

Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv

Christin Mellner, Fil. dr., Forskare
Arbets- och Organisationspsykologi
Psykologiska institutionen
Stockholms Universitet

AFA dnr 130255

Ett föränderligt arbetsliv

- Gränsöverskridande teknik
- Globalisering
- Hög konkurrens
- Flexibel arbetsorganisation
- Polarisering
- Digitalisering
- Ökad komplexitet
- 24/7 – "on-going connectivity" – gränslöst arbete

Utmaningar för chefer

- Motivera och engagera självgående medarbetare
- Skapa kulturer av tillit, engagemang och kreativitet
- Främja samarbete och innovation
- Arbeta **förebyggande** och **långsiktigt** för god arbetsmiljö och hälsa
- Arbeta för **social hållbarhet**

Chefers arbetsituation

- Fragmenterad och tidspressad
- Höga krav som inte balanseras av ökade resurser
- Överbelastning
- Låg kontroll
- Motstridiga/Obalanserade krav
- Avsaknad av stöd från egen närmaste chef kring svåra situationer och prioriteringar
- Ökning av stressrelaterade långtidssjukskrivningar bland chefer

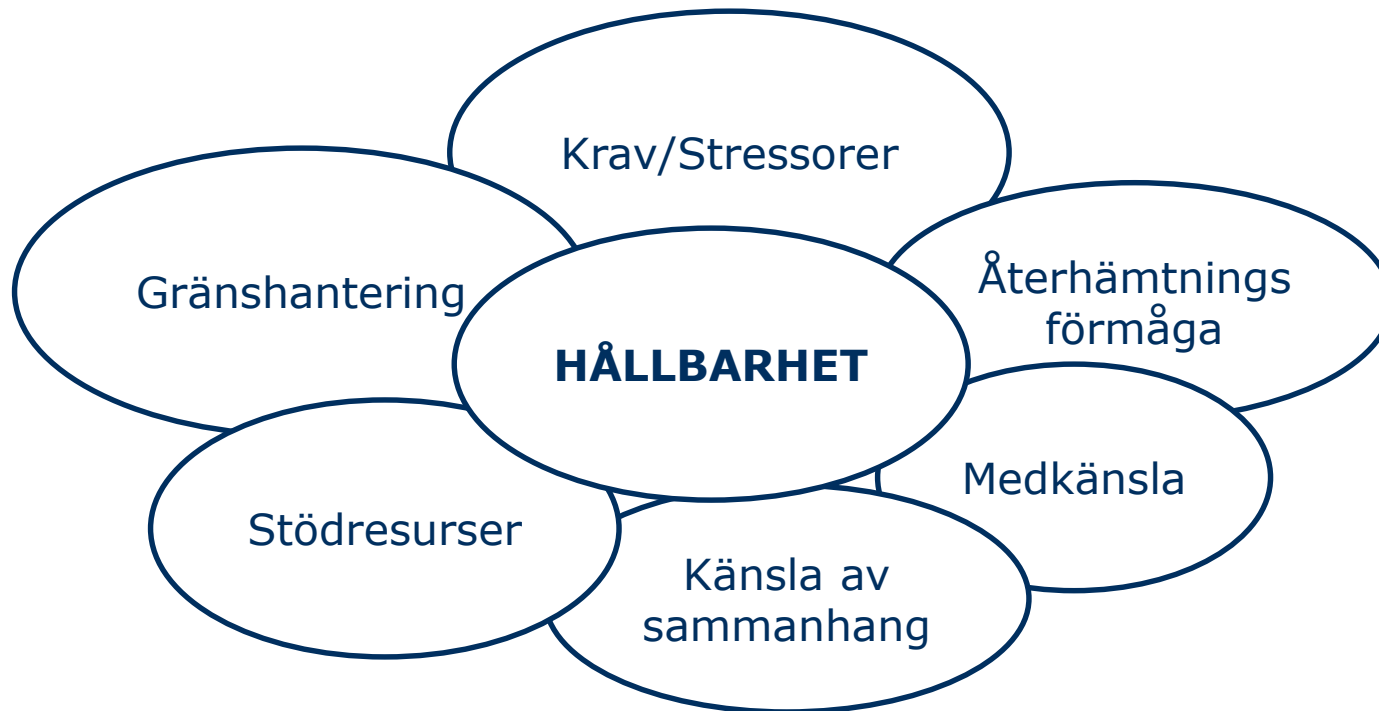
Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv – frågeställningar

- Vilka är förutsättningarna för att kunna, orka och vilja vara chef i dagens arbetsliv?
- Vad behöver chefer för att hålla på sikt?
- Vad innebär **hållbart ledarskap**?
- Hur kan hållbart ledarskap utvecklas, stärkas?

Definition av hållbart ledarskap

- Hållbarhet i ledarrollen kan betraktas som resurser, både i form av förutsättningar i arbetet och hälsa, där dessa resurser antingen kan återskapas men även förbrukas utan möjlighet till återskapande (Svensson m fl, 2007).
- Hållbart ledarskap kan utifrån detta definieras i termer av villkor och förutsättningar, både på organisations- och på individnivå, som stödjer chefer i att kunna, orka och vilja ha en ledarroll i det moderna arbetslivet.

Vad studerar vi?



KASAM (känsla av sammanhang)

Fokuserar på dimensioner som stödjer individer att upprätthålla hälsa under stress

- *Begriplighet*: Att förstå vad som händer, och varför, i en given situation (kognitiv aspekt)
- *Hanterbarhet*: Att kunna hantera situationen på egen hand, eller med hjälp av andra viktiga personer i ens sociala nätverk (instrumentell aspekt)
- *Meningsfullhet*: Att vardagen är en källa till personlig tillfredställelse och meningsfullhet, att ens ansträngningar känns värdefulla (motivationsaspekt)

Krav-Resursmodellen

Chefer studeras utifrån sina specifika arbetsrelaterade riskfaktorer för stress samt betydelsen av stödresurser

Stödresurser:

- Organisationsnivå (utvecklingsmöjligheter, tydlighet, organisatoriskt stöd)
- I chefspositionen (autonomi, värdeskapande arbete, återkoppling)
- Interpersonell nivå (överordnades ledarskap, medarbetarskap)

Data

- **Djupintervjuer** (n=22)
 - chefer inom privat och offentlig sektor, olika branscher
 - 50% kvinnor
- **Web-enkät** (n=1 887)
 - fackligt anslutna chefer (Unionen, ST, Vision, SSR)
 - privat (46%) och offentlig sektor
 - 56% kvinnor (18% kvinnor inom privat sektor)
 - medelålder 50 år
 - bransch: Vård och Omsorg 21%; Offentlig förvaltning 17%; Finans 2%; Information och Kommunikation 5%
 - jobbar i snitt 44,6 timmar per vecka

Intervjuresultat

Begriplighet

- *Tydlighet*: mål, struktur, processer
- *Kommunikation*: välinformerad, öppen kommunikation med egen närmaste chef/ledning samt medarbetare ("högt i tak")

Hanterbarhet

- *Förtroende och mandat*
- *Antal medarbetare*

Meningsfullhet

- *Tillit och trygghet*
- *Överensstämmelse organisationens/egna värderingar*
- *Självmedkänsla*
- *Förmåga att hantera relationer*

- IP nämner svårigheten att leva upp till höga krav, orimliga målstyrningsmodeller: man arbetar med för många mål och släpar efter med förra årets mål

”Skruvarna dras åt och man själv hamnar i kläm mellan högsta ledningens krav och att pressa sina medarbetare som redan jobbar mycket.”

- Det gör att man varken leder hållbart eller mår bra själv

Enkätresultat

Gränsen arbete - privatliv

- 70% vill kunna lämna arbetet på arbetsplatsen när de går hem för dagen, dvs föredrar segmentering
- 65% uppger hög gränskontroll (kan själv styra)
- 40% jobbar under semestern
- 34% låter arbetet avbryta när man umgås med familj och vänner

Faktorer i arbetet för hållbarhet*

- Balanserade krav
- Resursbalans inkl. värdeöverensstämmelse
- Stödjande närmaste chef/ledning
- Ej vara en buffert för stressade medarbetare
- Stödjande och tydlig organisationsstruktur (krav, befogenhet, information, uppföljning)
- Ansvarar för mindre antal medarbetare (20)
- Arbetar inom ramen för avtalad arbetstid
- Låga förväntningar på tillgänglighet under fritiden
- God relation med medarbetare
- Stödjande chefskollegor

Sjuknärvaro

- Ökad risk för sjuknärvaro bland kvinnliga enhetschefer inom vård- och omsorg med ansvar för stort antal medarbetare
- Samband sjuknärvaro och att vara en buffert för frustrerade, stressade medarbetare samt ha dålig relation till och lågt stöd från närmaste chef/ledningsgrupp
- Inte en kvinnofråga utan sektor, bransch och verksamhet = villkor/förutsättningar

Faktorer på individnivå för hållbarhet*

- Självmedkänsla
- Kommer snabbt igen efter stress och motgångar (återhämningsförmåga)
- Kan släppa krav och tankar på jobbet på fritiden (switching off)
- Föredrar segmentering
- Sätter gränser mellan arbete och privatliv
- Lyckas upprätthålla sina önskade gränser (gränskontroll)

*livsbalans, sömn, återhämtning, hälsa, vilja fortsätta sitt uppdrag

Självmedkänsla



- Self-kindness vs självkritik och dömande.
- Common humanity vs isolering. Alla människor misslyckas ibland och känner sig otillräckliga – del av vad det innebär att vara människa. För oss närmare andra snarare än åtskiljer oss när vi går igenom svårigheter.
- Mindfulness – som förhållningssätt/inre tillstånd. Bidrar till förmåga att reglera emotioner.

Arbetsvillkor, självmedkänsla och gränskontroll

Huvudeffekter

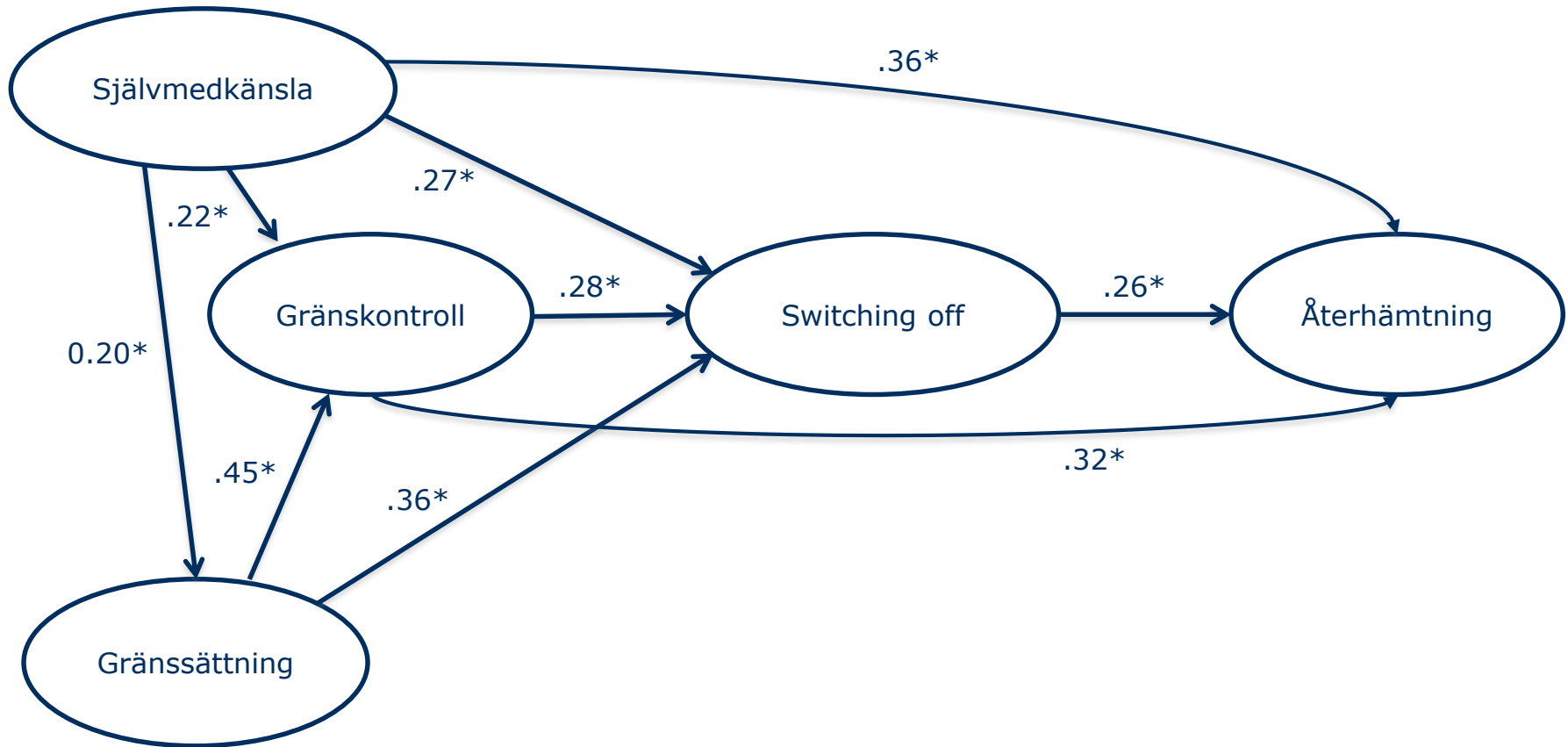
Resursobalanser (RO)	-.27*
Obalanserade krav (OK)	-.45***
Hög tillgänglighetsnorm (TN)	-.18
Självmedkänsla (SMK)	.25*
Gränssättning (GS)	.68***

Två-vägsinteraktioner

RO*SMK	.14
OK*SMK	.36**
TN*SMK	.33*
SMK*GS	.38**
R^2	37.2
<u>Adj. R^2 i %</u>	<u>36.5%</u>

($n=1\ 528$). * $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$ (one-tailed).

Självmedkänsla, gränskontroll och återhämtning



$R = .62$; $R^2 = .38$, $*p < 0.001$ (one-tailed).

Justerat för kön, ålder, civilstånd, utbildning, veckoarbetstid, chefsposition, facklig organisation, bransch, sektor

Betydelsen av självmedkänsla

- Positiv effekt på chefers gränssättning och gränskontroll
- Mildrar negativa effekter av bristande organisatoriska förutsättningar på gränskontroll
- Självmedkänsla och gränskontroll nyckelfaktorer för chefers återhämtning, både direkt och indirekt via att kunna släppa krav och tankar på jobb under fritiden

Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv

- Balans krav - resurser
- EJ vara en buffert för stressade medarbetare
- Relationer präglade av stöd och tillit
- Möjlighet till *arbetsfri* fritid
- Självmedkänsla
- Valfungerande gränshantering
- Släppa jobbet mentalt på fritiden

Slutsatser

- Ett välfungerande samspel mellan organisatoriska förutsättningar och individuella förhållningssätt är av stor betydelse för hållbart ledarskap, och detta samspel antas i sin tur skapa ömsesidig förstärkning som bidrar till utveckling av hälsofrämjande ledarskap, god arbetsmiljö och hållbar verksamhet.

Tack för att ni lyssnade!



Susanna Toivanen
susanna.toivanen@chess.su.se



Christin Mellner
cmr@psychology.su.se



Gunnar Aronsson
gunnar.aronsson@psychology.su.se

Referenser

- Aronsson G & Mellner C (2019). Det gränslösa arbetet. I Å. Sandberg (Red.). *Arbete och välfärd: Personal, ledning och organisationsmodeller i Sverige*. Studentlitteratur, Stockholm.
- Aronsson G & Mellner C (under arbete) Sjuknärvaro bland svenska chefer - Betydelsen av organisatoriska förutsättningar och interpersonella stödfaktorer.
- Mellner C & Aronsson G (2018). Hållbart ledarskap i komplexa organisationer och verksamheter. *Socialmedicinsk tidskrift*.
- Mellner C. (2018). Strategier, gränskontroll och ledarskap i gränslöst arbete. *Gränslöst arbete – En forskarantologi om arbetsmiljöutmaningar i anknytning till ett gränslöst arbetsliv*. Rapport 2018:1. Arbetsmiljöverket.
- Mellner C, Aronsson, G & Toivanen, S (under arbete) The moderating role of self-compassion between working conditions and perceived boundary control among Swedish managers.
- Mellner C, Toivanen S & Aronsson G (under arbete) The role of self-compassion for Swedish managers' boundary management, psychological detachment and recovery.