



CHRISTER SANDAHL är legitimerad psykolog och professor emeritus vid Karolinska Institutet. Han har varit praktiskt verksam både som chef och konsult inom området organisationspsykologi. Den forskning han är engagerad i handlar om effekter av ledarskap och teamarbete på arbetets kvalitet och arbetsmiljö.

Sveriges bästa arbetsplats?

Christer Sandahl berättar om en verksamhet med ett ledarskap som lever upp till många av de krav man kan ställa på en hälsofrämjande arbetsplats. Verksamheten finns inom sjukvården, och en sjuksköterska blev intresserad och skrev så småningom ett vetenskapligt arbete om den. Det var en palliativ enhet, och det är en verksamhet som många gånger är emotionellt påfrestande. Det finns forskning som visar att de anställda på sådana enheter inte mår så bra.

Men här var det tvärtom. Medarbetarna hade till och med anmält enheten till en tävling om Sveriges bästa arbetsplats. Gunilla Johansson, som gjorde studien, var nyfiken på varför.

Hennes viktigaste slutsats var att medarbetarna på enheten upplevde att arbetet motsvarade deras högt ställda krav på vad syftet var med verksamheten. De uppnådde de övergripande målen med verksamheten, och var stolta och glada över att arbeta just där.

Chefskap är ett uppdrag

Man måste skilja på chefskap och ledarskap. Chefskap är ett uppdrag man får från en överordnad chef. Tillsammans med uppdraget får man ett mandat och en auktoritet. Man har vissa mål som ska nås inom vissa tidsramar, och detta ska kunna mätas. Man måste ge personalen de instruktioner och förutsättningar den behöver.

Ska man leda den dagliga verksamheten som chef, krävs det ofta att man måste lösa problem, som man inte hade en aning om att man skulle behöva lösa när man gick hemifrån på morgonen. Utifrån olika mätningar uppskattar man att mellan 40 och 60 procent av tiden för första linjens chefer går åt till att lösa problem som man tidigare inte visste att de fanns.

4 FAKTORER FÖR EN BRA ARBETSPLATS

Det är intressant att upplevelsen av att det man gör är meningsfullt, och betyder något för andra, har så stor betydelse. Detta övergripande mål kan brytas ner i några olika faktorer som visat sig vara viktiga.

STRUKTUR. Man behöver en struktur på arbetet som uppfattas som meningsfull, med ett gott samarbete mellan läkare och sjuksköterskor. Det är en stressig arbetsplats där man har mycket att göra. Men stressen motverkas av känslan av att det hela fungerar, och att de anställda har möjlighet att själva besluta hur de ska planera arbetet.

RESURSER. Kraven är höga men inte högre än rimligt, och man har möjlighet att fatta beslut om sina egna arbetsförhållanden. Det finns också adekvata resurser, det vill säga tillräckligt med personal för att man ska kunna göra ett bra arbete.

SAMARBETE. Samarbetet mellan medarbetarna på enheten fungerar väl. De har stor tillit till varandra. Om någon har bekymmer hjälper man varandra, i stället för att gå till chefen.

LEDARSKAP. På enheten finns två chefer; den ena är huvudansvarig, men de båda jobbar tätt ihop. De beskrivs som engagerade, pålitliga och rättvisa; de visar omsorg om medarbetarna. Som en av de viktigaste positiva faktorerna framhålls att det går att förutsäga chefernas beteende.



Foto: Pexels

GOD ARBETSMILJÖ. Trots emotionellt påfrestande miljö trivdes medarbetarna mycket bra. Orsak? De upplevde att de nådde de förväntade målen.

Ledarskap är relationsinriktat

Ledarskap är mer relationsinriktat. Den auktoritet man får bygger på förtroende. Vill du få förtroende från dina medarbetare måste det byggas på att du är pålitlig och rättvis – precis som cheferna på den palliativa enheten som Gunilla Johansson studerat.

Om du blir en auktoritet är inget du bestämmer själv. Ett mandat från medarbetarna är något annat än ett mandat uppifrån. Det handlar om relationer, om att man interagerar inte bara med sina medarbetare, utan också med organisationen i övrigt, med chefer och kollegor, med kunder eller brukare. Det är i en mängd sådana interaktioner som man utövar sitt ledarskap.

Att ta sin roll som medarbetare eller chef är något annat än att bara utgå från sig själv och sina behov. Du behöver tänka efter vilka målen är med verksamheten, och hur du kan hjälpa dina kollegor att gemensamt nå dem. Du kan inte gå in med hela dig själv, utan behöver filtrera bort en del av dig själv så att du kan ta rollen på ett bra sätt. Tänk hela tiden på vad som är målet, vad som är syftet och i vilket sammanhang vi befinner oss.

Chefen kan förebygga ohälsa

Det finns vissa faktorer i ledarskapet som är avgörande för att förebygga ohälsa. Det finns till och med undersökningar där man följt upp industriarbetare i tio år, och konstaterar att det finns vissa saker hos cheferna som förebygger hjärt- och kärlproblem i framtiden, eller till och med en för tidig död. Ännu är det dock bara enstaka studier.

Det som kännetecknar det förebyggande goda ledarskapet är att vara tydlig, och att ge mandat så att medarbetarna får de instrument de behöver för att kunna göra sitt jobb. Man behöver också i viss mån vara inspirerande för att skapa ett engagemang hos medarbetarna. Man behöver också vara lyssnare, ge stöd och hitta ett sätt att få arbetsgruppen att arbeta tillsammans.

Destruktivt ledarskap förstör snabbt

Det finns också destruktivt ledarskap, som skapar sjukdom och stressymtom. Det handlar om chefer som är arroganta, inte lyssnar, är självupptagna eller ställer orimliga krav. Men det kanske allra värsta är när chefen är vag, otydlig och osäker, och inte vågar säga ifrån när det behövs.

Hur påverkas organisationen av dessa negativa eller positiva beteenden hos ledaren? Man har funnit ett svagt positivt samband mellan gott ledarskap och hälsa hos medarbetarna.

Det negativa, destruktiva ledarskapet har däremot kraftfulla, negativa effekter på organisationen. Hos medarbetarna visar det sig i stressymtom, utmattning och ökad personalomsättning. Det är viktigt att överordnade griper in när de får kännedom om denna typ av beteende.

Ett utvecklande ledarskap

Vid Försvarshögskolan i Stockholm och Karlstad har man sammanfattat forskningen på detta område till vad man kallar utvecklande ledarskap. Modellen är hämtad från amerikansk litteratur, där man kallar den transformational leadership.

Ibland talar man också om autentiskt ledarskap, det vill säga att man ska vara sig själv. Det kännetecknas av att man bryr sig om personalen, visar omtanke och är en förebild, vilket betyder att man gör som man säger. Det man påstår i sitt ledarskap om hur det ska vara på den här arbetsplatsen, vilka värderingar man ska leva efter – det förverkligar man också i handling. "Walk the talk", som man säger i USA.

Behöver inte vara karismatisk

Att vara en bra ledare handlar inte så mycket om att vara karismatisk utan mer om att förklara och begripliggöra, och vara tydlig med varför vi håller på med det vi gör och varför vi tänker som vi gör. Utvecklande ledarskap ligger högst upp på skalan. Lite längre ner finns det man beskriver som konventionellt eller klassiskt ledarskap, transactional leadership. Det bygger på transaktioner: "Gör du så här får du så här mycket betalt"

För att den modellen ska fungera krävs inslag av kontroll och uppföljning. Det behöver inte vara negativt eller destruktivt. Men längre ner på skalan finns de destruktiva inslagen, när chefen blir för kontrollerande, för tvångsmässig eller jagar sina medarbetare. Eller det allra värsta: chefen som rycker på axlarna och säger: "Låt gå!"

Kurser ska ge självförtroende

Generellt sett är det som visat sig ge bäst resultat kurser och inlärningsformer som baserar sig på upplevelser och erfarenhet. Det kan vara intensiva kurser på en vecka, där man lär känna varandra, pratar om bekymmer och lär sig teorier mot bakgrund av upplevelser från kursveckan. Eller det kan vara längre kurser, där man tillsammans med andra analyserar vardagliga bekymmer och problem. I vilket fall är det kopplingen till praktiken som är det centrala i de här kurserna.

En sak är klar. Ska man lära sig teorin bakom praktiken, och kunna använda sig av den, måste kurserna ge större självförtroende. Men ska gå därifrån med känslan av att "jag kanske inte är så tokig i alla fall". Då kan man också ta till sig den teori man lärt sig, och tänka att "jag kan prova den". Men går man därifrån och känner sig dålig och misslyckad som chef, så kan man kanske inte ta till sig teorin. Så det centrala är kanske hur man kan lära sig att bli en auktoritet i positiv bemärkelse. Ledarskap handlar ju om att påverka, att få saker och ting att hända, och då behöver man skapa ett förtroendefullt klimat mellan chefen och medarbetarna.

Klara stressande situationer

Hur bygger man det förtroendet? Tre ledord är centrala: förebild, omtanke och inspiration. Men i alla organisationer uppstår ibland situationer som är stressande osäkra. Det kan vara omorganisationer eller hot mot verksamheten, där man som chef inte har en aning om vad man ska göra nu, och ingen annan vet det heller. Då sätts man riktigt på prov. Det centrala för chefer i den här situationen är att kunna härbärgera oron inom sig, låta tiden gå och arbeta för att skapa en sorts trygghet omkring sig. Ge utrymme för öppna samtal och reflektion, och inte rusa in i nya situationer utan att ha tänkt igenom saken. Och det ska man inte göra på egen hand, utan tillsammans med medarbetare och kollegor.

Något chefer på alla nivåer bör ta till sig är att ge tid för reflektion och samtal. Och spring inte ifrån mötena förrän samtalet är klart.

LÄS MER:

Mats Alvesson, Martin Blom, Stefan Sveningsson:
Reflexivt ledarskap (Studentlitteratur 2017)

Christer Sandahl, Erica Falkenström, Mia von Knorring:
Chef med känsla och förnuft. Om professionalism och etik i ledarskapet (Natur & Kultur 2017)



PSYK-E BAS

Faktabladet bygger på en föreläsning med samma namn. Föreläsningen ingår i Psyk-E bas, ett kompetenhöjningsprogram som ges som uppdragsutbildning vid Karolinska institutet.