

Sitter vi i samma båt? Ledar- och medarbetarskattningar i samband med hälsofrämjande interventioner

Forskningsprojekt finansierat av AFA-Försäkring 2016-2019

Henna Hasson^{1,2}, Ulrica von Thiele Schwarz^{1,3},

Susanne Tafvelin⁴, Karina Nielsen⁵ Johan Simonsen Abildgaard⁶ & Anne Richter^{1,2}

¹Procome Research Group, Medical Management Centre, LIME, Karolinska Institutet

²Enheten för implementering och utvärdering, Center för Epidemiologi och samhällsmedicin (CES), Stockholm Region

³Akademien för hälsa, vård och välfärd, Mälardalens Högskola

⁴Psykologiska institutionen, Umeå Universitet

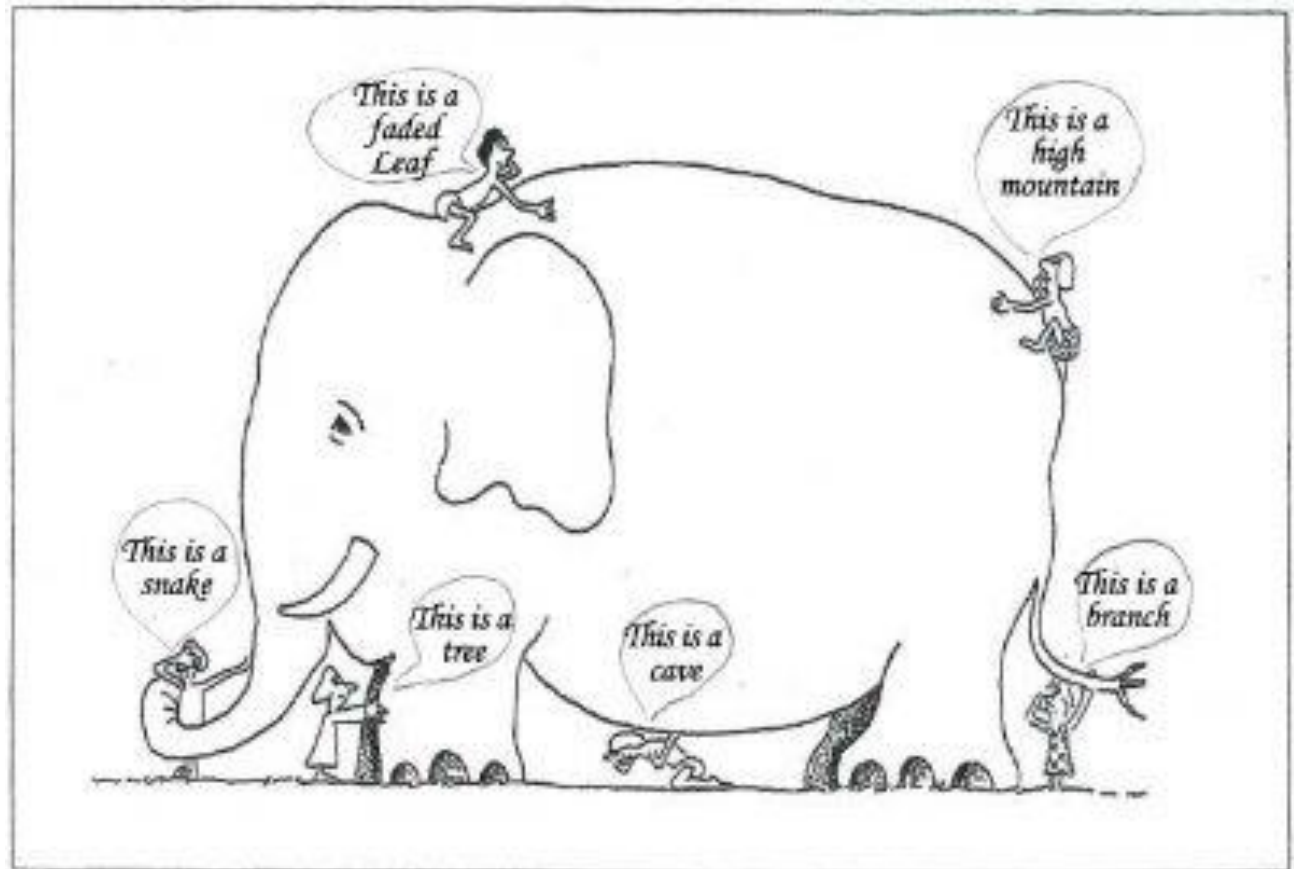
⁵Sheffield University, UK

⁶National Research Centre for the Working Environment, Danmark



Vi ser världen på olika sätt

- På en arbetsplats finns inte *en* bild av klimatet och ledarna
- Olika personer uppfattar situationen olika - och det får konsekvenser
- Medarbetarundersökningar, till exempel, tar sällan hänsyn till detta
- Kanske är detta ett skäl till att arbetsmiljöarbetet ofta står och stampar trots årtal av mätningar och försök till åtgärder



6 blind men describe an elephant (old indian fable)

Som chef ser du på dig och arbetsplatsen på ett annat sätt än dina medarbetare

- Mer än 60% av cheferna över- eller underskattar faktorer såsom
 - Lärandeklimatet¹
 - Säkerhetsklimatet^{2,7}
 - Implementeringsklimatet⁶
 - Ledarskapet^{3, 8}
 - Teamklimatet⁵
 - Hur formaliserad organisationen är⁴
 - Hur medarbetarfokuserad chefen är⁴



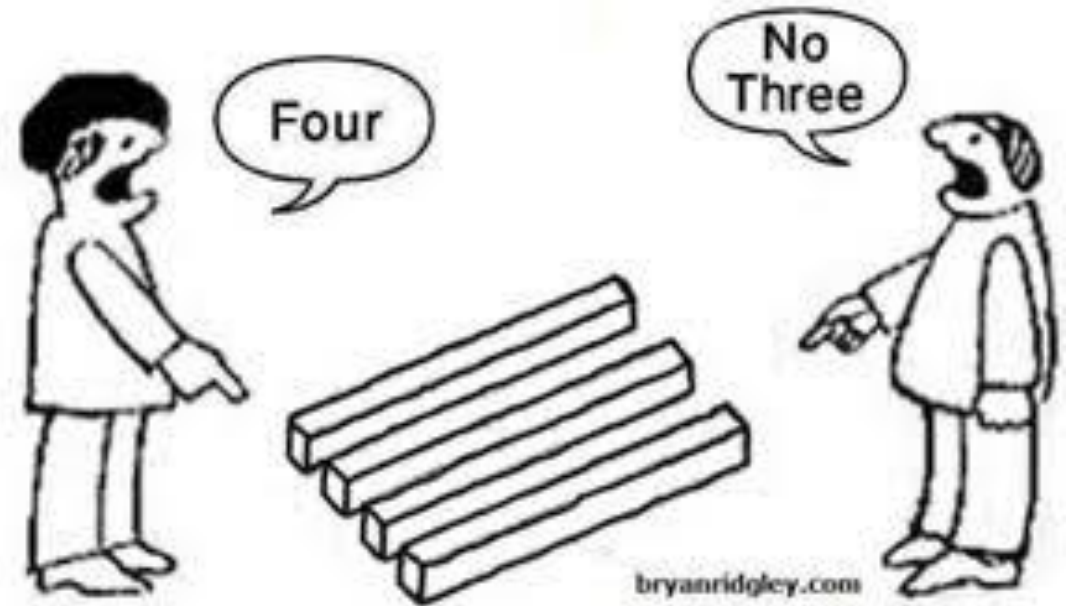
Att ha olika bilder av situationen får en rad konsekvenser

- Cheferna påverkas negativt
 - Sämre upplevde arbetsförmåga och sämre självskattad hälsa⁷
 - Sämre ledarskapsutveckling^{2,3,4,6}
- Medarbetarna påverkas negativt
 - Sämre självskattad prestation^{1,7,8}
 - Sämre tilltro till sin förmåga^{2,5}
 - Mer stressade^{7,8}



Att vara överens är generellt önskvärt ...

- Att chefer och medarbetare har samsyn om klimatet och ledarskap är gynnsamt för:
 - Prestationen^{1, 7,8}
 - Arbetsförmåga och hälsa⁷
 - Stress⁷
 - Bättre ledarskapsutveckling^{2,3,4,6}
- ... och ibland är det t o m bra att vara överens om att det är dåligt^{1,5'}
 - Det gäller i första hand klimatfaktorer (lärandeklimat och teamklimat).
 - Att vara överens om att chefen är dålig är inte bra



Att ledarna överskattar är sämsta scenariot

- Det gäller både när ledaren överskattar sitt ledarskap och klimatet
- Överskattning av klimatet har negativ inverkan på:
 - Medarbetarnas arbetsprestation^{1,7},
 - Ledarskapsutveckling^{4,6}
- Överskattning av sitt eget ledarskap har negativ inverkan på:
 - Lärandeklimatet⁸
 - Medarbetarnas arbetsförmåga⁸
 - Medarbetarnas arbetsprestation⁷
 - Ledarskapsutveckling^{2,3}



Att uppfatta världen olika får konsekvenser för förbättringsarbete

- Det är viktigt att vara överens – och absolut inte bra att tycka olika⁵
- I Loeb et al studerar vi hur teamklimatet före en medarbetardriven arbetsmiljöinsats påverkar utfallet av insatsen
- Att chefen och medarbetarna var överens om teamklimatet var en förutsättning för att interventionen skulle ha avsedd effekt
 - = positiv effekt på tilltro till egen förmåga (social, emotionell och kognitiv)



Perceptuell distans och ledarskapsutveckling



Vid ledarutveckling var två situationer särskilt gynnsamma

- Ledarna utvecklades mer efter programmet när:
 - När chefer och medarbetare var överens om att chefen är bra^{2,3}
 - När chefer underskattade sitt eget ledarskap^{2,3}



Ledare som överskattar sig sitt eget ledarskap utvecklas inte av ledarskapsträning

- Att få feedback att medarbetarna uppfattar en som en sämre ledare än vad man själv tycker leder **inte** till att man blir en bättre ledare efter träning. Snarare tvärtom^{2,3}
 - Gäller för skattningar av transformellt ledarskap, MBEP och laissez faire



När medarbetare och chefer är *överens* om att chefer är *dålig* ...

- ... utvecklas inte ledaren när denne deltar i ledarutveckling. De försämras, snarare³
- Kanske ryms både Nasse och Mr Burns i den här gruppen – de som är dåliga ledare och inte bryr sig, och de som är dåliga ledare och hemskt ledsna över det



Att vara överens om att förutsättningar är goda är gynnsamt...

- ... för ledarutveckling⁴
- Samtidigt är sambandet inte helt linjära
 - Vissa kontextfaktorer behöver vara lagom. Mer är inte alltid bättre.
 - Organisationen behöver vara lagom formaliserad⁴
 - Chefen behöver vara lagom fokuserad på medarbetarna⁴



Slutsatser

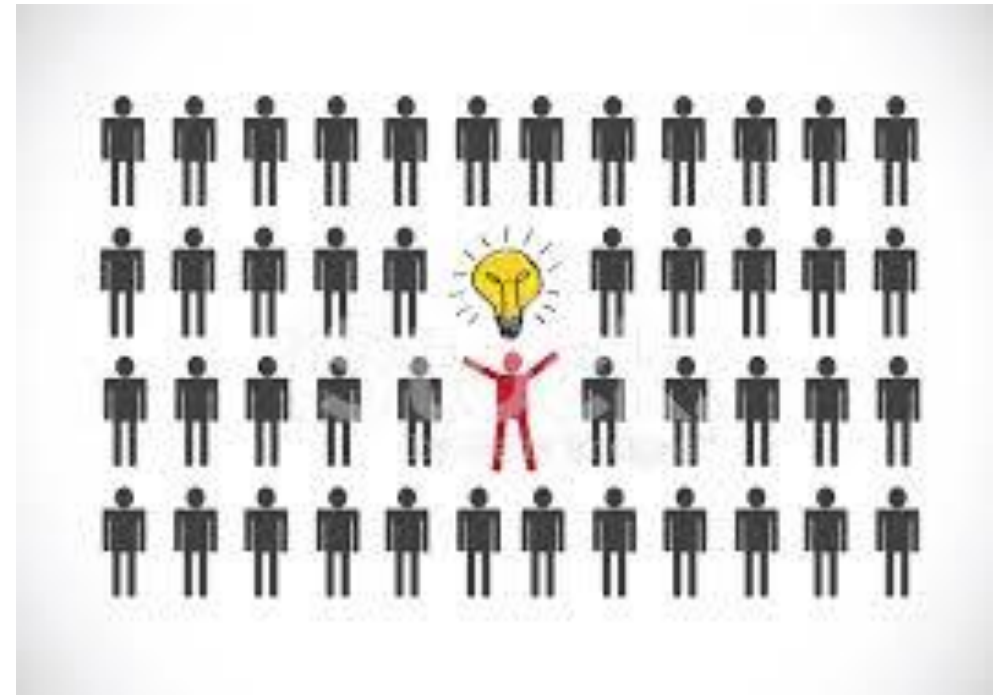
- Att öka samsynen kan vara ett sätt att förbättra medarbetares och chefers hälsa , prestation och utveckling
- Ökad samsyn verkar vara en framgångsfaktor för att optimera utfallet av ledarutveckling och förbättringsarbete
- Chefer som har en mer positiv syn (på verksamheten) än medarbetarna verkar vara en riskfaktor för verksamheten och utvecklingsarbete.
- Det är otillräckligt att bara ta reda på medarbetares *eller* chefers syn på ledarskap och klimat

Vi rekommenderar att man ...

... Sätter in åtgärder för att öka samsyn:

- Medvetandegör när uppfattningarna går isär
 - Mäter flera perspektiv och ställer de i relation till varandra
- Nyfiket försöker förstå andras perspektiv
- Använder verktyg för att skapa samsyn¹⁰

... Särskilt uppmärksammar chefer med mer positiv syn än medarbetarna



Vi rekommenderar att man ...

... säkerställer att medarbetare och chefer är överens om nuläget innan man sätter igång ett utvecklingsarbete

... sätter in stödjande åtgärder för de som överskattar sitt ledarskap och de som är överens med medarbetaren att man brister i sitt ledarskap



Referenser

1. Tafvelin, von Thiele Schwarz, Hasson (2017) In agreement? Leader-Team Perceptual Distance in Organizational Learning Affects Work Performance, *Journal of Business Research*, 75
2. Tafvelin, S., Nielsen, K., Abildgaard, J.S Richter, A., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H. (2019). Leader-Team Perceptual Distance Affects Outcomes of Leadership Training: Examining Safety Leadership and Follower Safety Self-Efficacy. *Safety Science*, 120,25-31.
3. Nielsen, Tafvelin, Simonson Abilgaard, von Thiele Schwarz, Hasson (2020). " In the eye of the beholder: How self-other agreements influence leadership training outcomes as perceived by leaders and their followers". *Revise & Resubmitt*
4. Tafvelin, S.,Nielsen, K., Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., Simonsen Abildgaard, J., Hasson, H. ((2019). More Is Not Always Merrier: Does Leader–Team Perceptual Distance on Context Influence Leadership Development? *Submitted for publication*.
5. Loeb, C., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., Tafvelin, S. (2020). Leader-team perceptual on team climate predicts outcomes of a participatory, organizational interventions. *Submitted Manuscript*
6. Blotenberg, Hasson, von Thiele Schwarz, Tafvelin & Richter A: Perceptual distance on implementation climate predicts development of implementation leadership: Findings from iLead leadership training. *Submitted for publication*
7. Tafvelin, S., & Hasson, H (2019) Agreement of Safety Climate: Does it Affect Employees' and Managers' Health and Work Performance? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 61 (4), 125-135,.
8. Hasson, H., von Thiele Schwarz, U. and Tafvelin, S. (2019), "Shared or different realities: Self–other agreement on constructive and passive leadership and employee outcomes", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 37-51.
9. Mosson, R., Richter, A., von Thiele Schwarz, U., Hasson, H. (2018). Self-other agreement of leadership – A longitudinal study exploring the influence of a leadership intervention on agreement. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(4). 245-259
- 10 von Thiele Schwarz U, Lundmark R, Hasson H (2018) Getting on the same page - Co-created program logic (COP) in Organizational interventions for health and well-being: A handbook for evidence-based practice, (Eds. Nielsen, Noblet) Taylor and Francis