



Ledarskapsstilar som främjar välbefinnande

Andreas Stenling

LEDARSKAPSSTILAR SOM FRÄMJAR VÄLBEFINNANDE

Andreas Stenling, docent, lektor
Institutionen för Psykologi

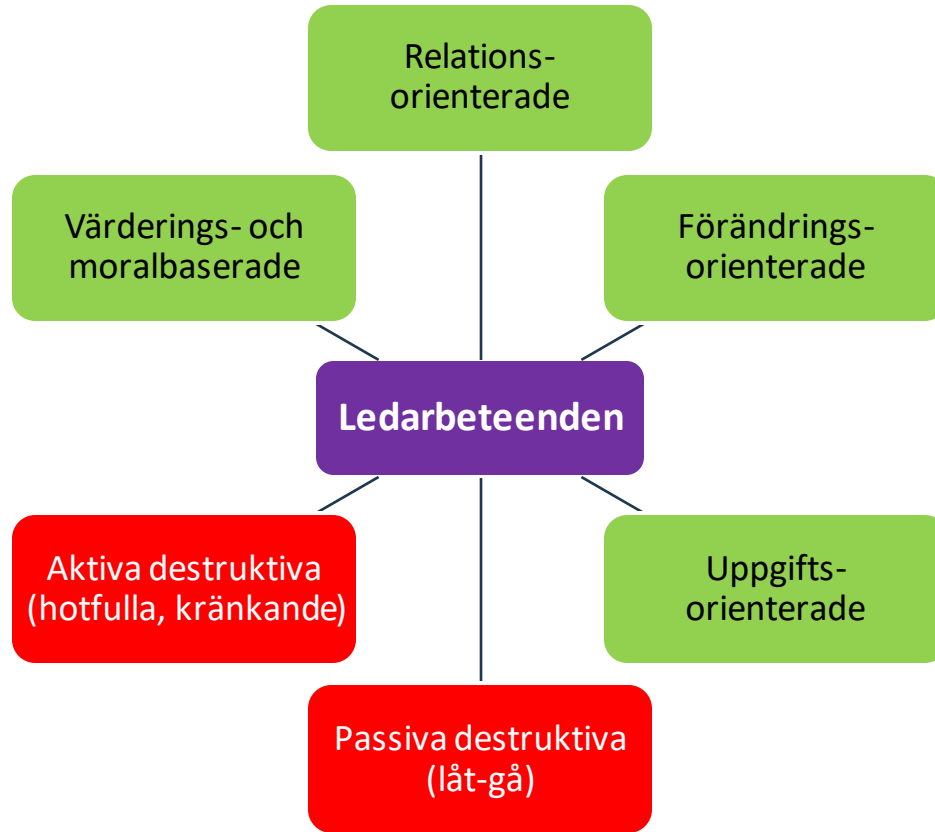
GILLA 
ARBETSLIVETS MÖTESPLATS
JOBDET



UMEÅ UNIVERSITET

Co Lead R

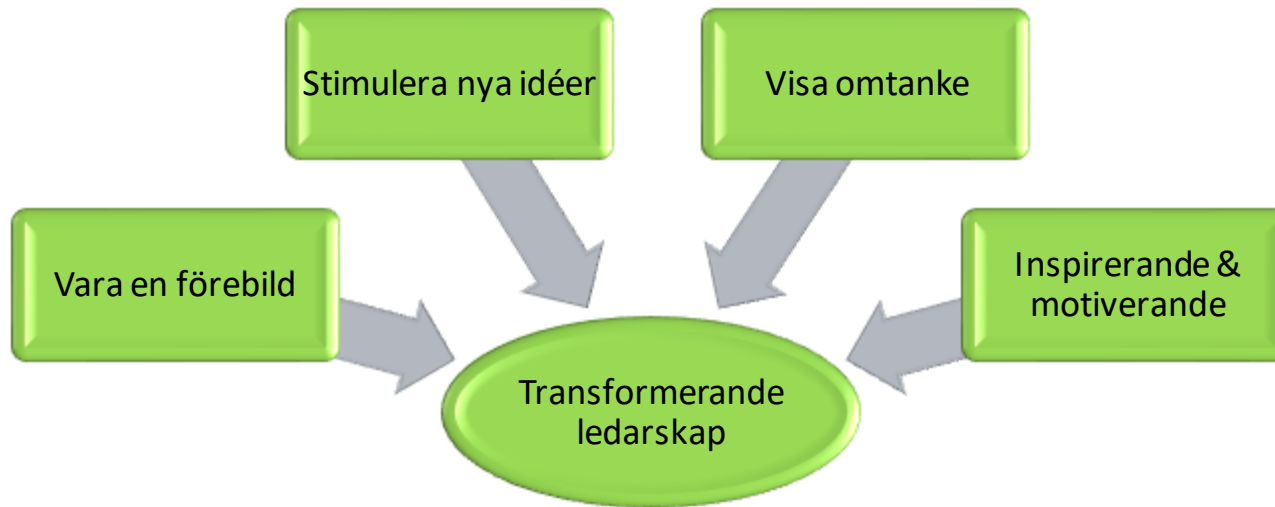
COMMUNITY FOR LEADERSHIP RESEARCH



Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation

➤ **Syfte**

- *Att sammanställa forskning på samband mellan ledarskap och medarbetares välbefinnande samt arbetsprestation.*
- *Att undersöka om det finns faktorer som gör ledarskapet mer eller mindre effektivt.*



Effekten kan **minska** av:

- medarbetares sjuknärvaro
- överdriven passion från ledaren

Effekten kan **öka** av:

- ledares välbefinnande
- ledares engagemang/passion
- socialt stöd



Medarbetares
välbefinnande & prestation



UMEÅ UNIVERSITET



Aktiva

Kränkande
Hotfull
Orättvis



Passiva

Undvikande
Otydlig
Rörig

Destruktiva
ledarbeteenden

Mental ohälsa
hos medarbetare

Effekten kan **minska** av:

- Ledarens intention
- Tydlig vision från ledaren



SLUTSATSER FÖR PRAKTIKNÄRA TILLÄMPNING

➤ För chefer:

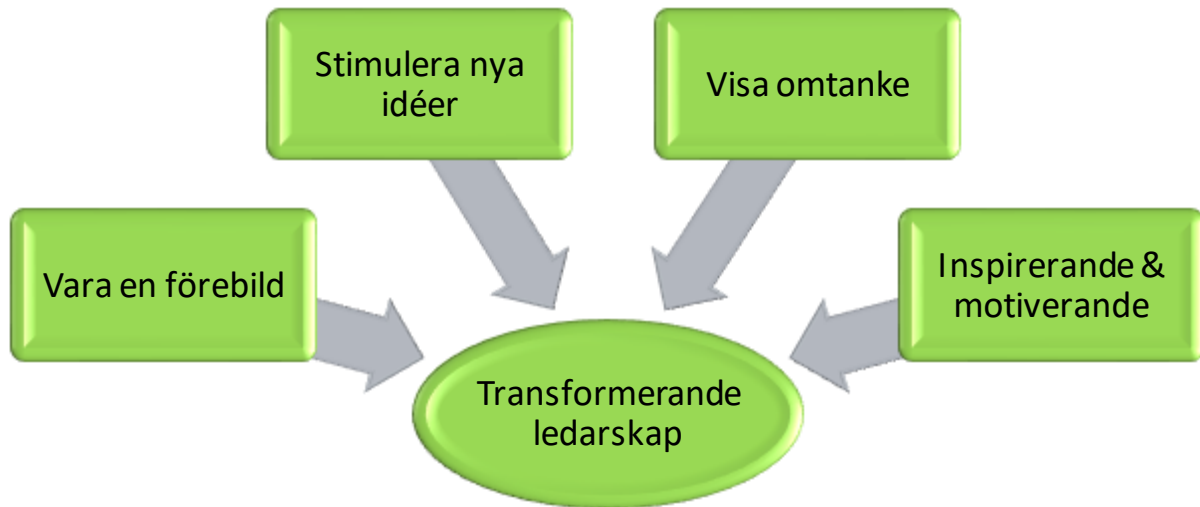
- Transformerande ledarskap är gynnsamt för medarbetares välbefinnande och prestation
 - Vara en förebild, inspirera och motivera, stimulera nya idéer, visa personlig omtanke

➤ För organisationer:

- Skapa goda förutsättningar för ett transformerande ledarskap
- Förebygga destruktiva ledarbeteenden



SKAPA GODA FÖRUTSÄTTNINGAR



- Kompetensutveckling
- Storlek på arbetsgrupp
- Typ och frekvens av kommunikation
- Stöd från chefens chef
- Tid för självreflektion och återhämtning
- Undvik ansträngd arbetssituation
 - En chef som mår bra kan leda bra



SKAPA GODA FÖRUTSÄTTNINGAR



... glöms ofta b
... tiska arbetsm
... cheferna inte
... å sämre förut
... sina medarbe

Checklista för chefers arbetsmiljö

Använd checklistan som stöd i det systematiska arbetsmiljöarbetet för att identifiera eventuella brister i chefers arbetsmiljö.

Mål/arbetsuppgifter

1. Finns det tydliga mål för verksamheten?
2. Är målen förenliga med varandra?

Arbetskrav/arbetsbelastning

3. Upplevs chefsuppgifterna som tydligt?
4. Är det tydligt vilka mål som ska prioriteras vid tidsbrist och allt för hög arbetsbelastning?
5. Har cheferna en levande dialog om sina uppdrag i relation till krav och resurser?
6. Är det möjligt att ta rast eller paus i arbetet?
7. Finns tid för återhämtning efter arbetsintensiva perioder?

Resurser

8. Är antalet underställda medarbetare rimligt i förhållande till uppdraget?
 - a. Har hänsyn tagits till arbetsledarens förläggning för medarbetare, exempelvis skiftarbete?
 - b. Har hänsyn tagits till medarbetarens placering (distans, geografisk spridning etcetera)?
9. Får chefer tillräckligt stöd med administrativa uppgifter för att klara uppdraget?
10. Är det klart och tydligt vilka befogenheter (rätt att fatta beslut) som befattningsbefattningarna har?
11. Finns det möjligheter att påverka de resurser som tilldelas cheferna/cheferna (ekonomi, personal, lokaler, IT-system och så vidare)?

Stöd

12. Finns det utrymme och möjlighet att få stöd och hjälp från närmast överordnad chef när det behövs?
13. Genomförs regelbundna möten med närmast överordnad chef om:
 - a. uppdrag, resurser och organisatoriska förutsättningar?
 - b. verksamhetens resultat, utveckling och ekonomi?
14. Finns det möjligheter till kollegialt stöd från chefer på samma organisatoriska nivå?

Kunskaper

15. Vet chefer och arbetsledare hur de kan förebygga ohälsosam arbetsbelastning?
16. Vet chefer och arbetsledare vilka åtgärder de kan genomföra för att minimera risker med arbetsledarens förläggning?
17. Vet chefer och arbetsledare vad kränkande särbehandling är?
18. Vet chefer och arbetsledare hur kränkande särbehandling kan hanteras och förebyggas?

Introduktion

19. Har alla fått introduktion?
 - a. Upplever nya chefer att de har fått god insikt och kunskap om sin nya arbetsplats och roll?

Stöd

20. Ges chefer/cheferna stöd i att prioritera arbetsuppgifter av närmast överordnad chef vid hög arbetsbelastning?
21. Vidtar den närmaste chefen åtgärder för att motverka arbetsuppgifter och arbetsituationer som är starkt psykiskt påfrestande och kan leda till ohälsa hos cheferna?
22. Utifrån det som framkommit i resultat- och utvecklingssamtal, arbetsplatssträffar, skyddsronder och så vidare – görs riskbedömning, handlingsplan och utbildning enligt rutiner?
 - a. Dessa riskbedömningar, handlingsplaner och utbildningar beaktar även chefernas förutsättningar och behov?
23. Vid behov – anlitats företagshälsovården i frågor som rör hälsa, arbetsmiljö och rehabilitering?

Ansvar

24. Har samtliga chefer signerat en fördelning av arbetsuppgifter?
 - a. Upplever cheferna att de har tillräckliga kunskaper, resurser och befogenheter för sina arbetsuppgifter?
 - b. Är samtliga chefer medvetna om sina åtaganden och att de kan returnera arbetsuppgifter när de inte har kunskap, resurser eller befogenheter?

Övrigt

27. Finns det områden, som inte berörts här, som skulle behöva utvecklas för att skapa bättre förutsättningar för cheferna och deras ledarskap? Ge konkreta exempel på faktorer eller områden.



UMEÅ UNIVERSITET

DESTRUKTIVT LEDARSKAP



UMEÅ UNIVERSITET

DESTRUKTIVT LEDARSKAP

- En process över tid där chefen agerar fientligt och eller hindrande i relation till en anställds aktiviteter, upplevelser och/eller relationer
- Vanligare än man tidigare trott, prevalens på ca 35 %
- Negativa konsekvenser för medarbetare och organisation



DESTRUKTIVA LEDARBETEENDEN

AKTIVA BETEENDEN

- Arrogant och orättvis
- Hot, bestraffningar och överkrav
- Ego-inriktad, falsk

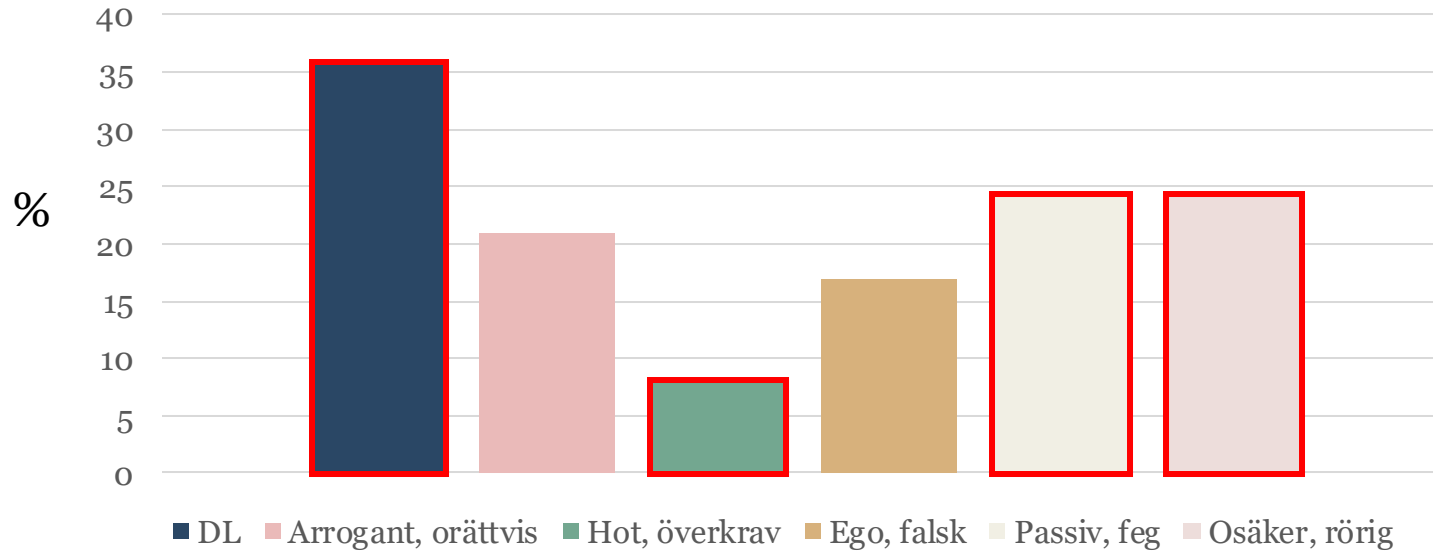


PASSIVA BETEENDEN

- Passiv, feg
- Osäker, otydlig, rörig



DESTRUKTIVT LEDARSKAP I SVENSKT ARBETSLIV



Varför agerar chefer destruktivt?

Ledarfaktorer

- Stress
- Person

Se upp – din chef kan vara psykopat

PUBLICERAD: ONS 14 SEP 2016
UPPDATERAD: TIS 13 SEP 2016

🔥 **Detta är en debattartikel.** Det är skribenten som står för åsikterna som förs fram i texten, inte Aftonbladet.

DEBATT

Debattören: Vår egen okunskap öppnar dörren för fel personer i arbetslivet



FOTO: JOE SUNDELIN & AMP; THINKSTOCK

Psykopater är så långt från ett fungerande ledarskap och bärkraftig utveckling man kan komma, skriv...

DEBATT. Psykopater är obotliga lögnare. De fuskar sig fram i arbetslivet. De är odugliga chefer och hopplösa kolleger. Ändå ska de ha högsta möjliga lön och extra förmåner för besväret. Hur kan det komma sig?

Medarl

- Låg mo
- Låg triv
- Sämre
- Konflik

Arbetsl

- Hög ar
- Otydlig

2017-07-05

Har du en överlägsen chef som aldrig kan erkänna sina misstag? Det är tecken på narcissism.

Foto: IBL/Alli över press

6 tecken på att din chef är narcissist

Har en chef eller kollega som är karismatisk och charmig ena stunden och riktigt obehaglig nästa? Då kanske personen är narcissist – en störning som liknar psykopati.

Ett gott självförtroende, stora svårigheter med att ta kritik och problem med att sätta sig in i hur andra tänker och känner. Det är alla tecken på narcissism, en personlighetsstörning som liknar psykopati. Kanske har du en chef eller kollega som passar in på beskrivningen?

– Narcissister är ofta karismatiska och dominanta, och det gör att de kan uppfattas som bra ledare fast det egentligen är tvärt om. Dessutom är de ofta bra på att sälja in sig, säger Espen Skorstad, legitimerad psykolog på testföretaget Cut-e.

Många människor kan ha ett eller flera narcissistiska drag, utan att vara narcissister, så att försöka diagnostisera kollegan eller chefen är en dålig idé. Samtidigt kan en narcissist orsaka stora skador i en organisation och därför är det viktigt att känna till varningstecknen, och få hjälp att hantera personen om det behövs.

ledarskap



UMEÅ UNIVERSITET

ATT FÖREBYGGA DESTRUKTIVT LEDARSKAP

- Rekrytering
- Säkerställ god arbetsmiljö för chefer (arbetsbelastning, tydliga chefsupdrag, ej hög stress över tid)
- Rutiner för att identifiera och följa upp chefer som agerar oönskat
- Stöd till chefer som inte fungerar (stresshantering, omställning)
- Medarbetare som mår bra och är motiverade underlättar
- Dialog – tydlighet vid delegering
- Ökad medvetenhet - t.ex. genom ledarträning



ATT LEDA PÅ DISTANS



UMEÅ UNIVERSITET

ATT LEDA PÅ DISTANS



- Drastisk ökning av distansledarskap på grund av pandemin.
- Rapporter från Sverige
 - **50 % av svenska chefer uppgav att distansledarskap hade en negativ inverkan på deras ledarskap.**
 - Särskilt gällande förmåga att bedöma medarbetares välbefinnande och behov av stöd.



ATT LEDA PÅ DISTANS



- Uppmuntra självledarskap
- Definiera målet/uppdraget
- Tydliga förväntningar och mål
- Stöd det sociala klimatet
- Uppmuntra användning av teknologi



LEDARUTBILDNING

Är det värt det och hur bör det läggas upp?



UMEÅ UNIVERSITET

EFFEKTER AV LEDARUTBILDNING

- Ledarskapsträning kan positivt bidra till:
 - Lärande (25 %-ig ökning)
 - Användning av nya ledarbeteenden (28 %-ig ökning)
 - Arbetsprestation (20 %-ig ökning)
 - Utfall på organisationsnivå (25 %-ig ökning)
 - Utfall på medarbetarnivå (8 %-ig ökning)



EVIDENSBASERAD LEDARUTBILDNING

- Behovsanalys
- Kombination av tillvägagångssätt, medium, platser etc.
- 360-feedback behövs nog inte, räcker med feedback från en källa
- Längre program effektivare än kortare program
 - Fler tillfällen effektivare än ett längre tillfälle
- Program ledd av någon intern eller extern person (konsult, psykolog etc.) mer effektiva än självadministrerade program
- Obligatorisk närvaro
- Face-to-face och på arbetsplatsen
- Kunskap och ledarskap



UPPSUMMERING

- **Konstruktiva ledarbeteenden** (t.ex. transformerande) har en **positiv effekt** på medarbetarnas välbefinnande och prestation.
- **Destruktiva ledarbeteenden** (aktiva och passiva) har en **negativ effekt** på medarbetarnas välbefinnande och prestation.
- Att leda på distans – kräver det andra ledarbeteenden än face-to-face?
- Viktigt att kontinuerligt **se över chefers arbetsmiljö och förutsättningar**.
- **Ledarträning funkar!**



TACK FÖR UPPMÄRKSAMHETEN!

Andreas.stenling@umu.se



UMEÅ UNIVERSITET

Co Lead R

COMMUNITY FOR LEADERSHIP RESEARCH