

# Vad händer med chefer inom Hälso- och sjukvården som blivit personligt fokuserade i media?

- Resultat från en förstudie

Maria Wramsten Wilmar, *Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska Akademin*

Lotta Dellve, *Arbets- och miljömedicin, Sahlgrenska Akademin*

Christian Jacobsson, *Psykologiska institutionen, Göteborgs universitet*

Gunnar Ahlborg jr, *Institutet för stressmedicin*



GÖTEBORGS UNIVERSITET



VÄSTRA  
GÖTALANDSREGIONEN

Vad händer med chefer inom Hälso- och sjukvården som blivit personligt fokuserade i media?  
ISM-häfte nr 4

## Förord

”Hur påverkas chefer i sjukvården som blir personligt förföljda av media och vad kan deras arbetsgivare göra för att stötta dem bättre?” Den frågan ställde Västra Götalandregionens dåvarande personaldirektör Lena Larsson till oss forskare på Institutet för stressmedicin och Arbets- och miljömedicin vid Sahlgrenska akademien 2008. Vi fann att detta var ett relativt outforskat område och kunde med finansiering från Arbetsmiljödelegationen i Västra Götalandsregionen genomföra en inledande studie som redovisas i denna rapport. Det stod snart klart för oss att frågeställningarna är mycket komplexa och kräver en utvidgad och mer djupgående studie för att resultatet skall bli så generaliserbart att det kan användas praktiskt vid utveckling av chefsstöd. Därför är vi mycket glada att AFA hösten 2010 beviljade forskningsmedel för en sådan studie av chefer i landsting och kommuner. Till dess att resultaten från den studien föreligger hoppas vi att innehållet i denna rapport kan stimulera till diskussion om hur man som arbetsgivare, kollega eller medarbetare bör förhålla sig när en situation av detta slag uppstår.

Vi vill tacka de personer som medverkat i intervjuerna och Arbetsmiljödelegationen för deras stöd.

Göteborg april 2011

Författarna

Vad händer med chefer inom Hälso- och sjukvården som blivit personligt fokuserade i media?  
ISM-häfte nr 4

## Innehållsförteckning

1.	BAKGRUND .....	7
1.1	Medias granskning av hälso- och sjukvården	7
1.2	Chefskap och personifiering i medias samhällsgranskning	9
1.3	Motståndskraft mot psykologisk press	10
1.4	Stress hos chefer i hälso- och sjukvården	11
2.	SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	13
3.	METOD .....	14
4.	RESULTAT .....	15
4.1	Utbildningsbakgrund	15
4.2	Skillnad män och kvinnor	15
4.3	Förberedelse	15
4.4	"Drevet"	16
4.5	Stödet	17
4.6	Personen	18
4.7	Beteenden	19
5.	DISKUSSION .....	21
5.1	Det individuella perspektivet	21
5.2	Organisatoriska perspektiv och samhällsperspektiv	22
5.3	Metodbegränsningar	24
5.4	Preliminära praktiska rekommendationer	24
6.	REFERENSER .....	27
	BILAGA 1. INTERVJUGUIDE .....	32

Vad händer med chefer inom Hälso- och sjukvården som blivit personligt fokuserade i media?  
ISM-häfte nr 4

## 1. BAKGRUND

Strukturfrågor i sjukvård, det vill säga organisering, tillgänglighet och resursfördelning, är frågor som engagerar många. I Sverige är dessa frågor livligt debatterade i media. Ibland kan debatten övergå mer i personangrepp än en saklig diskussion om viktiga frågor. På senare år har flera chefer i sjukvården blivit fokuserade i media på ett sätt där de blivit kritiserade som individer och inte som företrädare för en organisation. Orsaken till medias ökade fokusering på enskilda chefer kan vara flera. Till exempel skulle sakfrågan i sig eller hur processen utvecklats kunna vara orsaken, såsom kommunikationen mellan chef, media och andra intressegrupper.

Studier om orsaker, förlopp och konsekvenser av sådana fall är få. Med ett kunskapsunderlag i dessa frågor skulle man dels bättre kunna förbereda chefer genom olika typer av utbildningsinsatser samt öka stödet inom organisationen. Förstudien syftade till att få djupare kunskap om hur chefer påverkas av att bli personligt fokuserade i media, vad som kan göras för att förebygga att sådana situationer uppstår och vilket stöd som krävs när så ändå sker.

### 1.1 Medias granskning av hälso- och sjukvården

Medias intresse för hälso- och sjukvården har ökat. Idag är det inte bara politiska konflikter som får löpsedlar, utan även vardagliga aspekter av arbetet i hälso- och sjukvården får mycket uppmärksamhet (Engwall 2008, McKee 2008). Studier visar på att offentlig verksamhet, såsom kommuner, är mer utsatta än andra typer av organisationer och företag.

Orsaken anses vara:

- att de är lättare att granska.
- att de bedriver en verksamhet med ett allmänintresse.
- att källorna till en eventuell kritik och missnöje är många.
- att kommunen är en spelplan för politiska partier.
- att kommuner utövar påtaglig makt, som det är journalisters uppdrag att granska.

*(Runsjö & Nilsson, 2009)*

Massmedias roll har inte bara ökat inom hälso- och sjukvård utan i hela samhället. Resultat från Chois avhandling (2011) beskriver hur media har kommit att bli ett viktigt sätt för personal inom hälso- och sjukvård att göra sina röster hörda.

Forskaren Bengt Johansson, som är verksam inom institutionen för journalistik och masskommunikation vid Göteborgs universitet, menar att det bland journalister finns en grundläggande självuppfattning om att man är allmänhetens företrädare. Att det är i allmänhetens tjänst de granskar makthavare och sprider information. Han har även genomfört en studie som åskådliggör hur stort inflytande medierna har över politikernas beslut. Av journalisterna själva anser 76 procent att de har stor påverkan på politiken, och 67 procent av allmänheten delar denna åsikt (Johansson, 2002; 2006).

Risker och konsekvenser av medias roll för organisationer kan beskrivas på följande sätt:

- Organisationer likriktas och får alltmer samma form, s.k. institutionell isomorfism.
- Medias roll att definiera vad som är ett bra ledarskap (bilden av ”goda organisationer och ledare”) får betydelse för strukturer av dominans och vad som uppfattas som auktoritet. Ledarskapet blir en förklaring till om organisationen uppfattas som god eller inte, och chefens personliga egenskaper och kön kan då få betydelse.
- Mediagranskningen påverkar organisationen och de anställdas identitet och bild av sig själva.



- Organisationer ges legitimitet genom media och denna påverkas bland annat av ryktesspridning via medierna. Konsekvenserna blir beroende av hur organisationen hanterar denna legitimitet, s.k. Stigma management.

*(Kjaer, 2008; 2009)*

## 1.2 Chefskap och personifiering i medias samhällsgranskning

Ledarskap och styrning av offentlig hälso- och sjukvård är per definition en offentlig angelägenhet där media, allmänheten och politiker förväntas debattera, undersöka och kritisera högre chefers beslut och agerande (Holmberg 1986). På senare år har det politiska inflytandet och direkta involveringen i styrningen av hälso- och sjukvården ökat. Detta har chefer beskrivit vara på både gott och ont för arbetet. Å ena sidan får politiker större insyn i vardagsproblemen och därmed bättre underlag för beslut, å andra sidan upplevs fler beslut tas på detaljnivå utan hänsyn till verksamhetens särskilda omständigheter (Wikström m.fl. 2004). Eftersom offentliga hälso- och sjukvårdsorganisationer är politiskt styrda och följer principer för transparens är kontakter med media en naturlig del av de högre chefernas uppdrag.

Mediernas arbetssätt har ändrats genom åren till att bli allt mer personifierat, enligt PR- och mediakonsulterna Runsjö & Nilsson som författat boken *Mediedrev 2.0* (2009). De menar att det ska vara en person som gjort fel/gjort rätt/fått framgång för att det ska sälja bra. Det innebär att ett komplext problem kan förenklas till att tillskrivas personligheten hos chefen eller chefens egenskaper. Om personen är man eller kvinna kan även påverka beskrivningen i media enligt författarna.

Om det är så att personifieringen i granskningen av hälso- och sjukvården har ökat skulle det kunna innebära en utökad press och frustration hos ledning, chefer och anställda inom verksamheterna, vilket i sin tur har en påverkan på upplevelsen kring säkerhet och

lojalitet. Chefernas legitimitet kan utmanas både internt och externt. En studie av chefers tidsanvändning i hälso- och sjukvårdsorganisationer visade att chefer lägger ansenligt med tid på legitimitetsskapande aktiviteter, t ex i relation till de nyckeltal som är officiella, efterfrågade och granskade av media såsom patientgenomströmning och tillgänglighet (Wikström & Dellve m.fl. 2011).

### 1.3 Motståndskraft mot psykologisk press

Hur negativ uppmärksamhet i media påverkar chefen som person är mindre studerat, trots att studierna av vad som händer vid psykologisk press är många. Stress är en naturlig överlevnadsreaktion vid allvarigare faror, då individens resurser inte är tillräckliga för att möta krav i miljön. Det är idag vedertaget att kraftig och/eller utdragen stress gör något med människan, men frågan är hur mycket psykologisk press chefer upplever vid sådan uppmärksamhet i media och på vilket sätt detta kan påverka de som berörs.

Att ha fungerande anpassning kan innebära att hantera situationen på ett sätt som både är effektivt och hållbart ur hälsosynpunkt. Vad som är bra och dålig anpassning får bedömas utifrån situation och individ. Först och främst är graden av *egenkontroll* central för om stressexponeringen innebär hälsokonsekvenser alls, och graden av dessa.

Studier visar att vissa individer har större *motståndskraft* mot stressfulla händelser, medan andra är mer sårbara. Larsson (2001) och Wallenius (2001) beskriver att chefer bör vara ”lagom sårbara”. Visar de upp en fullständig oberördhet eller en oförmåga att hantera sina känslor tappar man lätt förtroendet för dem. Okontrollerad känsloreaktion leder lätt till förlorad auktoritet. Om en ledare inte förmår att behålla sitt lugn är det bättre att ha mognaden att visa sin sårbarhet, men då på ett kontrollerat sätt.

Olika former av mental styrka har tillskrivits de som har större motståndskraft mot stressbelastning. Det har bland annat beskrivits

med begreppen Hardiness (Kobasa, 1979), Resilience (Gallopín, 2006) och Sense of coherence (Antonovsky, 1993). När det gäller chef- och ledarskap har det första begreppet använts för att beskriva sådan motståndskraft (Larsson 2010). Hardiness är ett sätt att behålla psykologisk hälsa under stressfulla situationer, då man behöver ha fortsatt hög prestation under hög press.

I begreppet ingår:

- Kontroll – eller tro att man kan påverka händelseutvecklingar
- Engagemang eller känsla av mening och involvering i händelser
- Utmaning – eller tendens att se förändring som incitament eller möjlighet för utveckling

*(Kobasa, 1979; Kosaka, 1996 & Lambert, 1999)*

## 1.4 Stress hos chefer i hälso- och sjukvården

Arbetsituationen för chefer i hälso- och sjukvården karakteriseras ofta av hög press med höga krav och begränsad beslutskontroll. Ledarrollen i vården kan vara komplex, indistinkt och innebära intressekonflikter (Pousette 2001; Härenstam & Research-group 2005).

Organisationskulturen har även beskrivits som ett hårt ledarskaps-klimat med lite stöd. Stressbelastningar hos chefer i vården rör både formella och informella krav samt hård styrning med brist på stöd och möjlighet till kommunikation med egen chef (Skagert m.fl. 2004; Dellve & Wikström 2006; Arman m.fl. 2009). Kraven avsåg bland annat att klara mer med mindre resurser, att hantera struktur-förändringar och dess påverkan på utförande av verksamhetens uppdrag, att vara ensam, att uppleva bristande styrning och samordning samt att vara lojal i beslut och genomförande (Skagert m.fl. 2008). I ovanstående kvalitativa studie gjordes ingen skillnad mellan 1:a och 2:a linjens chefer.

I en studie av anställda vid Västra Götalandsregionen (KART-studien) skattar hälften av vårdenhetscheferna och en tredjedel av

verksamhetscheferna att de har låg eller begränsad kontroll i arbetet. En tredjedel av vård- och verksamhetscheferna upplever att de har stöd av överordnad vid svåra situationer på arbetet. Verksamhetscheferna var den yrkeskategori där störst andel saknade socialt stöd i arbetet. Enhetscheferna hade ett socialt stöd i större utsträckning än verksamhetscheferna (Hultberg m.fl. 2008).

Enligt KART-studiens resultat hade cirka 15-20 procent av cheferna allvarigare stressrelaterat tillstånd (AST), det vill säga självskattat utmattningssyndrom, ”utbrändhet”, depression eller ångest. Cheferna hade i jämförelse en lägre andel som skattade AST än i hela studiegruppen av anställda vid Västra Götalandsregionen. Däremot var andelen ”uppvarvade” något högre. Inga anmärkningsvärda skillnader fanns mellan hur manliga och kvinnliga chefer skattade stress, hälsa och arbetsmiljö i mer generella termer (Hultberg m.fl. 2008).

En enkätundersökning av specifika stressorer i chefers arbete visade att just logikkonflikter var vanligast förekommande medan hot mot legitimiteten som chef påverkade graden av upplevd stress mest (Eklöf m.fl. 2010). Många chefer uttrycker en stark känsla av ensamhet och att det är just ensamheten som är en av de allra jobbigaste delarna (Skagert m.fl. 2004). Chefskapet utmärks ju av att ha ansvar för konsekvenserna av fattade beslut. Man kan delegera uppgifter, men inte sitt yttersta ansvar för dessa. I skarpa situationer är det inte ovanligt att även de självständigaste behöver styrning och ledning. Avsaknad av detta och brist på stöd i chefskapet kan leda till ökad stress (Skagert m.fl. 2004, Dellve & Wikström 2006).

## 2. SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR

Studien syftade till att få djupare kunskap om hur chefer påverkas av att bli personligt fokuserade i media. Syftet var även att beskriva hur de hanterat händelserna inför, under och efter den negativa mediala uppmärksamheten.

Frågor som undersöktes:

1. Påverkas de chefer som blivit negativt fokuserade i media på ett personligt plan och i sitt ledarskap? I så fall hur? Hur hanterade de situationen?
2. Hur beskrivs ledarklimatet i organisationen i samband med händelsen?
3. Har man som chef upplevt något stöd under den period då man var personligt fokuserad i media?
4. Hur har familjerna runt cheferna blivit berörda?

### 3. METOD

Den aktuella studien kom att bli en förstudie till ett mer omfattande forskningsprojekt. Under förstudiens gång insåg forskargruppen alltmer problemets komplexa natur och därför ansöktes om medel från AFA för att kunna göra en utvidgad och mer djupgående studie som kommer att inledas 2011. Förstudien genomfördes genom ett tiotal semistrukturerade djupintervjuer med chefer inom och utanför Västra Götalandsregionen, som har erfarenhet av att bli personligt fokuserade av media på ett negativt sätt. Även personer i deras närhet inom organisationen samt chefers anhöriga har intervjuats. På grund av etiska skäl har vi valt att inte redovisa detaljer om undersökningsgruppen. Intervjuguiden som användes finns i bilaga 1. Intervjuerna skrevs ut och analyserades av projektgruppen med kvalitativa analysmetoder för att besvara frågeställningarna. Vår metodansats syftade till att identifiera centrala dimensioner/kategorier som kan ha betydelse för chefernas upplevelser på individ, grupp och organisationsnivå. Då detta var en förstudie med ett fåtal intervjuade har vi valt att redovisa resultat i form av sammanfattande text med endast ett sparsamt urval av citat från intervjuerna.

Föreliggande rapport presenterar resultat från förstudien och är avsedd för internt bruk inom Västra Götalandsregionen. Dess syfte var att ge en inblick i och öka kunskapen kring hur man kan förbereda chefer på sådana situationer och stödja de som blir utsatta. I en senare rapport kommer en mer fördjupad beskrivning av vad detta inneburit för cheferna som individer samt en bredare beskrivning om möjliga orsaker, förlopp, strategier och konsekvenser.

## **4. RESULTAT**

Resultaten från förstudiens intervjuer beskrivs i följande kategorier; utbildningsbakgrund, skillnad män och kvinnor, förberedelse, drevet, stödet, personen samt beteenden.

### **4.1 Utbildningsbakgrund**

Cheferna beskrev att deras utbildningsnivå och grundprofession hade betydelse för vilket stöd de fick internt i organisationen och från sin ledningsgrupp. Flertalet av de intervjuade och då även de som intervjuats bland överordnade, stab/HR, underordnad och familj lyfte fram vikten av att vara läkare och gärna en disputerad läkare med gedigen erfarenhet inom vården för att man skall få bästa möjliga legitimitet och därmed stöd i ledarrollen.

### **4.2 Skillnad män och kvinnor**

Det framkom uppfattningar om att det förekom skillnader beroende på om man var man eller kvinna på chefposten. I intervjuerna beskrevs av några att kvinnor fick mindre kollegialt stöd än chefer som var män.

### **4.3 Förberedelse**

Det beskrevs tydligt att man som högre chef inom hälso- och sjukvården ser risken att utsättas för massmedial press som en normal del av sitt uppdrag. Det framkom även en föreställning om att man utan förberedelse förväntades kunna klara massmedial press utan stöd från någon annan. De intervjuade hade i själva verket svårt att se hur man skulle kunna förbereda sig inför eventuella ”massmediala drev”. Flertalet av de intervjuade cheferna har tagit del av massmedial träning och tyckte att det har varit bra, men dessa utbildningar ansågs inte förbereda dem inför att bli personligt fokuserade. Förmågan att

hantera personlig uppmärksamhet i media ansågs komma av egen erfarenhet och rollförebilder.

Det framkom ett behov av rutiner kring vad som skall göras då massmedia får ett intresse för verksamheten samt vem och i så fall hur man då skall uttala sig. Stödet från informationsavdelningen beskrevs som mycket begränsat och det var oklart på vilket sätt det skulle kunna vara till nytta. I något fall hade samarbetet mellan chef och informationsavdelning varit tät och i det fallet upplevde sig chefen inte lika utsatt.

Flertalet av dem i chefernas närhet (det vill säga underställda, överordnade, stabspersoner eller anhöriga) som intervjuades angav att de uppfattade att de utsatta ledarna hade svårt att ta emot hjälp och stöd under själva händelsen. De angav att utvecklande av rutiner för rutinmässigt stöd vid potentiella massmediala drev skulle kunna underlätta för cheferna att ta emot hjälp.

#### 4.4 "Drevet"

Flertalet av de intervjuade cheferna kände väl till hur medias intresse för dem startade. De beskrev att processen startades inifrån den egna organisationen, där media användes av de anställda som ett sätt att få igenom en förändring som man inte upplevde sig få gehör för. Många beskrev att detta händelseförlopp, d.v.s att det var personer och grupper inom den egna organisationen som påkallade medias intresse, också till stor del bidrog till känslan av ensamhet. En del beskrev en ökad osäkerhet kring vad för internt stöd man hade och vem man kunde lita på. Det var en otrygghetskänsla som innebar att flertalet drog sig undan då den massmediala fokuseringen av dem som personer var som värst.



## 4.5 Stödet

### 4.5.1 Stödet på arbetet

Det framkom även ett mer långsiktigt behov av kulturförändring i ledningsgrupper mot att man sluter upp då någon utsätts för press. De intervjuade beskrev frånvaron av stöd från ledningsgruppen som den främsta orsaken till upplevelse av ensamhet och utsatthet. Folk runt omkring den som utsattes för negativ medial uppmärksamhet erbjöd inte någon form av stöd utan visade istället tecken på att undvika samtalsämnet. En av de intervjuade beskrev att *”folk frågade inte chefen direkt hur det gick utan de frågade mig istället...”*. En annan berättade om hur kollegorna inofficiellt backade upp, men undvek att göra det öppet. Detta kunde exempelvis göras i fikarummet.

I de få fall där den utsatta chefen upplevt sig ha fått stöd av överordnad och kollegor visade resultaten från intervjuerna att detta oftast handlade om att någon vid sidan av chefen frågat om denne ville ha någon hjälp. Någon beskrev att man haft en rollförebild i sin chef till stöd, men flertalet beskrev sig främst som mycket ensamma. Pressen kunde leda till en isolering som gjorde det svårt att ta emot och söka hjälp. Någon beskrev det på följande sätt: *”När du är som mest pressad ser du inte den möjligheten.”* Det tycktes också vara så att i de fall där man inte fått stöd tenderade man att på samma sätt inte ge underordnade det stöd de behöver och till och med uttalar. Cheferna förväntade sig samma tålighet av underordnade som de själva uppfattade sig ha utvecklat.

### 4.5.2 Stödet hemifrån

Många beskrev hur familjen involverades i den press som chefen utsattes för. Familjen blev den trygga punkten och var de som *”vet vem man egentligen är”*. Man beskrev att det sociala nätverket minskade och att umgängeskretsen valdes med större omsorg. En del sade tydligt att man ville hålla familjen utanför. Inget tydde på att de som inte sökte stöd hemma i högre grad sökte stöd på arbetet.

## 4.6 Personen

### 4.6.1 Förväntningar på person

De intervjuade cheferna beskrev hur de såg pressen från media som en förväntad del av deras chefsroll. Flertalet berättade att de utvecklat en mental styrka där de har blivit allt mer vana vid att inte låta sig påverkas av massmediala bedömningar. Många beskrev sig som uthålliga, robusta, härdade och med en mobiliserad motståndskraft. Samtidigt berättade de om en sårbarhet, där liknande händelser rev upp ”skadan” på så sätt att känslorna som kom vid tidigare ”drev” upplevdes igen.

Både de utsatta cheferna och människorna runt omkring dem beskrev en hög grad av riktad mental styrka så kallad ”hardiness”, det vill säga de beskrev sig ha hög kontroll, ett högt engagemang och en utmaning knutet till uppdraget som en nödvändig förmåga. De utsatta cheferna medgav att deras erfarenheter av att bli personligt fokuserade i media hade påverkat dem som individer, men de hade svårt att ange med exempel *hur* detta hade påverkat dem.

Då samma fråga om hur den utsatta chefen påverkats ställdes till de omgivande personerna beskrev de en ökad isolering, distansering samt i viss mån sämre prestationer som en effekt av den mediala uppmärksamheten. Flertalet av de omgivande beskrev att de utsatta cheferna hade en väl utvecklad mental styrka, vilket lyftes fram som något nödvändigt och konstruktivt. Samtidigt belystes nackdelarna, där det gavs exempel på en ökad tuffhet som lett till att lyhördheten avtagit. Enligt de omgivande personernas utsagor tycktes det också vara så att även om den aktuella chefen själv varit personligt utsatt i media, så hade man inte erbjudit ett bättre stöd till sina underställda chefer då de utsatts på liknande sätt. Då uppföljningsfrågor ställdes kring orsakerna till detta angavs förklaringar i linje med att chefen nog förväntade sig att underställda skulle ha samma krav på sig själva som han/hon själv haft.

## 4.6.2 Den utsatta familjens reaktion

Chefer som ansåg sig ha en mental styrka beskrev att detta även gällde deras familjemedlemmar. Det beskrevs av cheferna hur även mycket små barn till de utsatta cheferna hittat strategier för att hantera massmedia. En del chefer undvek att involvera barnen. Det fanns också barn som skyddade sina föräldrar genom att meddela medias representanter att föräldern inte var hemma. Graden av involvering berodde på hur mycket media sökt chefen i hemmet.

## 4.7 Beteenden

### 4.7.1 Beteendeförändringar i rollen

Flertalet berörda chefer beskrev sin mentala styrka som en effekt av ett lärande i livet. De ansåg sig ha mognat med åren och därmed ökat sin förmåga att slå saker ifrån sig genom att skilja på person och funktion. Det var en effekt som beskrevs som en positiv utveckling. Ingen av cheferna lyfte fram några nackdelar med denna förändring.

Beteendeförändringar lyftes dock fram som en effekt av massmedial press. Flertalet talade om ett visst motstånd till att börja bläddra i en dagstidning, framförallt under den tiden då det upplevda drevet pågick. De beskrev att det fanns en rädsla för att det skulle stå något om dem själva. Många av de utsatta bad istället någon annan i deras närhet om att ha koll på vad som skrevs om dem. Detta beteende tenderade att avta bland cheferna, men det förekom exempel på chefer som även efter dreven kände ett obehag inför att öppna en tidning.

Ingen av de berörda cheferna menade att de förändrats som chefer eller som person på något negativt sätt. Istället lyftes det fram att den press de kunde utsättas för var en förväntad del av befattningen. Vid rekrytering av högre tjänstemän ansåg de därför att förmågan att hålla distans till såväl andra personer som egna brister och istället kunna fokusera på funktion var betydelsefullt att beakta. En informant uttryckte: *”Man måste vara lite galen för att ta denna tjänst.”* Några svagheter hos dem själva lyftes inte fram och vid direkt fråga tycktes även de intervjuade i deras omgivning sakna möjlighet till att tala om

sina svagheter. De senare menade dock att distansen ibland inte var till fördel för organisationen. Lyhörddheten beskrevs avta med distanseringen och chefens förväntan på mental styrka och ”hardiness” bland underställda tycktes öka.

#### **4.7.2 Beteendeförändringar gentemot familjemedlemmarna**

Flera chefer beskrev att de på många sätt hade försökt hålla familjen utanför, att man inte har velat oroa sin familj utan istället hade burit eventuella obehagskänslor för sig själv.

Förutom att det tycktes vara så att man som chef själv antagit att man utan stöd skulle klara av att vara personligt fokuserad i media, med allt vad det innebär, tycktes det vara så att denna förväntan på tålighet även riktades mot deras familjer. Det kan liknas vid den förväntan på deras underställda chefer som beskrevs ovan.

Utöver den påfrestning som medias intresse kunde innebära lyftes det även fram hur den enskilde utsatta chefens beteende under dreven påverkade familjen genom ökad irritation och otålighet som kom att riktas mot familjen.

## 5. DISKUSSION

### 5.1 Det individuella perspektivet

Under intervjuerna i vår förstudie blev det allt mer tydligt att de intervjuade cheferna såg den massmediala pressen som en normal del av deras tjänster, och att den press som de utsatts för därför inte skall innebära att de behöver något särskilt stöd. Detta trots att de uttryckligen beskrev att de troligen hade mått bra av att någon initierat sådant stöd. Materialet indikerade en förbättringspotential inom ett flertal centrala områden, både på individ-, grupp- och organisationsnivå. Det tycktes vara så att det var svårare att be om hjälp eller att ta emot föreslagen hjälp än att direkt styras till att ta emot hjälp som en del av en organisatorisk strategi vid massmediala drev.

Samtliga deltagande chefer visade på en väl utvecklad förmåga till att se de upplevda ”dreven” som riktade gentemot deras funktion och inte person trots att flertalet av de skrivelser och uttalanden forskargruppen tog del av var riktade mot personen bakom funktionen. Frågan är hur en personlig distans till sin funktion i sin tur påverkar ledarskapet inom organisationen? Det kan tänkas att lyhördheten gentemot kollegor och underställda minskar, något som det även finns visst belägg för i resultatet. Några av studiens intervjuer pekade på att ledarnas förväntningar på professionalitet/funktionalitet i omgivningen ökade då deras egna professionalitet sätts på prov.

Utifrån de exempel som inkluderades i förstudien tycktes det vara så att även om man själv varit personligt utsatt i media, så hade man inte erbjudit stöd till sina underställda chefer då de utsätts på liknande sätt. Frågan är om detta är en konsekvens av en ökad distansering eller ökade krav?

Resultaten i denna förstudie kan inte svara på hur mycket de utsatta chefernas person och personlighet tillskrivits de problem som fokuserades i media. Frågan är vad som hänt i mötet mellan media och

chef, det vill säga vad som sagts, vad som tillskrivits, vad som tolkats in med mera. Studierna kring utvecklandet av en person är många. Forskaren Adrian Furnham (2005) är en av dem som menar på att människans personlighet är konstant. Han har i sina studier funnit att alla kan lära sig att hantera sin person annorlunda, men att vi i grund och botten är densamma över tid. Inom socialpsykologin finns en teori om som kallas The Fundamental Attribution Error. Den är fundamental eftersom det är något som alla tenderar att göra. The Fundamental Attribution Error handlar om är att vi oftast förklarar andras beteenden med interna orsaker, det är deras personlighet, det kommer "inifrån", medan vi oftast förklarar vårt eget beteende utifrån externa orsaker det vill säga omständigheter runtomkring. En orsak till denna förklaringsmodell är att vi själva känner till alla omständigheter runtomkring vårt liv och våra beslut. Därmed känner vi också till en del information som ligger till grund för agerandet. Hos någon vi inte känner finns inte denna information utan vi tenderar att tillskriva andra egenskaper som det inte finns belegg för och som personen ifråga sällan kan försvara sig emot. På grund av denna brist på information när vi bedömer andra människor blir ofta våra bilder av andra onyanserade eller felaktiga (Tetlock, 1985). Man kan mot denna bakgrund fråga sig hur medias beskrivningar gestaltats om journalisterna kände till all relevant information kring de omskrivna cheferna?

## **5.2 Organisatoriska perspektiv och samhällsperspektiv**

Förstudiens resultat indikerar att ledningsgrupperna runt de berörda cheferna inte slöt upp kring chefen utan tenderade att förhålla sig passiva. Det kan vara så att det långsiktigt finns ett behov av en kulturförändring i ledningsgrupper, där man sluter upp då någon utsätts för press. En fråga man kan ställa sig är vad för kunskap hälso- och sjukvårdens ledning har kring vikten av nära relationer inom en ledningsgrupp? Näringslivet har under många år lagt stora resurser på utvecklandet av ledningsgrupper. Frågan är om samma tradition finns eller bör finnas inom sjukvården?

Förändringar i tillgänglighet är frågor som har ett stort intresse bland allmänheten att följa och påverka. Chefer med bakgrund från privat verksamhet kan uppfatta det som illojalitet mot sin organisation när medarbetare vänder sig till journalister för att kunna påverka organisationsförändringar (Choi, 2010). I flera av de fall vi hittills studerat har medarbetare i de berörda organisationerna varit informationskällor till media. Sker detta helt enkelt utifrån att medarbetarna är medvetna om och proaktivt använder sig även av aktörer utanför organisationen i samspelade processer för att påverka beslut (McNulty & Ferlie 2002) och därvid utnyttjar de logiker för transparens som ska präglade offentliga organisationer? Eller är det för att gehöret för synpunkter nedifrån och uppåt i linjeorganisationen ("bottom-up") upplevs som bristfälligt och osäkert som medarbetare vänder sig till media för att kunna påverka viktiga beslut som rör verksamheten? Flera tidigare studier beskriver hur påverkan nerifrån och upp i organisationen sker genom professionella grupper, framför allt läkares, användande av såväl formella som informella kommunikationsvägar (Degeling, Choi 2010) samt genom samspel mellan professionella grupper, media och politisk opposition (särskilt i valtider) (Choi 2011). Choi (2010, 2011) menar på att i de fall där chefen i förändringsarbeten är alltför styrande kan de interna krafterna komma att använda sig av externa kanaler såsom media och oppositionspartier för att påverka utvecklingen. I professionella organisationer är chefers möjlighet att kontrollera och styra över verksamhetsrelaterade aktiviteter begränsade på grund av att dessa kräver ett stort professionellt kunnande. Genom att vända sig till media, som i vissa fall beskriver chefens personliga brister, kan chefens legitimitet minskas rejält både internt och externt. I Chojs fallstudie (2010) innebar det sjukhuschefens avgång. Slutsatser från ovanstående studier var att chefskap i sjukvården bör inkludera en djupare medvetenhet om och förhållning till dessa multipla logiker och intressen samt prioritera tid för interna kommunikationsprocesser för att ha bättre möjligheter att påverka styrningen i praktiken.

### 5.3 Metodbegränsningar

Det var de mycket begränsade dokumenterade kunskaperna kring så kallade massmediala drev som ledde till att studien genomfördes med en kvalitativ ansats genom djupintervjuer med drabbade chefer. Det var de deltagande cheferna som rekommenderade oss att tala med personer i deras närmaste omgivning, i vissa fall även med anhöriga, då de stod inför frågan hur de påverkats som personer av händelserna. De hade själva mycket svårt att beskriva om de påverkats och i så fall hur. Det kan inte uteslutas att ett annat urval av sådana intervju-personer skulle ha gett en något annorlunda bild.

Även om det fanns en stor samstämmighet i den bild som de intervjuade cheferna gav så kan resultaten inte leda fram till några mer generella slutsatser då deltagarantalet i förstudien är alltför begränsat. De resultat som redovisats här måste ses som en sammanställning av de intervjuades utsagor och kan inte användas för uttalanden mer generellt kring chefers påverkan av att bli personligt fokuserade av massmedia. För det krävs ett större urval.

Under studiens gång blev det för forskargruppen allt tydligare att stress som orsakats av massmedial press och personliga och professionella konsekvenser inte tidigare blivit vetenskapligt belyst. Vi fann en del litteratur kring vad man som organisation bör göra vid massmediala drev, men dessa texter var enbart erfarenhetsbaserade och gav inte säkra belägg för vilka konsekvenser dreven fick och vad de föreslagna åtgärderna faktiskt gav för effekter. Denna nyvunna förståelse i kombination med frågans komplexa natur ledde fram till en ansökan om medel från AFA som möjliggör en utvidgad och mer djupgående studie.

### 5.4 Preliminära praktiska rekommendationer

Resultaten visar tillsammans på en komplexitet i händelserna och chefernas upplevelser av dessa. Komplexiteten blir därmed också en del av de svar som ska leda fram till vad som krävs för att skapa



förutsättningar för att minimera negativa effekter för de chefer som blir personligt fokuserade i media på ett påfrestande sätt.

Baserat på resultat från pilotstudien kan sägas att praktiska åtgärder avseende såväl strukturella förutsättningar som ledningsstöd (chefsrekrytering, chefstöd, intern och extern kommunikation) är att rekommendera. Utöver detta föreslås utbildning till chefer, där reaktioner och tillvägagångssätt kan normaliseras och skapa trygghet. Det är dessutom troligtvis av betydelse att förbereda och erbjuda chefer kunskap och färdigheter, som är bredare än traditionell medieträning och inkluderar såväl insikt om medias viktiga roll, förutsättningar och logik, som accepterandet och hanteringen av den öppenhet mot omvärlden som hälso- och sjukvården som offentligt styrd och finansierad verksamhet måste tillåta. Medias roll som språkrör för allmänheten är oerhört viktig och skall inte på något sätt marginaliseras. Det är den uttrycksform som media, där det skrivs om person istället för funktion, som bör diskuteras och i viss mån hanteras av cheferna och deras respektive organisationer.

Intervjuerna visade på vikten av att normalisera behovet av stöd så att det inte behöver bli en aktiv handling ifrån chefen där han/hon skall behöva be om det. Likaså är det av värde att belysa styrkan i att hålla ihop som organisation då den eller enskilda företrädare utsätts för påfrestningar. Att det inte är en svaghet att be om och ta emot hjälp, utan en förutsättning för alla att kunna göra ett så bra arbete som möjligt.

Sammanfattningsvis skulle följande kunna rekommenderas när det gäller situationer av det slag som de intervjuade cheferna beskrivit:

#### Individnivå

- Stödet bör troligtvis finnas naturligt, det vill säga enligt en etablerad rutin – inte erbjudas vid behov.
- Strukturell lösning: Chefer som blivit föremål för ett personinriktat mediadrev bör inte lämnas ensamma att uttala sig för media utan ett parallellt stöd från ledningen.
- Chefers inställning/vana att vara ensamt starka kan nödvändiggöra en kulturförändring för att stödet skall fungera i praktiken.

#### Gruppenivå

- Ökad kunskap om vikten av att verka som ledningsgrupp då organisationen utsätts för påfrestningar även på individuell nivå (enskild chef eller medarbetare).

#### Organisationsnivå

- Stöd från närmsta chef under processen.
- Tydligare stöd från styrelse och ledningsgrupp.
- Förstärka de interna kommunikationsvägarna.
- Skapa nätverk med andra chefer med liknande erfarenheter – rollförebilder.
- Informationsavdelningens stöd.
- Rollfördelningen Informationsavdelningen – den utsatta chefen bör troligtvis förtydligas. Möjligen bör de verka tillsammans genom hela händelseförloppet.

## 6. REFERENSER

- Antonovsky (1993). *The structure and properties of the sense of coherence scale*. Social Science Medicine 36, 6, 725-733.
- Arman, Dellve, Wikström & Törnström (2009). *What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method*. Journal of Nursing Management 17(6), 718-729.
- Arvonen (1995). *Leadership behavior and coworker health - a study in process industry*. Psykologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Bolger, Niall & Zuckerman 1995. *A framework for studying Personality in the Stress Process*. Journal of Personality and Social Psychology 69.890-90.
- Charmaz (2006). *Constructing grounded theory - a practical guide through qualitative analysis*. SAGE Publishing Inc.
- Choi (2011). *Competing logics in hospital mergers. The case of the Karolinska University Hospital*. Karolinska Institutet.
- Choi, Holmberg, Löwstedt & Brommels (2010). *Executive management in radical change – The case of the Karolinska University Hospital merger*. Scandinavian Journal of Management 01:10.1016/scanman 2010.08.002.
- Christensen & Morsing (2005). *Bagom Coporate Communication*. Samfunns litteratur.
- Davydov, Ritchie & Chaudieu (2010). *Resilience and mental health*. Clinical Psychology Review 30.479-495.
- Deephouse (2000). *Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories*. Journal of Management 26.282-304.
- Deetz (1995). *Transforming Communication-Transforming Business*. Hampton Press.
- Degeling & Carr (2004). *Leadership for the systematization of health care: the unaddressed issue in health care reform*. Journal of Health Organization and Management 18(6), 399-414.

- Döös & Nyberg (red) (2009). *Ledarskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. VINNOVA Rapport VR 2008:15.
- Eklöf, Pousette, Dellve, Skagert & Ahlberg (2010). *Gothenburg Manager Stress Inventory (GMSI) Utveckling av ett variations- och förändringskänsligt frågeinstrument för mätning av stressorexponering, copingbeteende och copingresurser bland 1:a och 2:a linjens chefer inom offentlig vård och omsorg*. Slutrapport. ISM-rapport 7.
- Engwall (2008). *Minerva and the Media: Universities protecting and promoting themselves*. I: Mazza, Quattrone & Riccaboni (red): *European Universities in transitions*. London: Edward Elgar.
- Frenkel (2005). *Communication management: the role of the massmedia in the institutionalization of professional management and productivity discourse in Israel*. *Scandinavian Journal of Management* 21.137-157.
- Chamorro-Premuzica, Furnham & Ackerman (2005). *Ability and personality correlates of general knowledge*. Department of Psychology, University of London.
- Dellve & Wikström (2006). *Hållbart ledarskap I sjukvården. Utveckling av ledarskap och stödstrukturer ur individ och organisationsperspektiv*. Västra Götalandsregionen.
- Gallopín (2006). *Linkage between vulnerability, resilience and adaptive capacity*. *Global Environmental Change* 16. 293-303.
- Graneheim & Lundman (2004). *Qualitative content analysis in nursing research*. *Nurse Education Today* 24. 105-112.
- Holahan & Moos (1986). *Personality, Coping and family Resources in Stress Resistance. A longitudinal Analysis*. *Journal of Personality and Social Psychology* 51.389-395.
- Hultberg, Hadzibajramovic, Pettersson & Ahlberg jr (2010). *KART-studien. Arbetsmiljö, stress och hälsa bland anställda vid Västra Götalandsregionen. Delrapport 4: Fördjupad analys avseende ålder och kön samt yrkesgrupper 2008*. ISM-rapport 8.
- Holmberg (1993). *Företagsledares mandat*. Handelshögskolan Stockholm, Studentlitteratur.

- Härenstam & MOA-forskargrupp (2005). *Different development trends in working life and increasing occupational stress require new work environment strategies*. WORK 24.261-277.
- Johansson (1996). *Massmedia, Interpersonal Communication or Personal Experience. Perception of Media Effects among Swedish Politicians*. European Journal of Communication.
- Johansson (2005). *Medierna, Politiska kriser och sjukvården. Svensk samhällsorganisation i förändring*. Göteborgs universitet.
- Johansson (2002). *Journalister – allmänhetens företrädare?* Nordicom-Information.
- Johansson (2006). *Efter valstugorna Skandalstrategier och mediamakt*. Göteborgs universitet.
- Judge, Piccolo & Ilies (2004). *The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research*. Journal of Applied Psychology 89. 1. 36-51.
- Kjaer (2009). *The Organizing Media: How mass Media Influence organisations*. Wedlin, Sahlin & Grafström (red). Exploring the Worlds of Mercury and Minerva. Uppsala Universitet. Acta Universitatis Upsaliensis.
- Kjaer & Sahlin (2007). *Media Transparency as an Institutional Practice*. Kjaer & Slatta (red). *Mediating business. The expansion of business journalism*. Copenhagen; Copenhagen Business School Press.
- Kjaer & Slatta (2007). *Mediating business. Toward a relational perspective*. Kjaer & Slatta (red). *Mediating business. The expansion of business journalism*. Copenhagen. Copenhagen Business School Press.
- Kobasa & Puccetti (1983). *Personality and Social Resources in Stress Resistance*. Journal of Personality and Social Psychology 45.839-850.
- Lambert & Lambert (1999). *Psychological Hardiness: State of the Science*. Holistic Nursing Practice 13.11-19.
- Larsson (2010). *Ledarskap under stress*. Liber.
- Lövseth & Aasland (2010). *Confidentiality as a Barrier to Social Support: A cross-sectional study of Norwegian Emergency and Human Service Workers*. International Journal of Stress Management 17.214-231.

- McKee & Healy (2002). *Hospitals in a changing Europe Open*. University Press.
- McNulty & Ferlie (2002). *Re-engineering healthcare: The complexities of organizational transformation*. Oxford University Press.
- Nyberg, Bernin & Theorell (2005). *The impact of leadership on the health of subordinates*. National Institute for Working Life and authors.
- Palazzo & Scherer (2006). *Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework*. Journal of Business Ethics 66.71-88.
- Pousette (2001). *Feedback and Stress in Human Service Organizations*. Department of Psychology. Gothenburg University.
- Prime, Jonsen, Carter & Maznevski (2008). *Managers perceptions of women and men leaders: a cross cultural comparison*. International Journal of Cross Cultural Management 8.171-209.
- Reynolds (2008). *Examining the Relationships among Emotional Intelligence, Coping Mechanisms for Stress and Leadership Effectiveness for Middle School Principals*. Journal of School Leadership 18. 472-500.
- Runsjö & Nilsson (2009). *Mediedrev 2.0 : Handbok i överlevnad*. Blue Publishing.
- Skagert, Dellve, Eklöf, Ljung, Pousette & Ahlborg jr (2004). *Ledarskap och stress i politiskt styrd verksamhet. Balanserade förhållningssätt och strategier*. ISM-rapport 1.
- Skagert, Dellve, Eklöf, Ljung, Pousette & Ahlborg (2008). *Leadership and stress in public human service organisations: Acting shock absorber and sustaining own integrity*. Applied Ergonomics 39 6.803-811.
- Szucs (1998). *Democracy in the head. A comparative Analysis of Democratic Leadership Orientations Among Local Elites in Three Phases of Democratization*. CEFOS. Göteborgs universitet.
- Tetlock (1985). *Accountability a social check on the fundamental attribution error*. Social Psychology Quarterly. American Sociological Association 48.3; 227-236.
- Tengelin, Kihlman, Eklöf & Dellve (2011). *Chefer i sjukhusmiljö: Avgränsningar och kommunikation av egen stress*. Arbete och Hälsa 45.

- VanDierendonck, Haynes & Stride(2004). *Leadership Behavior and Subordinate Well-Being*. Occupational Health Psychology 9.165-175.
- Wikström, Dellve, Arman& Tengelin (2011). *Chefers tidsanvändning och stress i sjukvården*. Västra götalandregionen.
- Wikström, Adolfsson & Eriksson (2004). *Chefskap i NU-sjukvården, VGR och Handelshögskolan vid Göteborgs universitet*.
- Rechel, Wright, Edwards, Dowdeswell & McKee (2009). *Investing in Hospitals of the Future*. Stylus Publishing.
- van der Velden, Kleber, Grievink & Yzermans (2010). *Confrontations With Aggression and Mental Health Problems in PoliceOfficers: The Role of Organizational Stressors, Life-Events and Previous Mental Health Problems*. American Journal of Psychological Association 2.135–144.

## BILAGA 1. INTERVJUGUIDE

Studien syftar till att få en fördjupad kunskap om hur personer som arbetar som chef påverkas av att bli personligt fokuserade i media – detta för att bättre kunna förebygga att sådana situationer uppstår och för att bättre kunna stödja chefer när det ändå sker.

A. Jag vill att du berättar hur du upplevt situationen och hur du påverkats av det som chef och som privatperson.

Uppföljningsfrågor:

*Vad tänkte du – kände du – gjorde du då?*

*Hur påverkades du av det som privatperson och som chef (Identitet, Självbild, Chefsroll)*

B. Uppföljningsfrågor om "konflikten":

- Hur startade det?
- Hur utvecklades den?
- Vad uppfattar du det var som gjorde att det trappades upp?  
(kritiska, särskilda händelser?)
- Var det någon särskild tidning som hade betydelse för utvecklingen?

C. Uppföljningsfrågor om relation, kommunikation och klimat:

Hur reagerade och agerade din närmaste omgivning på arbetet  
(medarbetare, chefskollegor m.fl.)

- Vilket stöd fick du av dem?
- Förekom det reaktioner/kommentarer som du uppfattade som negativa till dig?
- Har händelsen förändrat er relation (professionell, personlig)?
- Uppfattar du att händelsen på ngt sätt förändrat relationer, kommunikation och kultur på arbetet?
- Hur agerade din egen chef – vilket stöd fick du av henne/honom?
- Vilka tycker du borde reagerat/agerat/stöttat dig? (förväntningar nu och då)

Har du fått ngt i din chefsutbildning som hade betydelse för din hantering av situationen? Vad?

Vad skulle du ha behövt avseende detta i din chefsutbildning?



Hur reagerade din närmaste omgivning hemma (partner, barn, nära vänner, bekanta, grannar m.fl.)

- Vilket stöd fick du/upplevde du av dem?
- Förekom det reaktioner/kommentarer som du uppfattade som negativa till dig?

D. Är det andra personer du tycker vi bör intervjua som kan ytterligare belysa den process du varit med om och beskrivit.

– Någon som kan ytterligare belysa om varför det blev som det blev?

– Någon annan förtrogen person som har insikt om hur du påverkades och hur du uppfattade situationen/organisationens stöd och agerande då?

E. Känner du till någon annan chef som hamnat i liknande situation?

Är det ngn du tror vi skulle kunna kontakta för en liknande intervju?