

Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv

Christin Mellner
Fil.dr., forskare i Arbets- och Organisationspsykologi

En accelererande värld

- Teknisk: teknikbaserade ökningar av tempot för transport, kommunikation och produktion
- Social: ökningen av själva förändringstakten är central, samtidigt krymper – kunskaper och erfarenheter – 'det som gäller' – får allt kortare livslängd, tillhör allt snabbare dåtiden
- Livstempo: våra grundläggande val – partner, yrke, bostadsort – görs nu flera gånger under livet

Moderna tider

Snabba samhälleliga och teknologiska förändringar

Krav på anpassning och flexibilitet

Leder till tillfällig anpassning och ständig förändringspress

Alienation – kontakten, relationen med oss själva och världen bruten

Resonans (ömsesidig förståelse, tillit och överenskommelser/samarbete) – när denna relation är intakt

Det nya arbetslivet

Globalisering

Ökad konkurrens

Krav på snabba reaktioner på föränderliga marknader

Ny gränsöverskridande teknik

Digitalisering

Flexibel arbetsorganisation

Utmaningar för ledare

Skapa kulturer av tillit, engagemang och kreativitet

Främja samarbete och innovation

Arbeta förebyggande och långsiktigt för god arbetsmiljö och hälsa (Organisatorisk och Social Arbetsmiljö)

Social hållbarhet

Hållbart ledarskap i ett föränderligt arbetsliv 2014 - 2017 (22 djupintervjuer; webenkät n=1 817)

Hur ser ledares egna villkor ut, vilka krav och förväntningar behöver de leva upp till i sin roll, och därmed deras förutsättningar för att kunna bedriva hälsofrämjande och hållbart ledarskap?

Hur påverkar detta ledaren själv i termer av sin egen hälsa, stress och motivation?

Vad behöver ledare för att kunna, orka och vilja leda i det moderna arbetslivet?

Hållbart ledarskap

Chefers överbelastning (hur mycket arbetet spiller över i privatlivet samt möjligheter till återhämtning), sömn, hälsa, balanserad arbetsnärvaro (energi kvar efter arbetsdagen och fullt utvilad efter ett natts sömn), sjukfrånvaro/närvaro, arbetsförmåga, vilja att fortsätta sitt chefsuppdrag

(Dellve, Jutengren & Ahlborg, 2014)

KASAM (känsla av sammanhang)

Begriplighet

Att förstå vad som händer, och varför, i en given situation:

Tydlighet; Kommunikation; Förtroende

Hanterbarhet

Att kunna hantera situationen på egen hand, eller med hjälp av andra viktiga personer i ens sociala nätverk: *Mandat, Antal medarbetare, Delegera, Stöd*

Meningsfullhet

Att ens vardag är en källa till personlig tillfredsställelse och meningsfullhet, att ens ansträngningar känns värdefulla: *Tillit, Värdeöverenstämmelse, Självmedkänsla, Förmåga att hantera relationer*

Stöd på organisationsnivå

- Förutsättningar/Balanserade krav (tidspress/arbetsbelastning slitningar mellan adm. arbete, verksamhetsutveckling, möten med medarbetare, avbrott, möten)
- Resursbalans (ekonomiska, personella, autonomi, värdeöverensstämmelse)
- Buffertfunktion (förväntas vara lojal mot ledningen, försvara negativa ledningsbeslut, ta emot medarbetares frustration)
- Stödjande och tydlig organisationsstruktur (krav, förväntningar, befogenhet, beslutsvägar, information, systematisk uppföljning)

Stöd på individnivå

- Stödjande närmaste egen chef/ledningsgrupp
- God relation till medarbetare
- Tillit och öppen kommunikation
- Värdeöverensstämmelse baserad på medmännisklighet
- Meningsfullhet, bidra till något större än sig själv
- Självmedkänsla: vara i kontakt med och lyssna på egna behov, vara snäll mot sig själv
- Förmåga att hantera relationer: att se den andre, lyssna, ha omsorg om och stödja andra

Faktorer i arbetet för hållbarhet

- Förutsättningar/Balanserade krav
- Resursbalans inkl värdeöverensstämmelse, autonomi
- Stödjande närmaste chef/ledning
- Ej buffert för stressade medarbetare
- Stödjande och tydlig organisationsstruktur
- Mindre antal medarbetare
- Arbetar inom ramen för avtalad arbetstid
- Låga förväntningar på tillgänglighet
- God relation med medarbetare

Sjuknärvaro

- Hög sjuknärvaro vanligast bland kvinnliga enhetschefer inom vård- och omsorg med ansvar för större 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 bransch, sektor, verksamhet=villkor/förutsättningar
- Sjuknärvaro som kompensation för bristande arbetsvillkor

Faktorer på individnivå för hållbarhet

- Självmedkänsla
- Resiliens: kommer igen efter stressande perioder och motgångar (*change resilience*)
- Kan släppa tankar på jobbet på fritiden (*switching off*)
- Föredrar att separera arbete-privatliv (*segmentering*)
- Sätter gränser mellan arbete-privatliv
- Lyckas upprätthålla sina önskade gränser (*gränskontroll*)

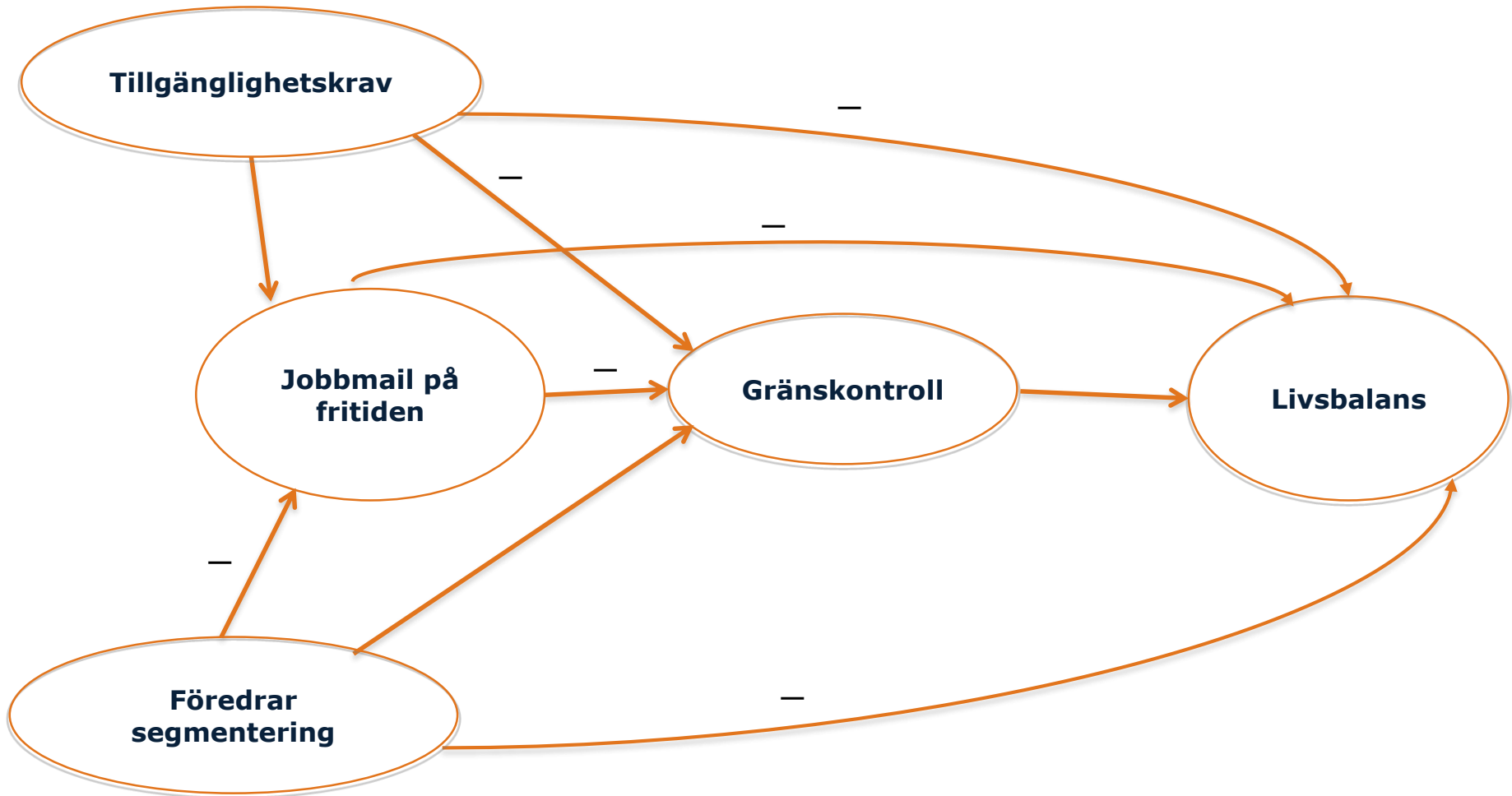
Gränsen arbete-privatliv

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

Jobbmail på fritiden

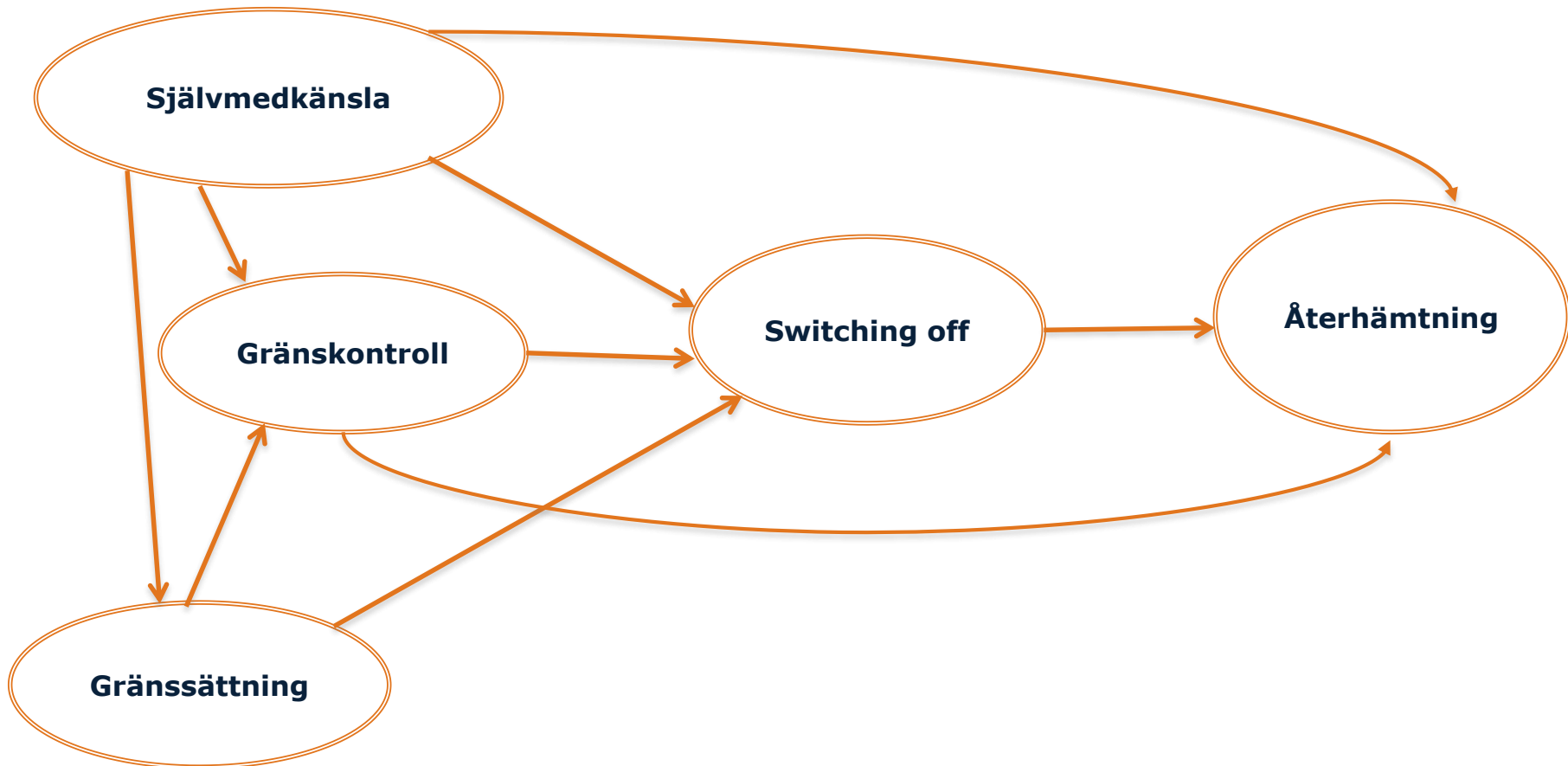
- 45% instämmer i hög grad med att de förväntas vara tillgängliga i arbetsfrågor utanför arbetstid
- 70% instämmer i att de besvarar jobbsamtal, mail och sms på sin fritid
- 49% på resor till/från arbetet
- 47% på kvällar, t ex i reklampauser framför TV'n
- 25% i stort sett det sista innan man går och lägger sig
- 25% i stort sett det första man gör när man vaknar
- 26% under semestern

You've got mail!



Justerat för kön, ålder, civilstånd, utbildning, veckoarbetstid, position, sektor, bransch

Självmedkänsla, gränskontroll och återhämtning



Justerat för kön, ålder, civilstånd, utbildning, veckoarbetstid, position, sektor, bransch

Manligt – Kvinnligt – Hållbart?

- Om som kvinnlig chef viktigt att av överordnad uppfattas som kompetent/skicklig (manlig stereotyp): svårt 'switching off'
- Om som manlig chef viktigt att av överordnad INTE uppfattas som varm/omtänksam (kvinnlig stereotyp): sömnsvårigheter, hälsoproblem
- Om som manlig chef "tillåtet" att av överordnad uppfattas som varm/omtänksam: god resiliens och återhämtning
- Självmedkänsla buffrar mellan att som manlig chef INTE kunna visa värme/omtänksamhet och sömnproblem

Betydelsen av självmedkänsla

- Positiv effekt på ledares gränssättning och gränskontroll, dvs att själv styra över sina önskade gränser mellan arbete och privatliv
- Mildrar negativa effekter av bristande förutsättningar/obalanserade krav och höga tillgänglighetskrav på gränskontroll
- Självmedkänsla i kombination med gränssättning positivt för gränskontroll
- Självmedkänsla och gränskontroll nyckelfaktorer för ledares återhämtning, både direkt och indirekt via att kunna släppa tankar på jobbet på fritiden
- Mildrar negativa effekter av stereotypa könsrollskrav på sömnproblem bland manliga ledare

Hållbart ledarskap

Organisationsnivå och i chefspositionen

- Förutsättningar/balanserade krav
- Resursbalans (inkl. värderingar, autonomi)
- EJ buffertfunktion
- Stödjande och tydlig organisationsstruktur

Inter- och intrapersonell nivå

- Stödjande, tillitsfulla relationer
- Värme, omtänksamhet
- (Själv-)Medkänsla
- Gränskontroll