

Användbart! ^{#2/2021} om arbetsmiljöforskning

Tema: **Chefen och arbetsmiljön**

Projekt i Göteborgs Stad:
Återhämtning o
arbetsbelastni
arbetsplatse

**När medarbetarna styr
ökar återhämtningen**

**Unga chefer självkritiska
- men mer uppskattade**

**Se upp för
destruktivt ledarskap!**

Det går att göra något åt destruktiva ledarskap

Chefer har höga förväntningar på sig. De har ett tungt ansvar för arbetsmiljön och ytterst för de anställdas liv och hälsa. Den chef som misslyckas kan riskera böter eller fängelse. Särskilt krävande blir ansvaret för unga oerfarna chefer.

I detta nummer av Användbart! möter vi en ung chef, socionomen Emina Sesto, som redan som 21-årig praktikant utsågs till chef för trettio anställda inom omsorgen. Som tur var gick det bra. Hon fick mycket stöd av sin chef och sin personalavdelning. Hon lärde sig också snabbt att söka hjälp och att inte försöka klara allt själv.

Men det är långt ifrån alla unga som vill bli chefer. Afa-projektet *Visst vill jag vara chef* har till syfte att få fler unga att vilja ta på sig ledartröjan. Forskaren Malin Mattsson Molnar vid Karolinska institutet ger konkreta råd och tips till arbetsgivare som vill rekrytera unga chefer.

En ny utbildning har Göteborgs stad provat i ESF-projektet *En hälsosam arbetsmiljö*. Helena Skärby, chef i hemtjänsten berättar att metoden går ut på att tillsammans synliggöra det som inte fungerar, men också det som fungerar bra på jobbet. Med projektet har återhämtningen ökat, inte minst bland cheferna i hemtjänsten.

Chefers förmåga att överleva i en pressad arbetssituation har sociologen Lotta Dellve

vid Göteborgs universitet studerat i många år. Just nu undersöker hon i tio fallstudier vad det innebär om undersköterskor får ledningsansvar. Hon har märkt att de blir mer engagerade och brukarna blir mer nöjda. Och de chefer som vågar delegera ansvaret blir mindre stressade.

Chefens beteende har stor betydelse. Särskilt frånvarande, konfliktundvikande chefer kan åstadkomma stor skada. Maria Fors Brandeby på Försvarshögskolan har utvecklat Destrudo, en metod för att upptäcka och åtgärda destruktivt beteende bland chefer.

Men det handlar inte bara om chefens beteende. En chef kan ha gott om resurser och få underlydande, medan andra, särskilt inom kvinnoyrken, kan ha en omöjlig situation med över sextio anställda. Forskaren Erik Berntson berättar att ju fler anställda desto större risk är det för chefens egen hälsa. Han tipsar om verktyget Chefoskopet för de arbetsgivare som vill förbättra läget för sina chefer.

Anna Holmgren



Foto: Privat

En kvartalstidskrift om arbetsmiljöforskning publicerad på www.arbetsmiljoforskning.se **Utgivare** Arbetslivsjournalisterna, **Kontakt** red@arbetsmiljoforskning.se Användbart! ges ut med stöd av Forte och Luleå tekniska universitet, LTU.

Redaktion [Anna Holmgren](#), chefredaktör, [Eva Ekelöf](#), ansvarig utgivare, Enikö Arnell-Szurkos, Roland Cox, Ragnhild Larsson, Karin Södergren, Mats Utbult **Layout** Lars Ringberg **Omslagsbild** Helena Skärby, enhetschef i hemtjänsten i Göteborgs stad. Foto: AnnaCarin Isaksson

Användbart!



Helena Skärby tycker att återhämtningsprojektet har underlättat hennes jobb som enhetschef. Från vänster Anette Carlsson, Raida Kassab, Karolina Samuelsson, Louisa Magnusson, Helena Skärby och Jennifer Ahlin.

Medarbetarstyrd metod ökar återhämtningen

En utbildning som bygger på medarbetarnas egna erfarenheter och lösningar har ökat återhämtningen och minskat arbetsbelastningen, inte minst för cheferna i Göteborgs stad.

–Jag inser att allt inte hänger på mig. Medarbetarna fick berätta för mig och jag fick vara tyst. Det blir mer hållbart. Annars blir det ju jag som tolkar, tror och hör något och ger dem något som kanske inte alls träffar rätt, säger Helena Skärby, enhetschef i hemtjänsten i Göteborgs stad.

Stadsledningkontoret har genomfört ett projekt med stöd av Europeiska socialfonden, *En hälsosam arbetsmiljö*, där man har tagit fram ett metodstöd för att minska arbetsbelastningen och öka möjligheten till återhämtning.

Hösten 2019 tackade Helena och hennes medarbetare ja till att ingå i utbildningen som består av tre halvdagar och leds av två hand-

ledare. Då var hon ny som chef och tyckte att det var ett utmärkt sätt att lära känna sina medarbetare och få dem att prata.

Ofta fokus på vad som inte fungerar

Vi ses på Skånegatan mitt i centrala Göteborg, där det finns två hemtjänstenheter.

–Jag gillar att man både pratar om vad som är arbetsbelastning och vad som är återhämtning på jobbet, säger Helena Skärby som är chef för stödfunktionerna till hemtjänstcheferna. Där ingår hemtjänstadministratörer som planerar hemtjänst, omsorgshandledare som är metodhandledare och stöttar undersköterskor i social dokumentation och bemötande, administratörer med fördjupningsuppdrag som LVS (Lokalt verksamhetsstöd i Göteborgs stads planeringssystem) och en undersköterska som ingår i vårdplaneringsteamet.

Helena tycker att det ofta blir för mycket fokus på vad som inte fungerar.

–Därför tyckte jag att den här metoden var intressant eftersom den synliggör både vad som inte fungerar men också det som fungerar bra.

Sätta ord på sin vardag

På pappret tyckte Helena att det var lite svårt att förstå hur metoden fungerade, men när väl medarbetarna träffades och började prata föll allt på plats.

–Jag har en ganska tyst arbetsgrupp. Då var det här ett jättebra verktyg där de fick sätta ord på sin vardag.

Helena uppskattade också att det inte var hon som enhetschef som skulle leda projektet och att det utgick från vad medarbetarna ville göra.

–Andra initiativ kommer oftast utifrån, som att man ska ha en friskvårdstimma eller sex timmars arbetsdag, trots att det kanske inte är det vi behöver på den här arbetsplatsen.

–Här fick jag ett underlag och en verktygslåda för vad jag behöver jobba vidare

med utifrån vad som skapar arbetsbelastning och en dålig arbetsmiljö.

Bland annat blev det tydligt att man behövde prata om arbetsfördelningen mellan kollegorna, inte bara mellan administratörerna utan även med omsorgshandledaren. Och vad som är enhetschefens ansvar.

Okej att vara hemma när man är sjuk

Helenas grupp jobbade också med möjligheten att ta ut sin flexitid. För några år sedan var arbetet organiserat utifrån en hemtjänstenhet, en administratör och en chef. Det var väldigt



Foto: AnnaCarin Isaksson

Helena Skärby uppskattade att det inte var hon som chef som skulle leda projektet och att det utgick från vad medarbetarna ville göra.

sårbart och man gick till jobbet även om man var sjuk eftersom man visste att det inte fanns någon annan som såg till att jobben blev gjorda.

–Nu när vi är fler anställda så pratade vi om att det är okej att vara sjuk och att stanna hemma. Det gav mig en anledning att motivera varför vi har anställt de här administratörerna och ökat vår bemanning.

Prioritera rätt när det är mycket att göra

Helena tycker att återhämtningsprojektet har underlättat hennes jobb och hon rekommenderar det definitivt för den som är ny chef för en grupp.

– Som ny chef får man ofta hela gnällistan över vad som inte fungerar, men nu får man reda på vad som faktiskt fungerar också. Handlingsplanen kunde Helena använda för att följa upp och påminna om att det som stod där blev gjort.

Bland annat diskuterade gruppen vad man ska prioritera när det är mycket att göra, så att man vet det i förväg och slipper fundera när det hettar till. Rätt bemanning var ett annat tema.

–Det blev väldigt tydligt att hemtjänstenheternas bemanning påverkar administratörernas arbete. Eftersom vi pratade om det som grupp kunde jag lyfta det till min chef som kunde vara tydlig och säga att det ju är en arbetsmiljöfråga för alla och vi kunde diskutera det i ledningsgruppen.

Det bästa med projektet tycker Helena är att man inte tar något utifrån och applicerar på verksamheten.

– Man stoppar inte in sin fot i en sko som är för liten utan bygger sin egen sko.

Ragnhild Larsson

”Det har ökat återhämtningen och minskat belastningen.”



Foto: AnnaCarin Isaksson

Helena Skärby

Chefer mindre stressade när undersköterskorna fattar besluten



Foto: Arbetsmiljöverket

I en studie såg Lotta Dellve att på arbetsplatser med färre sjukskrivna hade cheferna det gemensamt att de tog sig friheten att vara olydiga.

–Chefer i äldreomsorgen och i andra kvinnodominerade verksamheter har väldigt många strategier för att få återhämtning och för att kunna överleva i en organisation, eftersom de har tränat på det i så många decennier, säger Lotta Dellve, professor på institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet.

Lotta Dellve har följt äldreomsorgens chefer sedan 2002 och bland annat undersökt vilka strategier chefer använder för att överleva i en pressad arbetssituation. I en studie jämförde hon situationen för äldreomsorgens chefer med chefer i teknisk förvaltning, som inte behövt kämpa för varenda krona och inte haft det lika pressat tidsmässigt.

–Eftersom de inte behövde träna lika mycket på ren överlevnad vare sig som individer eller som enhet hade de mycket färre överlevnadsstrategier.

När forskarna jämförde chefer i några stor-

företag inom industrin och rektorer i Göteborgs stad såg de samma tendenser.

Man lär sig också av motstånd, menar Lotta Dellve. Om vi får ett kraftfullt motstånd så tenderar vi att försöka göra något åt det, genom att utnyttja de resurser som finns i en organisation, som kommunikationsfunktionen, HR-funktionen och att kräva hjälp.

Tidigare sågs ledarskapet som en förmåga att vara en ensam hjälte. De som överlevde pressade arbetssituationer och ville jobba kvar behövde utveckla strategier och att använda sig av alla tillgängliga resurser.

Föra ner makten till undersköterskorna

Just nu forskar Lotta Dellve på ett distribuerande ledarskap i äldreomsorgen. I studien ingår ett tiotal fallstudier i Sverige och enhetschefer i 35 kommuner där man har jobbat mycket med ett sådant ledarskap.

– Vi vill ta reda på vad det innebär att en undersköterska ges ledningsansvar tillsammans med sina kollegor och hur det blir hållbart i längden.

Ett distribuerande ledarskap handlar om att föra ner makten i organisationen eftersom många vardagsnära beslut tas i det nära mötet mellan medarbetare och med brukare.

– Vi har märkt att medarbetarna blir stoltare, mer engagerade och tar sig friheten att utveckla verksamheten på de enheter där man flyttat ner vissa beslut och ansvar till medarbetarna. Brukarna blir också mer nöjda eftersom de kan bli mer delaktiga i besluten.

Lotta och hennes kollegor vill ta reda på hur den här typen av ledarskap formas, hur vanligt det är och vilken betydelse det egentligen har.

– Vi hoppas kunna sprida goda exempel och genom våra kvantitativa analyser visa vad man behöver tänka på när man implementerar ett distribuerande ledarskap.

Med flera exempel och statistik som visar vad som ger effekt blir det också lättare för strategiska funktioner att våga testa detta ledarskap.

Mindre stress med distribuerat ledarskap

Fallstudierna visar att de chefer som har distribuerat sitt ledarskap till undersköterskor är mindre stressade.

– Jag har aldrig tidigare träffat enhetschefer som har kunnat sitta så avspänt och bli intervjuade som de chefer som hade distribuerat sitt ledarskap till undersköterskorna i hög grad. De var inte jämnt stressade över att inget funkade om de inte var med överallt.



Foto: Johan Wingborg

Lotta Dellve

Cheferna fick mer tid att jobba med ledarskap och kunde ägna sig mer åt en coachande och lärande roll i stället för en straffande och kontrollerande. Då vågar fler medarbetare ta ansvar i stället för att bara våga göra det som står i ens arbetsbeskrivning.

Lotta Dellve tror

att det distribuerande ledarskapet gör att den strategiska nivån får en bättre överblick och att fokus ändras från att skicka nyckeltal uppåt i organisationen till att bli mer verksamhetsnära med fokus på att stötta medarbetarna.

Chefer som tjänar verksamheten

En skillnad mellan en lärande organisation och ett distribuerande ledarskap är att man riktar sin uppmärksamhet neråt mot kärnverksamheten, det Lotta Dellve kallar för en verksamhetstjänande organisation. Cheferna tjänar verksamheten i stället för att mata strategiska nivåer med nyckeltal och uppföljningar. Man funderar över vem som behöver lära sig något och vad som behöver koordineras. Den som är enhetschef fokuserar mer på sina medarbetare och en verksamhetschef tittar mer på sina enhetschefer än uppåt.



Foto: Arbetsmiljöverket

Fallstudier visar att de chefer som har delegerat sitt ledarskap till undersköterskorna är mindre stressade.

– Det är skillnad mot att mata information uppåt i organisationen så att politikerna ska bli nöjda så att de tror att det är en bra vård, men man hinner inte ge en bra vård eftersom man är så upptagen med att uppfylla deras önskningar.

Tydliga mandat för medarbetarna

Om ett distribuerat ledarskap ska fungera måste enhetscheferna tydliggöra för medarbetarna vilka mandat de har. Enligt Lotta Dellve tar många chefer inte det mandat de faktiskt har för att kunna utveckla verksamheten. Det beror på att de är osäkra på vilka befogenheter de har.

– Därför behöver man veta vilket mandat man har, men också ha en egen chef som lämnar ifrån sig mandat och inte skrämmer en att hålla sig inom någon ram som är alldeles för trång.

– Om det finns en rädsla i en organisation för vem som egentligen har mandat att fatta beslut där vi leder genom att skrämra varandra blir chefens handlingsutrymme trångt och medarbetarnas ännu trängre. Då kan ingen göra något.

Olydiga chefer får färre sjukskrivna

När Lotta Dellve undersökte tendenser till sjukskrivning i en studie såg man att i enheter med färre sjukskrivna hade cheferna det gemensamt att de tog sig friheten att vara olydiga och begränsa flödet av arbetsuppgifter när det krävdes för personalens skull.

– Vi har sett att chefer som är olydiga tar sig makt som de kanske inte har fått. Då spränger de gränserna också för medarbetarna, som också får ta sig mer makt, säger hon.

Ragnhild Larsson

”De var inte jämt stressade över att inget fungerade.”



Emina Sesto hade tänkt sig praktik och jobb om socialsekreterare för att hjälpa barn och unga. I stället blev det chefsstolen direkt, ett steg hon inte ångrar i dag.

Emina Sesto, ung chef – prisas för sitt ledarskap

Emina Sesto, 23 år, fick chansen att bli chef redan under socionomutbildningen.

TVå år senare prisas hon för sitt ledarskap. Till en början var det inte enbart enkelt att bli chef, medger hon. Många var förvånade över hur ung hon var och undrade hur hon skulle kunna driva en verksamhet.

Hon började som praktikant och efter bara ett par månader blev hon biträdande chef. Emina Sesto hoppade över steget som de flesta ändå tar efter en socionomutbildning, att jobba några år som handläggare eller socialsekreterare. Det behövdes en ny verksamhetschef för tre LSS-boenden i Uppsala. Anna Ahlstrand, områdeschef inom vård- och omsorgsförvaltningen, Uppsala kommun, tvekade inte att anställa Emina Sesto, då enbart 21 år gammal, som chef över ett 30-tal medarbetare.

–Hennes egenskaper är inte åldersbaserade. Hon hade jobbat mycket tidigare, även inom vården, hade en ordentlig drivkraft och rätt förhållningssätt, säger Anna Ahlstrand.

Var du inte rädd för att det var för tungt ansvar för en så ung chef?

–Nej, faktiskt inte. Någonstans måste jag själv ha känt mig trygg som ledare i min egen roll.

Det är okej i vår organisation att göra misstag, och att inte behöva kunna allting från början, säger Anna Ahlstrand och fortsätter:

–Men för att våga anställa någon så ung måste nog arbetsgruppen vara trygg och välkomnande. Och jag hade en sådan arbetsgrupp

Emina Sesto började alltså som biträdande verksamhetschef för tre LLS-boende i Uppsala kommun i slutet av sin praktikperiod, för drygt två år sedan. LSS-boende är anpassat boende för unga vuxna med funktionsnedsättningar.

Fick stipendium av kungen

Vi tar intervjun på telefon på grund av pandemin. Emina Sesto har kraft i rösten, men låter även eftertänksam. Just nu är hon väldigt glad över det fina stipendiet *Kompassrosen* som hon nyligen har fått. *Konungens stiftelse ungt ledarskap* står bakom priset som delas ut till ”unga ledare under 25 år som visat särskilt prov på mod, omtanke och handlingskraft”.

Emina Sesto hade drömt om en praktik som socialsekreterare, gärna med inriktning mot barn och unga. Men ju fler dagar som gick på LSS-boendet i Tierp där hon hamnade, desto mer intresserad blev hon av ledarskapsfrågorna.

–Jag hade en jättebra handledare och såg hur mycket hon kunde påverka genom sitt ledarskap. Under ett möte med Uppsala kommun fick Anna sedan upp ögonen för mig, och pratade med områdeschefen i Tierp.

Men hur kändes det att komma så ung och utan tidigare chefserfarenhet till en arbetsgrupp?
Inte enbart enkelt till en början, medger Emina Sesto.

–Många var förvånade över hur ung jag var och undrade hur jag skulle kunna driva en verksamhet.

I början kände Emina Sesto att hon gärna ville kompensera bristerna i erfarenhet genom kunskap i aktuella ämnen.

–Gud, vad mycket jag läste på om alla typer av diagnoser och sjukdomar. Jag försökte ju bevisa mig på alla sätt.

Vågar be om hjälp

Ganska snabbt lärde sig Emina Sesto att våga be om hjälp. Vissa frågor var ändå svåra att hantera i början, särskilt personalfrågorna.

–Det var några situationer där jag kände mig lite naiv. Jag råkade gå ut till gruppen och säga rakt ut att vi måste dra ner på personal. Det väckte förstås otroligt starka känslor, vilket jag inte var riktigt beredd på. Då hade jag åtta personer som satt och skrek på mig.

Emina Sesto hade mycket stöd i början, både i form av en mentor på jobbet och sin egen chef, som hon kunde ringa när som helst.

–Vi har också väldigt bra stödfunktioner. HR-avdelningen hjälpte till vid mina första svårare samtal.



Foto: Sandra Abdullah

– Vi fick en person med mycket drivkraft och energi, säger Anna Ahlstrand som anställde Emina Sesto som verksamhetschef.

Efter drygt två år i chefsrollen har Emina Sesto nu prisats för sitt ledarskap. Att hon är en uppskattad chef fick hon även veta i medarbetarenkäten, där hon senast fick höga betyg.

Hon är ung men ändå bland de mest uppskattade av personalen.

Emina Sesto funderar en stund på frågan hur hon själv skulle beskriva sitt ledarskap.

–Jag tror det är öppet, inkluderande och empatiskt. Jag har från dag ett bjudit in andra personer att fatta beslut tillsammans med mig. Vi tar upp saker i grupp och diskuterar, så att det blir ett medledarskap.

Var kommer då hennes driv ifrån? Emina Sesto hänvisar till sin bakgrund och sina föräldrar som kom till Sverige som flyktingar från krigets Bosnien på 90-talet.

–De fick ett fantastisk mottagande, vilket har funnits sedan jag var liten. Jag valde socionomutbildningen för att ge tillbaka till samhället. Det betyder jättemycket även för mina föräldrar.

Anna Ahlstrand är glad över att hon har vågat anställa en så ung chef som Emina Sesto. Hennes beslut har gett ringar på vattnet i närmaste chefskretsen också, en av kollegerna har inspirerats till att anställa en ung ledare.

Vilka fördelar ser du med att våga satsa på unga förmågor?

–Vi fick en person med mycket drivkraft och energi. Unga lever också mer i den digitala världen, de är nyfikna och snabba, det ger också mycket till andra i verksamheten.

Enikö Arnell-Szurkos

”Hon är ung men ändå bland de mest uppskattade.”

Unga chefer är mer självkritiska – men uppskattas i högre grad

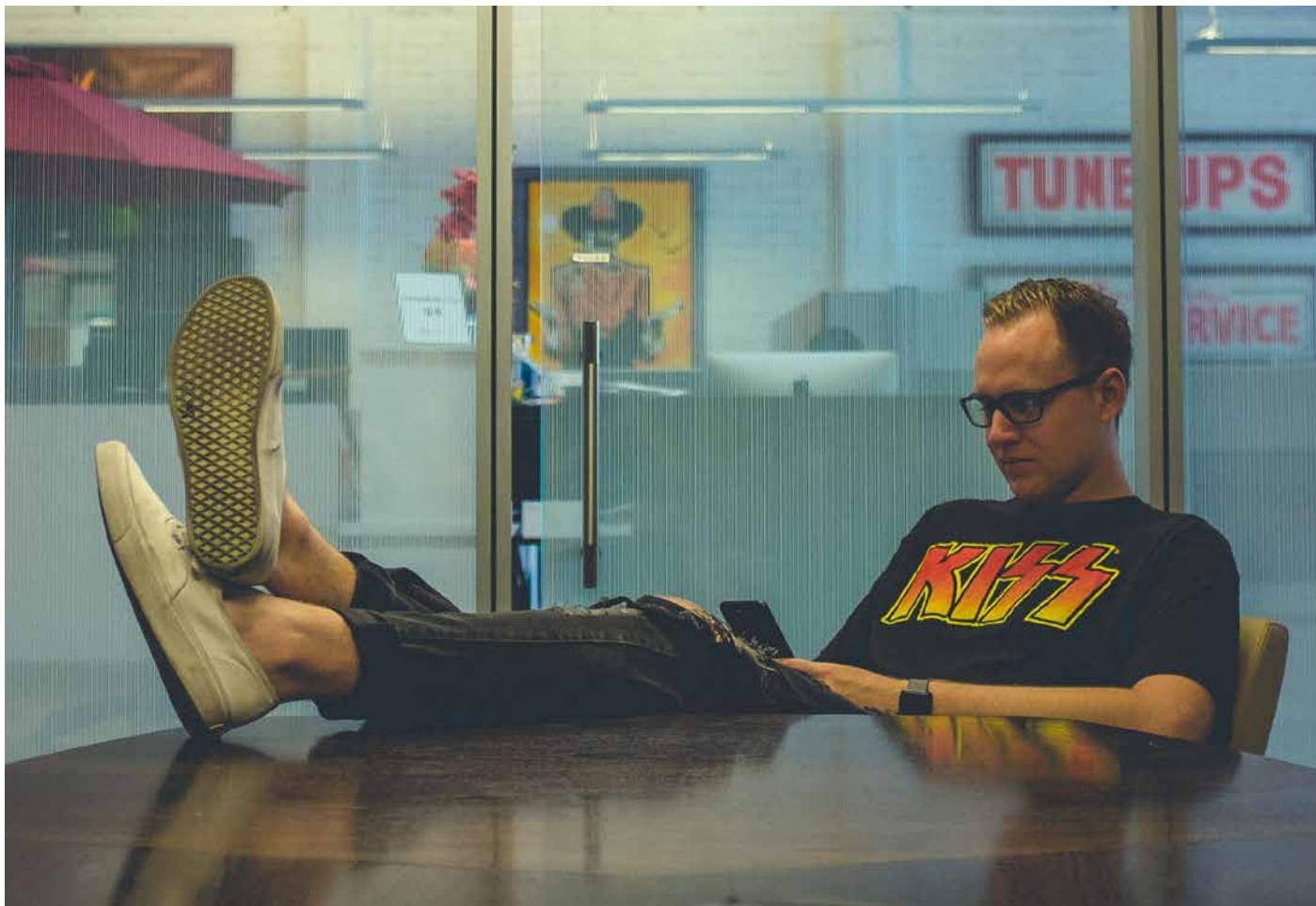


Foto: Neonbrand/Unsplash

Unga chefer skulle kunna slappna av mycket mer – deras ledarskap är mer uppskattat än de tror.

Unga chefer är mer självkritiska i sitt ledarskap, men det är obefogat, enligt en ny studie vid Karolinska Institutet. Unga chefer är mer uppskattade än äldre.

Unga chefer mår sämre och upplever mer stress än äldre. De har också mindre tro på sig själva, underskattar sin förmåga att leda och riskerar i högre grad utmattning och depression på grund av arbetsbelastning. Äldre chefer är mer nöjda med sin arbetsmiljö och trygga i både sitt ledarskap och sin plats i organisationen, visar nya forskningsresultat vid Karolinska institutet (KI).

Unga chefer skattas samtidigt högre än äldre chefer av medarbetare i alla åldrar.

”Unga ledare mår sämre och underskattar sin förmåga att leda.”

– Det kan handla om att unga anstränger sig mer och vill prestera, samtidigt som de äldre kanske lutar sig tillbaka mer och känner sig tryggare i att deras arbetsinsats

är tillräckligt bra, förklarar Malin Mattson Molnar, organisationspsykolog vid KI.

Enkätstudierna, som bygger på svar från över 10 000 chefer och nära 100 000 medarbetare i olika branscher, visar tillsammans ett intressant

resultat, som borde få både yngre och äldre ledare att tänka till, enligt Malin Mattson Molnar.

–Unga är mer självkritiska, vilket egentligen är obefogat. De borde kunna slappna av mer, utifrån hur medarbetare ser på deras ledarskap.

Finns fördomar mot unga

Malin Mattson Molnar arbetar nu i ett projekt *Visst vill jag vara chef* med en kvalitativ undersökning om hur unga chefer upplever sin arbetsmiljö och att vara ledare. Projektet finansieras av Afa försäkring. Nio kvinnor och tolv män under 35 år, i vitt skilda branscher, har djupintervjuats och resultaten analyseras nu.

–Vi ser att det finns fördomar mot unga. De möter attityder som ”det här kommer du inte klara av”, i stället för att de värderas utifrån sin personlighet, förmåga och intresse. De får ofta försvara att de har kompetensen.



Foto: MTO Säkerhet AB

Malin Mattson Molnar

De unga cheferna har olika strategier för att möta motståndet. En kan vara att vara öppen med sin osäkerhet och ta emot hjälp från medarbetare.

–Med denna strategi tydliggör de att de vill ta vara på medarbetares kompetens. Det handlar om en prestigelöshet och

att visa att man är öppen för att lära sig av andra.

Organisationen och högre chefer kan göra mycket för att underlätta för unga chefer. Men ofta krävs även en förstående partner hemma, visar studien. Särskilt unga kvinnor beskriver att deras partner får dra ett tungt lass i hemmet.

–Har man barn är det ofta en viktig förutsättning att partnern kan ta ett stort ansvar. Vi ser inte att männen lyfter frågan i samma utsträckning, vilket kan bero på att det tas för givet att kvinnor jobbar mer i hemmet när deras män har krävande chefsroller.

Personalansvar kan vara svårt

Unga chefer tycker att det kan vara svårt med personalansvaret, särskilt när det handlar om yngre frågor.

–Det kan handla om komplicerade rehabiliteringsärenden, att hantera misskötsel eller att få medarbetare motiverade.

I dessa frågor kan unga chefer behöva mer stöd. De som har ett bra stödsystem på plats, med en personalavdelning eller kanske en mentor, uttrycker uppskattning för det, enligt Malin Mattson Molnar.

Hon rekommenderar också organisationer som vill ge goda förutsättningar för unga chefer att uppmärksamma just stödet i personalfrågorna.

Det är svårt att utifrån studiens resultat säga något tydligt om unga chefers personlighet och motivation, enligt Malin Mattsson Molnar.



Foto: Elisa Ventur/Unsplash

Särskilt unga kvinnor underskattar sin egen förmåga att leda. De är ofta stressade och mår dåligt.

–De är väldigt olika och har också väldigt olika ingångar och drivkrafter med sig in i ledarskapet.

De unga kan förstås möta motstånd och hinder och behöva strategier för att hantera dessa. Det krävs vissa egenskaper av dem som vill och orkar vara kvar i sin ledarroll.

–Vi tycker oss se några gemensamma nämnare när de beskriver sig själva. Det är personer som inte drar sig för att uttrycka sina behov, och som också tar ett eget ansvar. De är ofta modiga och kan sätta gränser, till exempel vad gäller balansen mellan jobb och fritid. De har lite skinn på näsan helt enkelt, även om många berättar om utmaningar.

Projektet *Visst vill jag vara chef* har som mål att bidra med konkreta råd till organisationer som vill arbeta aktivt för att fler unga ska våga ta en ledarroll.

–Vi kommer att föreslå hur man skapar kultur, struktur och rutiner för att möjliggöra det, säger Malin Mattson Molnar.

Enikö Arnell-Szurkos

Så kan arbetsgivaren underlätta för unga chefer

- Inkludering i ledarskapsrollen är viktig för de unga. Ha ett stöd, bollplank i organisationen.
- Ange tydliga kriterier för önskvärd kompetens i rollen.
- Säkerställ att det är lämpligheten man bedömer och inte åldern.
- Erbjud flexibilitet i tid och rum för att kombinera arbete och familjeliv.
- Ha tillit. Unga chefer är villiga och engagerade men behöver eget handlingsutrymme.



Aktivt destruktivt ledarskap innebär enligt Maria Fors Brandemo att anställda uppfattar chefen som arrogant, orättvis och otrevlig.

Fara å färde när chefen beter sig destruktivt

**Chefer vill oftast väl!
Ofrivilligt hemfaller många ändå till ett
destruktivt ledarskap – till men för de an-
ställdas arbetsglädje, motivation och
i värsta fall hälsa. Men detta går att före-
bygga och åtgärda.**

**Det säger Maria Fors Brandebo, forskare
på Försvarshögskolan. Hon har varit med
om att utvecklat ett verktyg, Destrudo, som
underlättar att upptäcka ledarskap
som skadar.**

–När jag i privata sammanhang råkar berätta om min forskning är det som att öppna en kran, alla öser ur sig berättelser om egna erfarenheter, säger Maria Fors Brandebo.

Det finns två huvudtyper: aktivt destruktivt ledarskap och passivt.

Aktivt destruktivt ledarskap innebär att anställda uppfattar chefen som arrogant, orättvis, otrevlig, som en som ställer överkrav, bryter löften, förödmjucar, hotar och bestraffar – ibland över gränsen till trakasserier och mobbning.

Passivt destruktivt ledarskap innebär att anställda upplever chefen som frånvarande, konflikträdd, ostrukturerad, otydlig, dålig på att planera och ge inriktning och direktiv för arbetet. När medarbetarna inte vet vad som gäller och vem som har ansvaret kan informella ledare ta befälet, inte sällan med ett aktivt destruktivt

ledarskap. Detta kan ofta orsaka konflikter mellan medarbetare, konflikter som kan trappas upp till trakasserier och mobbning.

–Det vi talar om är ett upprepat beteende under lång tid. Alla kan ju ha en dålig dag eller en tillfällig svacka, säger hon. Och det avgörande är inte vilken avsikt som chefen haft, utan vilken effekt beteendet får.

De flesta kopplar nog spontant *destruktivt ledarskap* till den aktiva varianten, men forskningen visar att den passiva är vanligast och orsakar mest skada. Och en elak chef kan faktiskt öka sammanhållningen i en arbetsgrupp, medan den frånvarande chefen ofta kan splittra den.

I de allra flesta fall är inte människan bakom ledarbeteendet i sig destruktiv, understryker hon. Det finns ett fåtal undantag: människor med störda och svårpåverkbara personligheter, *psykopater, narcissister och machiavelliska personer*. Som chefer kan de orsaka stor skada, men de är verkligen få.

Det dåliga är starkare än det bra

–Det är vanligt att människor först reagerar mot begreppet, för att det är negativt. En vanlig uppfattning är ju att man ska se till det positiva, och förstärka det. Men forskning visar att det dåliga är mycket starkare än det bra, säger Maria Fors Brandebo.

Detta betyder att det som inte fungerar påverkar oss starkare, än en förbättring av det som redan fungerar hyggligt. Därför ger det ofta mer att få syn på destruktivt beteende och göra någonting åt det – oftast med hjälp av ökad självinsikt och utbildning, ibland genom att chefen flyttar till en annan miljö och får en omstart.

Tjugo frågor om fem beteenden

Hennes och hennes kollegors forskning började med att de för femton år sedan undersökte varför anställda ville lämna Försvarsmakten – eller stanna. En vanlig orsak till att folk slutade var missnöje med närmaste chef.

Forskning i andra länder om destruktivt ledarskap hjälpte dem att förstå vad som hände. En rad studier, med enkäter och intervjuer med chefer och anställda ledde fram till en bok, *Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?*.

I boken presenterar de frågeformuläret Destrudo, som mäter fem faktorer, eller typer:

- Arrogant, orättvis.
- Hot, bestraffningar, överkrav.
- Egoinriktad, falsk.
- Passiv, låtgå, feg.
- Osäker, otydlig, rörig.

Utifrån tjugo påståenden får de anställda svara på hur de upplever att chefen beter sig, på en sexgradig skala från aldrig till alltid. Exempel på påståenden:

- *behandlar folk olika,*
- *visar aggressiva tendenser,*



Foto: Försvarshögskolan

Maria Fors Brandebo föreläser om destruktivt ledarskap. Hon har aldrig mött någon som inte haft en sådan chef någon gång.

- *tar åt sig äran av underställdas arbete,*
- *visar sig inte bland underställda,*
- *uppträder förvirrat.*

Svaren ger en bild av läget, svart på vitt.

Maria Fors Brandebo berättar att en del chefer tycker att det är *en låg tröskel* att låta medarbetare avgöra om ledarskapet ska klassas som destruktivt.

–Jag brukar svara: ”Men om medarbetarna uppfattar att du har ett destruktivt ledarbeteende, så kommer de ju att reagera utifrån det. Det spelar ingen roll om du tycker att du gör det bästa utifrån de förutsättningar som du har. Du måste titta på vilken effekt ditt ledarskap har på dina medarbetare och reflektera över det!”

”Det dåliga är mycket starkare än det bra.”

Förebygga och följa upp

–Utbildning om destruktivt ledarskap ingår numera i Försvarshögskolans ledarskapsutbildning *Utvecklande ledarskap* som också används utanför Försvaret, bland annat i ett stort antal kommuner. Och vi har just provat att använda Destrudo i intervjuinstrument när man väljer ut högre befäl, berättar Maria Fors Brandebo.

Man kan förebygga destruktivt ledarskap genom att i ett dokument beskriva vad det är, och slå fast att detta inte skall finnas i organisationen.



Boken ”Destruktivt ledarskap: Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?” är resultat av många års studier. Författare: Maria Fors Brandebo, Gerry Larsson och Sofia Nilsson. (Studentlitteratur 2018),

Detta skapar en tydlighet om vad som gäller och gör det lättare för alla att tala om saken när problem kommer upp.

Och man kan följa upp hur det ser ut genom att ha med Destruodfrågorna i de årliga medarbetarundersökningarna. Det sker redan inom och utom Försvarsmakten.

Forskningen om destruktivt ledarskap fortsätter:

–Just nu studerar jag olika sätt för anställda att hantera passivt destruktivt ledarskap, säger hon. Och vi tittar mer på sammanhanget, kulturen, där det uppstår och vilka kontrollmekanismer som finns. Man pratar gärna om alla positiva faktorer i ledarskap, men saknar forum för att ta upp negativt beteende.

”Chefer ska inte ha för mycket frihet och makt.”

Tidens vurm för det *positiva* och ovilja att tala om det *negativa* tror hon har påverkat forskningen.

–Vi på Försvarshögskolan har hittills varit ensamma om att forska om det här. Men forskare vid Umeå universitet undersöker nu hur vanligt

destruktivt ledarskap är inom olika verksamheter utanför Försvarsmakten och om hur Destruo fungerar i olika typer av verksamhet.

Till sist – en slutsats som Maria Fors Brandebo har

dragit av sina många studier rör chefernas ramar:

–Chefer ska inte ha för mycket frihet och makt. När de har en stor påverkan på de underställdas karriärer, kan det främja en tysthetskultur. Och det ökar risken för destruktivt ledarskap.

Mats Utbult

Chefers villkor påverkar de underställdas arbetsmiljö

Chefer kan ha väldigt olika förutsättningar – som antalet underställda och stöd för administrativa uppgifter – och detta påverkar förstås cheferns arbetsmiljö. Men påverkar det också medarbetarnas sjukfrånvaro, arbetslust och vilja att stanna kvar? Det undersöker Erik Berntson och hans forskarkollegor.



Foto: Mats Utbult

Erik Berntson

chefer i Västra Götalandsregionen och Kristianstad kommun om förutsättningarna för chefer. Forskarna jämför svaren med data om personalomsättning, sjukfrånvaro, arbetsmiljöhändelser, balans mellan krav och resurser, med mera.

–Det finns många chefer som verkligen är engagerade i sina verksamheter, men som inte har resurser för att göra det som de behöver göra, säger han.

Erik Berntson har arbetat med chefers villkor sedan 2007. Han deltog i ett stort projekt, *Chefios*, där de undersökte kommunala chefers organisatoriska förutsättningar. Förutom enkäter och intervjuer genomförde de arbetsanalyser: *Vad gör chefen?*

–I många fall gör de saker som andra borde göra, som när förskolechefen byter glödlampor och sätter upp hyllor, säger han.

I *Chefios* fokuserade forskarna på chefernas arbetsmiljö. Nu går de ett steg till i ett treårigt projektet (i mål 2022): *Hur påverkar villkoren för cheferna de anställdas arbetsmiljö?*

I enkäter frågar forskarna anställda och

”Ju fler medarbetare desto högre krav och risk.”

Chefstätheten viktig för arbetsmiljön

Antal underställda per chef, chefstätheten, är viktig för chefernas arbetsmiljö. Ju fler medarbetare desto högre krav och risk för ohälsosam arbetsbelastning, stress och frustration över att inte räcka till. Och för de anställda är det

avgörande för den organisatoriska och sociala arbetsmiljön att ha tillgång till en närvarande och stödjande chef.

Forskarna fann uppseendeväckande skillnader

mellan kommunernas mansdominerade tekniska verksamheter med i snitt 15 underställda per chef, och kvinnodominerad omsorg med i snitt 35. I hemtjänst och äldreboenden förekom arbetsplatser med 60 och mer.

Erik Berntson jämför siffrorna från dagens projekt med siffrorna för tio år sen – och chefstätheten är i stort sett ganska oförändrad.

–Det har ju hänt en del i termer av att man

har börjat titta på chefstätheten på många håll. Samtidigt är det intressant att det ändå inte har förändrats mer under den här tiden, säger han.

Men på en del håll har det skett förändringar och forskarna studerar nu vad som blir resultatet när chefen får färre anställda under sig.

Tillitskedjor på höjden och bredden

Erik Berntson talar om tillitskedjan som en nyckelfaktor: Tilliten mellan medarbetarna och deras chef, mellan chefen och chefschef – och fortsatt upp till högsta ledningen.

Hypotesen är att om alla tillitslänkarna fungerar, mår och presterar de anställda bättre. Och tvärtom. I det pågående projektet vill forskarna utveckla metoder för att mäta tillståndet i en tillitskedja.

Till slut: *Efter alla dessa forskningsår – vad svarar Erik Berntson en chef med knepiga förutsättningar, som ber om råd?* Han börjar med att rekommendera Suntarbetslivs verktyg *Chefoskopet*, som bygger på resultaten i Chefiosprojektet.

– Men det finns tyvärr ingen manual med snabba lösningar. Det är sällan man kan göra något helt själv, man måste ta itu med det tillsammans med andra. En början kan vara att resonera om sin arbetssituation med chefskollegor. Men det gäller också att hitta forum för att lyfta frågorna uppåt.

– Räkna med att det tar tid! För att få en bestående förändring måste man vara uthållig – det är en av de största lärdomarna från Chefiosprojektet, säger Erik Berntson.

Han har efter snart 15 år ännu inte tröttnat på att studera chefers villkor. Men sommaren 2021 byter han arbetsplats, från psykologiska institutionen vid Stockholms universitet till Försvarshögskolan, där han blir professor i ledarskap.

”För att få en bestående förändring måste man vara uthållig.”

Mats Utbult

Titta in i Chefoskopet



Foto: Mathias Blom

I Chefoskopet finns bland annat filmer där skådespelare gestaltar situationer, som ger underlag för diskussioner.

De som vill ta itu med att utveckla chefers organisatoriska förutsättningar, kan få stöd av verktyget Chefoskopet, som Suntarbetsliv har tagit fram i samarbete med forskarna i Chefiosprojektet.

Verktyget består av två huvuddelar:

■ **En kunskapsdel** med bland annat intervjuer med forskare i korta faktafilmer och poddar. I en ledningsgrupp kan man gemensamt gå igenom kunskapsdelen för att skapa samsyn och gemensamma begrepp för hur

man ser på chefer och deras förutsättningar.

■ **En metoddell** innehåller metoder för att kartlägga chefers vardag, och stöd för analys och dialog om hur man kan utveckla chefers organisatoriska förutsättningar.

Chefoskopet är fritt tillgängligt för alla:

chefoskopet.suntarbetsliv.se. Suntarbetsliv är en arbetsmiljöorganisation som drivs gemensamt av de fackliga organisationerna och arbetsgivarorganisationerna SKR och Sobona.