöver en länspolismästare och en biträdande länspolismästare, som utgör polisledning, finns en:

- Stab
- Länskriminalavdelning
- Ordningsavdelning

Staben svarar för gemensamma administrativa funktioner såsom ekonomi, personal, information, IT och kontorsservice.

Länskriminalpolisen är uppdelad i olika sektioner/rotlar. Vanligen förekommer minst fyra rotlar.

- Utredningsroteln
- Narkotikaroteln
- Ekoroteln
- Tekniska roteln

Ordningsavdelningen kan vara uppdelad i olika polisområden eller mindre närpolisområden. Det är vid dessa närpolisområden som den dagliga kontakten med allmänheten sker. Närpolisområdena har egna stationer och bemanning. Vid ordningsavdelningen kan också trafikpolisen samt i förekommande fall gränspolisen vara organiserad.

Rikspolisstyrelsen granskar, bland annat genom en särskild inspektionsverksamhet, att polisarbetet bedrivs i överensstämmelse med uppdragen från riksdag och regering, att det är effektivt och uppfyller satta krav på rättssäkerhet.

Polismyndigheten i Skåne är Sveriges tredje största polismyndighet i Sverige. Den har ca 3000 anställda varav ca 2 150 poliser och ca 850 civilanställda. Det finns ca 25-30 mellanchefer i Skåne på den nivå som jag har studerat. Jag har intervjuat 13 av dessa.

Metod

Den metod som valts för att få fram chefernas syn på sin egen hälsa, arbetsmiljö och ledarskap var kvalitativa, semistrukturerade enskilda intervjuer med syfte att beskriva erfarenheter och upplevelser i arbetet som mellanchefer. Samtliga intervjuer gjordes på Previa och intervjuunderlaget följdes strikt för att få samma förutsättningar för samtliga intervjuer [14]. Intervjutiden var ca 1,5 timmar och intervjuerna togs upp på band, varefter en sekreterare skrev ut underlaget. Deltagarna garanterades anonymitet.

Innan personerna valdes ut hade vi ett möte på Polismyndigheten tillsammans med personalavdelning för diskussion om upplägget, typ av intervjuunderlag och hur det skulle genomföras. Därefter togs det upp på samverkansmöte för godkännande. Projektplanen godkändes och urvalet skedde därefter.

14 personer valdes slumpvis ut ur Polisens register i Skåne-regionen av personalavdelningen i Malmö. Urvalskriteriet var mellanchefer inom samma lönenivå. Deltagandet var frivilligt. De utvalda ringdes upp av sekreteraren och tid bokades. Sedan skickades en skriftlig kallelse och information. Ytterligare information gavs i samband med intervjuerna. 1 intervju fick ställas in pga förhinder hos respondenten.

Planering, datainsamling och analys har pågått parallellt. Tolkningsen av intervjuerna har utgått från den skrivna texten. Innehållet har fått komprimeras och citaten har referats under respektive rubrik.

Av de intervjuade var 11 män och 2 kvinnor. Åldern var mellan 44-58 år med en genomsnittlig ålder på 49 år. Anställningstiden på myndigheten var mellan 25 – 37 år med medeltal 27 år och hade mellan 2-11 års erfarenhet som chef med medeltal 5,8 år.

Resultat

Majoriteten av mellancheferna upplevde sin arbetsmiljö som relativt god men i behov av mera administrativt stöd. För att ha möjlighet att kunna göra ett bra arbete och inte må dåligt av allt för mycket stress har en bitr. chef en viktig funktion så att chefen kan dela upp arbetsuppgifterna. De flesta upplevde inget behov av ytterligare ledarskapsutbildning men flertalet upplevde ett behov av utbildning om och samarbete med företagshälsovården i rehabiliteringsfrågor. De upplevde bra stöd av personalkonsulenterna. Hälsan upplevdes vara god. Så gott som samtliga såg sig själva kvar i myndigheten om 5 år men kanske på en annan chefsposition.

Fyra av respondenterna valde att genomföra en hälsoundersökning som erbjöds av företagshälsovården och bekostades av personalavdelningen.

I redogörelsen har arbetsmiljön delats upp i organisation, ledarskapsutbildning, ledarskapet i organisationen samt feedback och kommunikation. Därefter redovisades upplevd arbetsbelastning och stress samt upplevelsen av sin egna hälsa.

Organisationen

De flesta respondenterna upplevde en organisation där möjlighet till påverkan finns och där man blir lyssnad på, med god kontakt med sin närmaste chef och bra kommunikation samt relevanta krav från arbetsgivaren.

Tydliga mål för organisationen och för enheterna upplevdes likaså. Personaldirektören önskades av tre respondenter vara mera synlig. Att kunna påverka organisationen i stort ansågs inte möjligt.

Många ansåg att högre chefer bör lyssna på närpolischefer i frågan om vad som ska satsas på i just deras område och inte styra detta från centralt håll så att alla ska göra samma insatser, då behovet ansågs vara olika inom olika områden.

”Jag får tillfredställelse av att vara på jobbet och leda verksamheten och utveckla den, men det är för mycket administration.”

”Jag får ofta tillfälle att vara med i arbetsgrupper. Målen är tydligare från myndigheten men det gör också att det kan vara svårare att påverka målen.”

”Jag har alldeles för mycket administrativt numera.

Man har som jag ser det, akademiserat polisverksamheten på ett sätt som är improduktivt.”

”Man har inte haft chefer som lyckats entusiasmera folk och frågan är om det är bra att rekrytera chefer som är jurister till Polisen.”

Min tolkning av respondenternas svar inom området organisation är att det stora flertalet upplever att organisationen i stort blivit tydligare men är svår att påverka, samt att man borde ta vara på den stora erfarenhet som finns inom myndigheten för att förbättra dess organisation ytterligare.

Ledarskap och mentorskap

Samtliga utom en chef hade utbildning i ledarskap men upplevde själv inget behov av ytterligare ledarskapsutbildning., Flertalet hade gått utbildning i UGL= Utveckling Grupp Ledarskap, samt polismyndighetens eget chefsutvecklingsprogram och upplevde att de har relevant utbildning.

Ett coachande förhållningssätt uttrycktes av flertalet som ett önskat förhållningssätt till medarbetarna.

Många ansåg att ett program för mentorskap borde ha en plats i organisationen för att ta tillvara kunskap från goda förebilder.

”Jag har gått UGL, Human Elements också så jag anser att jag känner mig själv rätt så bra.”

”Jag kan inte förstå de som går chefsutbildning. Jag har inte gått någon sådan och skulle aldrig göra det heller.”

”Jag försöker använda mycket coachande förhållningssätt till mina arbetskamrater så att de så att säga själva får fundera fram, men vissa saker måste man liksom jobba med själv.”

”Jag var en i gänget, plötsligt var jag chef och framförallt mina ord började värderas på ett annat sätt än vad de gjorde innan.”

”Det är svårt att mäta sina egna insatser initialt. Har jag gjort något idag? Sedan är det ledarskapet som tar över produktionen, jag menar, kan jag få de andra att jobba bättre så är det egentligen ett mått på min egen produktivitet, men det är svårt att se i början.”

”- att få möjlighet att bygga upp och påverka både uppåt och i sidled och neråt, det hade jag en bild över hur jag skulle vilja ha det och med lite justeringar, man har väl fått lite råd och klokheter på vägen men i stort sett har det blivit så. Det är väldigt roligt. Jag kan definitivt vara med och påverka. Det är där man finner näring och lite energi.”

”Man borde kunna använda oss gamla chefer som mentorer till yngre kollegor och på det sättet kunde vi få en bra chefsavveckling.”

”Jag tror mycket på mentorskap, just för att kunna få möjligheten att bolla svåra situationer med någon erfaren person.”

Dessa citat är representativa för flertalet av respondenterna.

Inom detta område är min uppfattning att myndigheten bör ta vara på ”det goda exemplet” och använda mentorskap som något positivt för nya och yngre chefer.

Man bör också ge möjligheter för cheferna att få ”morötter” för att trivas och utvecklas i sitt ledarskap och ge möjlighet för chefsavveckling på ett humant sätt.

Kommunikation och feedback

Kommunikationen till/från närmsta chefen fungerade i stort sett bra, någon chef tyckte att det saknades god kommunikation och att informationsflödet därmed inte fungerade varför det kunde hända att anställda fick informationen ovanifrån före chefen.

Feedbacken bestod till största delen av om något inte fungerade. Annars hördes det inte så mycket från överordnad.

”För mig är den bästa feedbacken när jag har god kontakt med mina medarbetare”

”Jag tycker att det är allt för sällan min chef kommer spontant och ger mig positiv feedback. Det är viktigt att vi gör till våra medarbetare men också för oss chefer.”

”Jag saknar feedback från min chef.”

”Vi har bra kommunikation, det tycker jag. Det kan jag. Jag framför mina synpunkter på mitt sätt, även till länspolismästaren.”

”Det är viktigt för mig att ha god kommunikation till mina medarbetare och det upplever jag att vi har. Men jag har inte konkret frågat medarbetarna vad de tycker.”

De allra flesta beskrev att kommunikationen med medarbetarna var det viktigaste. Det förvånar mig dock något att inte fler än några enstaka hade reflekterat över att högsta ledningen inte kommunicerar mer med sina så viktiga medarbetare.

Arbetsbelastning och stress

Arbetsbördan och ansvaret kombinerat med mycket övertid beskrevs som stressande. Men det som beskrevs som mest stressande av de allra flesta, var den ökade administrationen och bristande administrativt stöd.

Det som upplevdes som positivt för att minska känslan av stress var att kunna påverka, vara delaktig och kunna forma verksamheten samt att ha stöd och vara ett stöd i verksamheten. Att ha många års yrkeserfarenhet i Polisyrket innan man blev chef upplevdes också som en trygghet – ”man vet vad man talar om”.

Så gott som alla upplevde att de kunde koppla av arbetet och sova gott.

”Det som är bäst med mitt jobb är att ha kontakt med människor, gemenskapen, möjligheten att kunna påverka saker och ting. Jag känner att jag har stor rörelsefrihet.”

”Jag har telefonen på dygnet runt och ibland kanske det hade varit bra att kunna begränsa sin tillgänglighet? Samtidigt tycker jag att det är viktigt att jag finns tillgänglig för mina medarbetare. Besluten kan fattas snabbare”

”Jag kan uppleva som stressande att komma hem från jobbet och undra – vad tusan har jag egentligen gjort idag? Kanske skulle en tidsstudieman vara bra?”

”Det är ett problem att kunna rekrytera bra chefer med det ansvaret och den belastningen som vi har och den låga lönen.”

”Vi hade en skyddsron, jag och huvudskyddsombudet häromdagen och det enda som bekymrar mig egentligen är den psykosociala arbetsmiljön för de civilanställda pga den höga arbetsbelastningen.”

”Bristen på administrativt stöd kan leda till utbrändhet.”

”Trångboddhet och arbete i öppet landskap med hög ljudnivå upplever jag som en risk för att försämra den psykosociala arbetsmiljön.”

” Jag är oerhört stimulerad av att klara av många saker. Det höga tempot, jag känner att jag kan hantera detta, jag kan växla mellan 10 olika saker, allt ifrån det svåra samtalet till ett ledningsmöte på en och samma dag så det är stimulerande.”

Min reflektion under samtalen avseende arbetsbelastningen och stressen på arbetet, var att på Polismyndigheten som på så många andra myndigheter, drivs verksamheten av chefer som är väldigt positiva och entusiastiska men som riskerar att ”bränna ut sig” om inte stöd för avlastning finns.

Upplevelse av egna hälsan

Så gott som samtliga upplevde en god hälsa och oroade sig inte för det. Två gick på kontroller och de upplevde god relation med sin läkare. Någon direkt oro för sin hälsa den senaste tiden framkom inte. Det man tyckte att arbetsgivare skulle kunna bidra med för de anställdas hälsa är återkommande hälsokontroller.

Diskussion och förslag till åtgärder

Den upplevelse jag har fått under de här intervjuerna har varit ett övervägande positivt resultat i mellanchefernas arbetsmiljö och ledarskap. Samtidigt signalerar citaten en del riskfaktorer; brist på administrativt stöd, dåligt stöd från överordnade chefer, hög arbetsbelastning och viss spänning mellan jurister och polisutbildad personal. Jag får en känsla av att det är en organisation som har många eldsjälar som brinner för sitt uppdrag och därmed håller organisationen uppe. Trångboddhet har framkommit och man bör se över lokalfrågan, ventilationen och ljudnivån i arbetslokalerna.

Det enda som egentligen uppkom som önskemål i utbildning var stöd i rehabiliteringsprocessen och något bättre kontakt med företagshälsovården med återkoppling. Jag föreslår därför utbildning i rehabilitering för chefer, i samarbete med Försäkringskassan och personalavdelningen.

Någon uttryckte önskemål om att gå utbildningen Klart Ledarskap som är en vidareutveckling på UGL med inriktning på handfast handläggning i ledarskapet, ex det svåra samtalet. Detta kan rekommenderas. Bör det i chefutbildningen ingå någon ekonomisk utbildning? Ja det kan tyckas rimligt för den som ska hantera en mångmiljonbudget.

Det framkom också att ett bättre administrativt stöd på de flesta enheter behöver ses över för att minska stressen och stödja cheferna.

Mellancheferna har medarbetar- och lönesamtal med sin överordnade chef.

Min reflexion; hur ser och uppmärksammar arbetsgivaren sina chefer [15]?

Min rekommendation är att det årligen skulle vara en avstämning där personalchefen träffar cheferna för att få ta del av den kunskap som cheferna har om personalens önskemål och vad som bäst skulle gagna cheferna i deras arbete, inte minst för att få en bra chefsavveckling och ett mentorskap [16,17].

Nätverk är en annan fråga. Inte alla var positiva till detta men min erfarenhet talar för att man bör ha det för att kunna ha en bra sammanhållning och kunna påverka gemensamt.

Jag tycker också att alla chefer på denna nivå bör ha någon form av mentor, i eller utanför organisationen.

Introduktion och rekrytering av nya chefer diskuterades också och där rådde det olika meningar om huruvida man först skulle ha gått någon form av chefsutbildning eller om man skulle kunna få det efter tillsättningen. De flesta var överens om att en tydligare och tidigare rekrytering av chefer skulle göras när man såg att någon var lämplig och borde rekryteras. Personliga egenskaper bör vara det grundläggande i rekryteringen. Chefsrekrytering är något som jag tycker att man borde se över och lägga upp strategier för, om detta inte redan finns. En viktig fråga tycker jag är hur myndigheten ska kunna behålla ”det goda ledarskapet?” Detta bör man också arbeta vidare med samt ta vara på chefernas erfarenheter.

Många hade möjlighet att ventilerat sina funderingar och problem hemma och förståelse fanns ofta då partnern i flertalet fall också var polis.

Jag är positivt överraskad av att så gott som samtliga hade för avsikt att vara kvar inom myndigheten om fem år. Många såg sig dock i en ny ledande befattning inom en femårsperiod.

Några chefer hade kvinnliga biträdande chefer, men det slog mig att ingen chef var kvinna och hade en manlig biträdande chef. Vill kvinnorna ha chefstjänsterna? Är de lägre meriterade? Eller är det helt enkelt för få kvinnor med jämförbara meriter som söker tjänsterna? Tillsätter vi oftast en chef av samma kön och med liknande profil som oss själva? Sammantaget var mitt intryck att de intervjuade hade en övervägande positiv upplevelse av sin arbetssituation och chefsroll. Man kan spekulera över huruvida min position som myndighetens företagsläkare kan ha påverkat svarsutfallet. Då jag före intervjuerna informerat om att dessa skedde inom ramen för min företagsläkarutbildning bedömer jag dock att denna påverkan varit ringa.

Min förhoppning är avslutningsvis att denna studie ska kunna utgöra underlag för en fortsatt diskussion om hur mellanchefernas arbetsmiljön ska kunna förbättras, och hur det systematiska arbetsmiljöarbetet inklusive rehabilitering ska ske på bästa sätt samt hur hälsan på bästa sätt bibehålls.

Litteraturförteckning

1. Hagström B. Ett ledarskap för hela organisationen: mellanchefernas återkomst. I.C Von Otter, red. Ute och inne i svenskt arbetsliv. Stockholm:Arbetslivsinstitutet; 2003.

2. Skagert K, Develle L, Ekelöf M, Ljung T, Pousette A, Ahlborg, G Jr. Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Göteborg 2004; Institutet för stressmedicin.
3. Theorell T. Ökad kompetens hos chefer kan sänka stress hos medarbetare. Ur konferensen: Hälsöfrämjande arbetsplatser i januari 2000. Folkhälsoinstitutet
4. Regeringskansliet, Arbetsmarknadsdepartementet, Departementsserien 2001:28
5. Dilschmann A. Omtanke och struktur. – om ledarskap och medarbetarnas hälsa; 2005.
6. Nyberg A, Bernin P, Theorell T. The impact of leadership on the health of subordinates. (Working life research in Europe 2005:1) 2005.
7. Franzén H. ABC för mellanchefer. Liber 2004.
8. Drakenberg M red. 1997 Mellanchefer – från ledningens redskap till verksamhetens motor. Lund: Studentlitteratur.
9. Hasenfeld Y. Human service organizations. Engelwood Cliffs. Prentice Hall 1983.
10. Jönsson S, Framgång och misslyckande I human serviceverksamheter, Hur konstrueras upplevelsen av framgång och misslyckande i klient- och chefsarbete?Arbete och hälsa 2004:4
11. Lénner-Axelsson B, Thylefors I. Arbetsgruppens psykologi. Stockholm; Natur och Kultur 1991.
12. Netterstöm B. Stress på arbetsplatsen –årsager, forebyggelse & håndtering. Köpenhamn; Hans Reitzels Forlag 2002.
13. Karasek R, Theorell T. Healthy work; Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York; Basic books 1990.

14. Hagström B. Frågeteknik i utredningsarbete – Fråga rätt i intervju- och enkätsituationer. Dialogos, Lund.
15. SACO, Hildingsson K, Krafft C. Möjligt att leda? – en beskrivning av chefers arbetsvillkor; 2001.
16. SACO, Hildingsson K, Krafft C. Hög tid för ledarskap. – om stöd till chefer; 2003.
17. SACO, Hildingsson K, Krafft C. Lönande att leda? – en beskrivning av chefers arbetsvillkor; 2001.

Referenslitteratur

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

Arnetz B, Ekman I.R (red), 2002. Stress – Molekylerna, Individen, Organisationen, Samhället. Falköping 2002 Liber.

Franzén H. Ledarskap genom ledningskvalitet. Studentlitteratur 1996.

Franzén H. Konsten att leda chefer. Liber 1990.

Patel R, Davidson B ,Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning. 1991, 2003 Studentlitteratur

Währborg P. Stress – den nya ohälsan. Natur och kultur 2002.