

# Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv

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

AFA dnr 130255

## Vad kännetecknar vår tid?

- Snabba samhälleliga och teknologiska förändringar
- Social acceleration
- Själva förändringstakten ökar
- Leder till **tillfällig anpassning** och **ständig förändringspress**
- 24/7 – “on-going connectivity” – gränslöst arbete

*“It feels like we are going nowhere, but faster”*

H. Rosa, 2016

## Ett föränderligt arbetsliv

- Globalisering
- Gränsöverskridande teknik
- Hög konkurrens
- Krav på snabba reaktioner på föränderliga marknader
- Flexibel arbetsorganisation
- Polarisering
- Digitalisering
- Ökad komplexitet

## Komplexitet

- Offentlig sektor: många aktörer vill vara med och påverka: politiker på olika nivåer, brukare och deras anhöriga, personalen och deras företrädare, som specialister och administratörer, den byråkratiska ordningen skall samexistera med nya styrningsideal och organisationsformer, chefer på lägre nivåer har fått ett större ansvar över budget, personal och verksamhet (Björk, 2013).
- Privat sektor: ändrade förutsättningar för chefers arbete främst genom ökade krav på flexibilitet för att möta svängningar i marknader och i efterfrågan liksom för att hantera omstruktureringar av verksamheter och företag.

## Högstressmiljöer

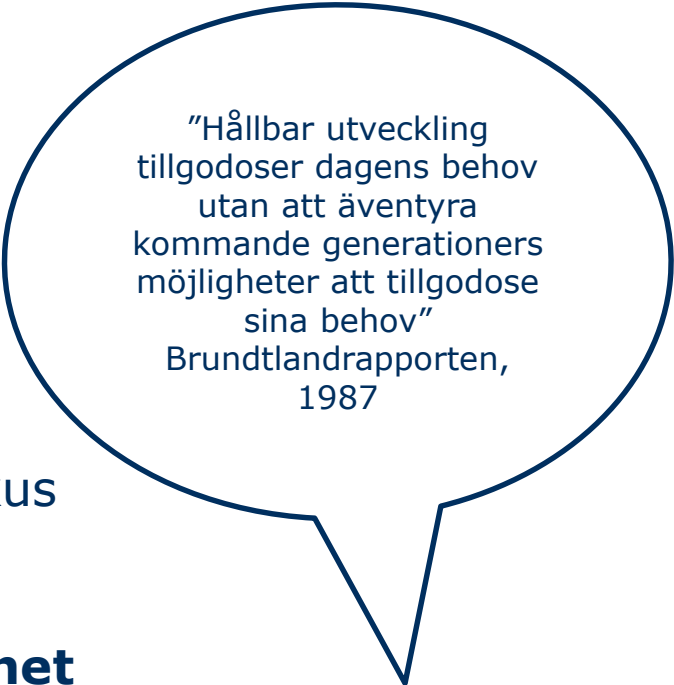
- Kombination av osäkra och oförutsägbara förhållanden för både ledare och medarbetare
- Skapar stress, men även förutsättningar för ledare att påverka resultat av teamarbete
- Möjlighet att sätta mål, skapa förtroende och trygghet samt motivera prestation

## Utmaningar för ledare

- 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**

# Hållbarhet

- **Världshälsa**, globalt perspektiv med fokus på framtiden
- **Ekologisk, ekonomisk, social hållbarhet**
- En befolknings eller grupps hälsa, kvaliteten på relationer mellan människor och tillit (Malmökommissionen, 2013)
- Möta kraven i arbetet utan att sätta framtida resurser – hälsa och delaktighet i arbetslivet – på spel
- Krav i balans med tillgängliga resurser – Resurser utvecklas i relation till ökade krav



“Hållbar utveckling  
tillgodoser dagens behov  
utan att äventyra  
kommande generationers  
möjligheter att tillgodose  
sina behov”  
Brundtlandrapporten,  
1987

## Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv – syfte och frågeställningar

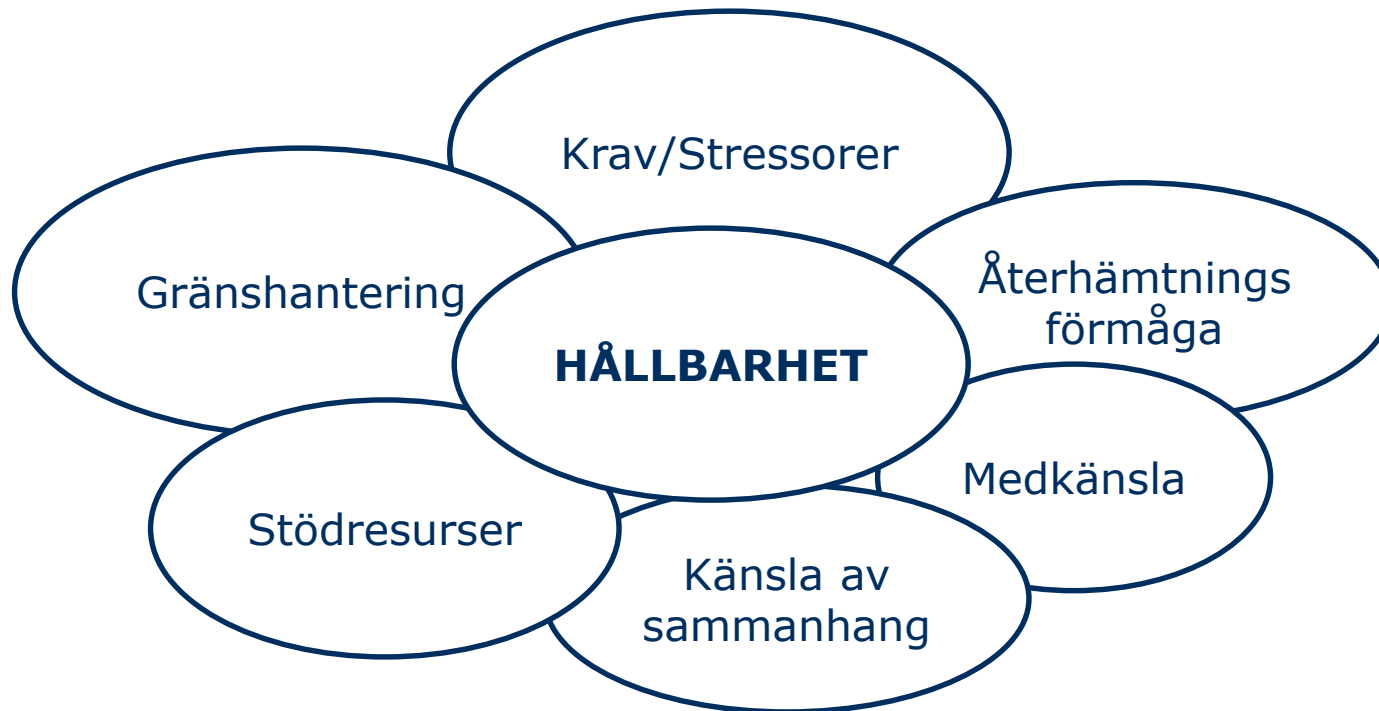
- Vilka är förutsättningarna för att kunna, orka och vilja vara ledare i dagens arbetsliv?
- Vad behöver ledare för att hålla på sikt?
- Vad innebär **hållbart ledarskap**?
- Hur kan hållbart ledarskap utvecklas, stärkas?



## 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 ledare 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=1,657)
  - fackligt anslutna chefer (Unionen, ST, Vision)
  - 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/ledningsgrupp samt medarbetare ("högt i tak", klimat att vara öppen, ärlig, våga säga som det är)

## Hanterbarhet

- *Förtroende och mandat*: förutsättning för att kunna genomföra sitt uppdrag, ta beslut, hantera uppgiften
- *Antal medarbetare*: rimlighet i uppgiften
- *Delegera*: ha tillit till medarbetare och släppa eget ev kontrollbehov
- *Internt och externt stöd*: egen chef, chefskollegor, coach/mentor, delat ledarskap, chefsnätverk, familj/vänner (ventilera sin arbetssituation, bollplank, lösningar, avlastning, "påfyllnad")

## Meningsfullhet

- *Tillit och trygghet:* grundläggande för att kunna utföra sitt uppdrag (bygger på Kommunikation och Stöd)
- *Överensstämmelse organisationens/egna värderingar:* "kunna se sig själv i spegeln"
- *Självmedkänsla:* lyssna på/komma i kontakt med och tillåta sina egna behov (vad behöver jag för att må bra och hålla?)
- *Förmåga att hantera relationer:* se andra, lyssna in, förståelse, ge stöd (förutsätter Självmedkänsla och Kommunikation)



- 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

## Enkätstudien

Analysera faktorer som har samband med ledares

- livsbalans
- sömn
- återhämtning
- hälsa
- sjukfrånvaro/sjuknärvaro
- vilja fortsätta sitt uppdrag

## 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

## Tillgänglighet - Överspridning

- 45% instämmer i hög grad med att de förväntas vara tillgängliga i arbetsfrågor utanför arbetstid
- 70% instämmer i att de besvarar jobbsamtal, mail och sms på sin fritid

*Läst och skrivit och/eller besvarat arbetsrelaterade mail utanför arbetstid senaste 3 månaderna*

- 49% på resor till/från arbetet
- 47% på kvällar, t ex i reklampauser framför TVn
- 25% i stort sett det sista innan man går och lägger sig
- 25% i stort sett det första man gör när man vaknar
- 26% under semestern

## 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 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

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

## 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
- Att sätta gränser mellan arbete och privatliv
- Att lyckas upprätthålla sina önskade gränser (gränskontroll)

## Självmedkänsla



- Self-kindness – istället för hård självkritik och dömande.
- Common humanity – istället för isolering. Alla människor misslyckas ibland, gör fel, känner sig otillräckliga – del av vad det innebär att vara människa. För oss närmare andra snarare än åtskiljer oss när vi har det svårt på olika sätt.
- Mindfulness – som förhållningssätt/inre tillstånd. Bidrar till förmåga att reglera emotioner.



# Arbetsvillkor, självmedkänsla och gränskontroll

## **Huvudeffekter**

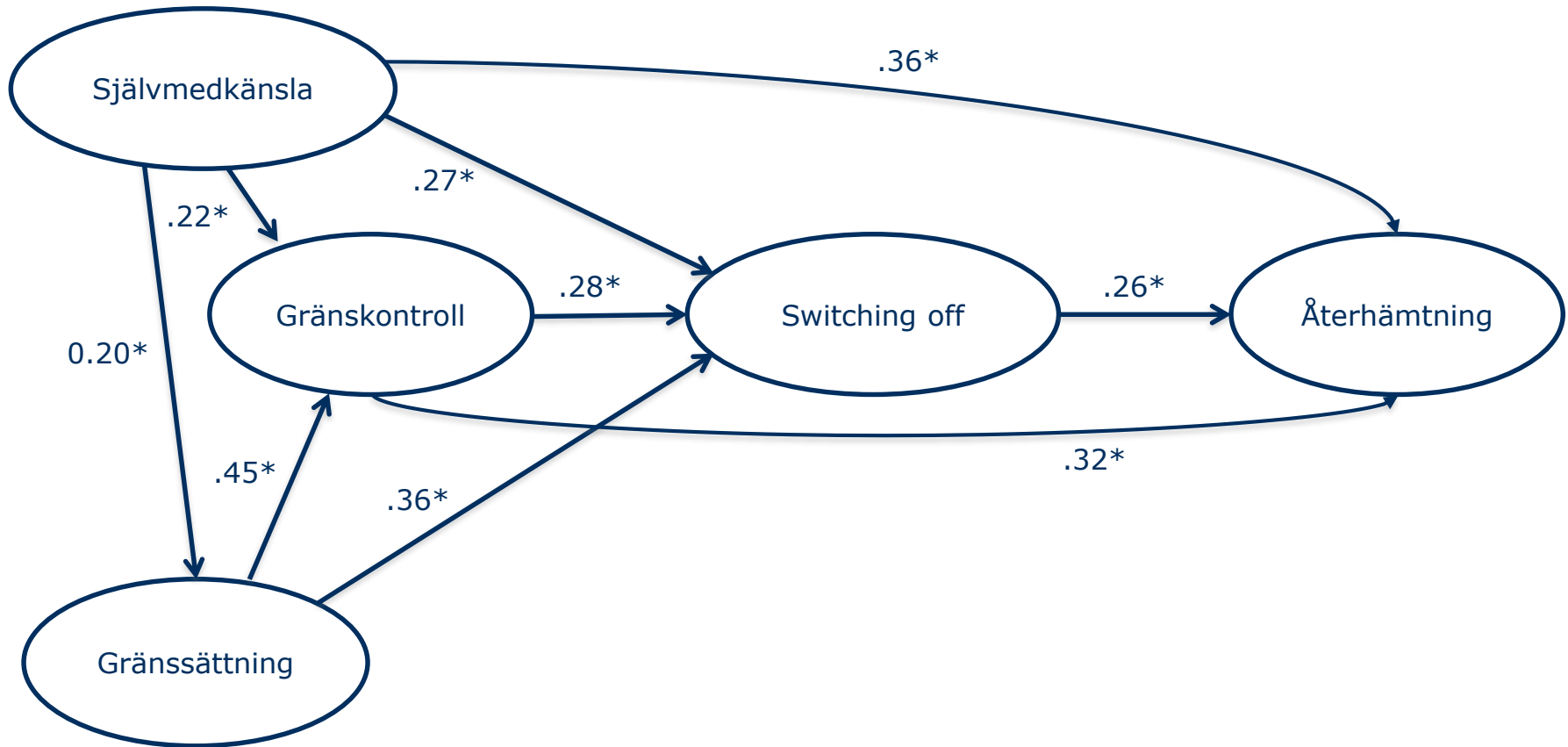
Resursobalanser (RO)	-.27*
Obalanserade krav (OK)	-.45***
Hög tillgänglighetsnorm (TN)	-.18
Självmedkänsla (SMK)	.25*
Gränssättning (GS)	.68***

## **Två-vägsinteraktioner**

RO*SMK	.14
OK*SMK	.36**
TN*SMK	.33*
SMK*GS	.38**
$R^2$	37.2
<u>Adj. <math>R^2</math> 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 gränssättning och gränskontroll
- Mildrar negativa effekter av bristande organisatoriska förutsättningar på gränskontroll
- Självmedkänsla och gränskontroll nyckelfaktorer för återhämtning, både direkt och indirekt via att kunna släppa krav och tankar på jobb under fritiden

## Centralt för hållbart ledarskap i det moderna arbetslivet

- Balanserade krav och resurser
- Stödjande närmaste chef
- Relationer präglade av tillit och trygghet
- EJ vara en buffert för stressade medarbetare
- Möjlighet till *arbetsfri* fritid
- Självmedkänsla
- Valfungerande gränshantering
- Släppa jobbet mentalt på fritiden
- Återhämtningsförmåga

## Framåt...

- Ett välfungerande samspel mellan organisatoriska förutsättningar och individuella förhållningssätt är av stor betydelse och det kan antas finnas ömsesidig förstärkning som bidrar till utveckling av hälsofrämjande ledarskap, god arbetsmiljö och hållbar verksamhet.

## Tack för er uppmärksamhet!



Susanna Toivanen  
[susanna.toivanen@chess.su.se](mailto:susanna.toivanen@chess.su.se)



Christin Mellner  
[cmr@psychology.su.se](mailto:cmr@psychology.su.se)



Gunnar Aronsson  
[gunnar.aronsson@psychology.su.se](mailto: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.