



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

Ledarskap mot stress

Författare:

GRUPP 10

Eiman, Andreas 760423

Förnemark, Helen 660723

Gustafsson, Jonas 780625

Johansson, Annica 670927

Handledare:

Ulla Eriksson-Zetterquist

Innehållsförteckning

1. INLEDNING, FRÅGESTÄLLNING OCH DISPOSITION	1
2. METOD	2
3. TEORI	2
3.1. Fiedlers situationsbetingade ledarskapsteori	2
3.2. Krav-kontrollteorin	3
4. EMPIRI	4
4.2. Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetarnas hälsa.....	4
4.2. Förebyggande åtgärder	5
4.2.1 <i>Moveit</i>	5
4.2.2 <i>Maslach och Leiters modell</i>	6
4.3. Ansvar.....	6
4.3.1 <i>Arbetsmiljölagen</i>	6
4.3.2 <i>Intervju</i>	7
5. ANALYS	7
6. DISKUSSION.....	9
7. SLUTSATS.....	10
KÄLLFÖRTECKNING.....	11
BILAGA 1	12

1. Inledning, frågeställning och disposition

Varje dag i en modern människas liv är en kamp mot klockan! Det ställs högre och högre krav på prestationer i alla delar av livet samtidigt som vi möter en allt mer osäker framtid där anställningstryggheten minskar och arbetstillfällena försvinner. Den fragmenterade verklighet vi möter varje dag ökar stressen i våra liv. När man ser till denna verklighet är det inte underligt att människan blir mer och mer stressad!

Stress är kroppens reaktioner på fysiska och mentala påfrestningar och historiskt hjälpte dessa reaktioner människan att förbereda sig för kamp och flykt. Dagens samhälle framkallar samma reaktioner under längre tidsperioder, vilket medför ökad risk för bland annat hjärtinfarkt och hjärnblödning. Det är dock viktigt att notera är att olika personer reagerar olika på stress, samt att en och samma person reagerar olika på samma stressfaktorer beroende på psykologisk och social situation.¹

Ett tecken på denna ökade stress är att av andelen sjukskrivna, längre än 60 dagar, med psykiska sjukdomsbesvär ökat mellan 1999 och 2003 från 18 till 30 procent.² Det är emellertid en relativt liten del av de långtidssjukskrivna som får diagnosen utbrändhet, vilket delvis beror på rekommendationer om att utbrändhet ska diagnostiseras som depression; vilket i sin tur kan bero på att tillståndet ”utbrändhet” saknar en enhetlig definition.³ Utvecklingen när det gäller sjukskrivningar för psykiska sjukdomar under senare delen av 1990-talet och i början av 2000-talet gör det rimligt att göra en koppling till stressrelaterade problem, bland annat i arbetslivet, då sambandet mellan arbetsrelaterad stress och psykisk ohälsa är vetenskapligt styrkt. Förhållandena på arbetsplatsen är väsentliga för utveckling av utmattningssyndrom⁴ (som ofta orsakas av stress).

Vi tror att stressrelaterade sjukdomstillstånd (utmattningssyndrom) kommer att bli ett allt större problem både för arbetsgivarna och för samhället i stort om man inte tar signalerna på allvar och börjar agera förebyggande redan nu!

Vi vill med denna rapport åskådliggöra några av de möjligheter man som ledare har för att motverka att medarbetarna skall utsättas för skadlig stress.

Vi inleder med att beskriva den teoretiska utgångspunkt vi använder i vår analys, därefter beskriver vi olika handlingsalternativ i vår empiri. I analysen försöker vi se mönster i alternativen och i slutsatsen ger vi förslag på hur man som ledare kan hantera dagens stressiga omvärld.

¹ NE online, artikel 316959, hämtad 2006-03-17

² Försäkringskassan online, pressmeddelande, hämtad 2006-03-18

³ Institutet för psykosocial medicin online, hämtad 2006-03-18

⁴ Socialstyrelsen online, hämtad 2006-03-18

2. Metod

Gruppen började med en generell diskussion kring ämnet hur ledarskapets funktion kan motverka arbetsrelaterade utmattningssyndrom. Därefter samlade gruppmedlemmarna individuellt litteratur i ämnet för att använda som teori och empiri. Detta har gjorts via sökningar på Gunda, Libris, Arbetslivsinstitutet samt böcker nämnda i kurslitteraturens källförteckningar. Litteraturgenomgången har sin tyngdpunkt i olika forskares slutsatser byggda på mätresultat från bland annat intervjuer, enkäter och statistik. För att belysa betydelsen av arbetsmiljöansvar har detta kompletterats med en lagtext från AFS och ett informellt samtal med en konsult på området. Teorin består av olika aspekter av ledarskap samt individpsykologi. Gruppen analyserar sedan gemensamt empirin med de framtagna teorierna genom att dra subjektivt logiska slutsatser. Slutligen finslipades de sista detaljerna i arbetet och formalian kontrollerades.

3. Teori

För att kunna jämföra olika handlingsalternativ har vi valt att utgå ifrån Fiedler's situationsbetingade ledarskapsteori och Krav- kontrollteorin. Fiedler ger oss en insikt i vilken typ av ledarstil en ledare bör anamma i olika situationer medan krav-kontroll teorin visar hur medarbetaren påverkas av förutsättningar i arbetsförhållandena.

3.1. Fiedlers situationsbetingade ledarskapsteori

Fiedlers situationsbetingade ledarskapsteori bygger på antagandet att olika situationer kräver olika typ av ledarstil. *"Det centrala i teorin är att det finns ett samspel mellan ledarstil och den kontext som ledarna verkar inom."*⁵

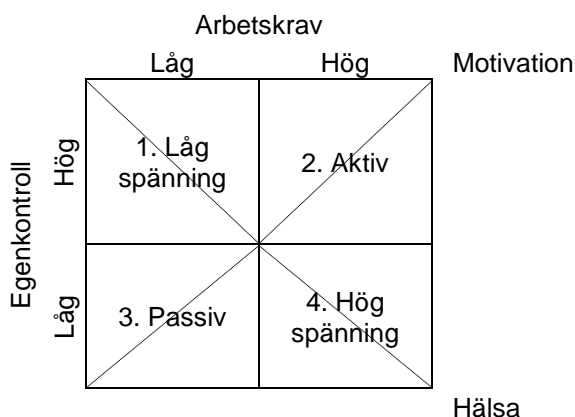
Fiedler har i sin modell utgått från att den viktigaste skillnaden mellan olika ledare är hur inriktade de är på själva uppgiftslösningen, uppgiftsorienterade ledare, och hur engagerade de är av att ha goda relationer till sina medarbetare, relationsorienterade ledare. Karakteristiskt för den relationsorienterade ledaren är att hon/han har gott självförtroende, stor beslutsamhet, frihet från inre konflikter och har stor förståelse för medarbetarens behov. Det är en chef som känner sig trygg i sin ledarroll, har empati och hög grad av självinsikt. Karakteristiskt för den uppgiftsorienterade ledaren är dennes stora fokus på effektivitet, tillämpning av belöningsystem och ett egenintresse snarare än ett gemensamt intresse för gruppen och organisationen. De två olika typerna av ledarstil sätts sedan i relation till olika

⁵ Jacobsen och Thorsvik, 2002:495

situationer som antas ha betydelse för ledarens möjlighet att påverka de anställda. Fiedler drar slutsatsen att ett uppgiftsorienterat ledarskap lämpar sig bäst i situationer som bland annat präglas av mycket ogynnsamma förhållanden. Till exempel om det råder stor osäkerhet om vilka förväntningar som ställs på medarbetaren och vilket resultat som krävs av densamme. Ett relationsorienterat ledarskap lämpar sig däremot bäst i situationer där ledaren till exempel måste skapa förutsättningar för samarbete för att en uppgift ska kunna lösas.⁶

3.2. Krav-kontrollteorin

Krav-kontrollteorin bygger på arbetskrav och egenkontroll, vilka är två dimensioner av arbetsförhållanden som är centrala för fysisk och psykisk hälsa samt för de anställdas motivation (figur 1). Krav mäts i hur hårt individen upplever att man måste arbeta eller om man har tillräcklig tid att utföra arbetet. Graden av kontroll omfattas av möjlighet att fatta beslut på egen hand och



Figur 1, krav-kontrollteori

frihet att bestämma hur man ska utföra arbetet. Enligt teorin är det främst kombinationen av höga krav och låg kontroll som har negativa hälsomässiga konsekvenser (kvadrat 4). Högst motivation, lärande och personlig utveckling uppstår i situationer där både arbetskrav och egenkontrollen är hög (kvadrat 2). Låga arbetskrav ger antingen låg spänningsnivå eller passivitet, beroende på graden av egenkontroll.

Kraven och beslutsnivån påverkar två psykologiska mekanismer, vilka visas i diagonalerna i figur 1. Den första visar på att hälsan påverkas från låg till hög spänning när arbetskrav och egenkontroll förändras. Den andra diagonalen går från passivitet till aktivitet och visar på graden av motivation.

Socialt stöd är en ytterligare dimension som tagits in i teorin. Socialt stöd från kollegor och överordnade antas vara en buffert mot psykologisk spänning. Beroende på graden av social och känslomässig integration, hjälp och tillit skapas gemenskap alternativt isolering. De tre faktorerna: egenkontroll, arbetskrav och socialt stöd påverkar, var och en för sig, hur arbetssituationen upplevs.⁷

⁶ Jacobsen och Thorsvik, 2002:496ff

⁷ Karasek 1979; Theorell & Karasek 1996 refererad till i Work and Organizational Psychology, 2000

4. Empiri

Vid vår litteraturgenomgång har vi främst sökt texter som belyser ledarskapets möjligheter att hantera stress. Utöver det har vi intresserat oss för vem som har det formella ansvaret för att ohälsa inte uppstår på arbetsplatsen.

4.2. Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetarnas hälsa

I Arbetslivsinstitutets rapport ”*Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetarnas hälsa*”⁸ har utbrändhet analyserats utifrån Fiedlers uppgifts- och relationsorienterade ledarskap. Författaren till rapporten beskriver att det finns ett indirekt samband mellan ledarskap och hälsa eftersom ledare kan påverka faktorer som är av betydelse för arbetstillfredsställelse och därmed även för medarbetarens hälsa.

Undersökningen visar att ledare som har ett relationsorienterat ledarskap med tydlig struktur⁹ har en positiv påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och hälsa. Den största bidragande orsaken till ökad god hälsa hos medarbetarna är chefens förmåga att få medarbetarna att känna meningsfullhet inför sina arbetsuppgifter. Undersökningar visar också att det relationsorienterade ledarskapet motiverar medarbetarna till att känna engagemang och delaktighet. I rapporten menar man vidare att det är den närmaste chefens ledarstil som mest påverkar medarbetarens hälsa. Högsta ledningen ger dock förutsättningar för hur mellanchefen leder sina medarbetare, eftersom det är den högsta ledningen som sätter upp riktlinjer för struktur och kultur i organisationen. Mellancheferna realiserar sedan de förutsättningar högsta ledningen har gett.

Rapporten redogör även för studier som visar att ett detaljstyrt ledarskap, ett uppgiftsorienterat ledarskap, i hög grad bidrar till stress, eftersom denna typ av ledarskap präglas av övervakning som lämnar väldigt lite utrymme för egenkontroll. De menar dock att tydlig struktur, som är typiskt för det uppgiftsorienterade ledarskapet, är en viktig faktor framförallt i pressade situationer. Skillnaden mellan en relationsorienterad ledares och en uppgiftsorienterad ledares sätt att leda med tydlig struktur, är att den relationsorienterade ledaren visar omtanke om sina medarbetare.

Ledarskap som balanserar de båda typerna med både omtanke och struktur har positiv påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och därmed deras hälsa. Med andra ord menar man i Arbetslivsinstitutets rapport att en tillämpning av ett situationsanpassat

⁸ www.arbetslivsinstitutet.se, hämtad 2006-03-17

⁹ Med struktur här menas att medarbetarna ges vägledning och direktiv samt att problem och arbetsuppgifter definieras.

ledarskap, där de båda ledarstilarna används utifrån individens och gruppens mognadsgrad är att föredra. Då en grupp har kommit till en ökad mognad passar ett relationsorienterat ledarskap bäst. Enligt Ingela Thylefors, som omnämns i rapporten, är chefens värderingar viktigare än tekniker, deras grundläggande motivation och attityd har störst betydelse för hur de utövar sitt ledarskap¹⁰. Rapporten lyfter slutligen fram tre aspekter av ledarskap som visat sig viktigast för att medarbetarna ska känna arbetstillfredsställelse: omtanke om medarbetare, karisma och intellektuell stimulans.

4.2. Förebyggande åtgärder

4.2.1 Moveit

Konceptet för Moveit, Motivation and engagement supporting workplace improvement tools¹¹, är en strategi för arbetsmiljöarbete där lärandet i interaktionen mellan ledare och underordnad är central. Den viktigaste kunskapskällan är vad de kan komma fram till gemensamt genom *”en interaktivitet som syftar till att skapa mening och förståelse för vart organisationen är på väg, vad som behöver uppnås och varför organisationen behöver förändras. Strategin är visionsdriven och bygger på att alla är involverade”*¹². Själva lärandet i processen är det som är syftet eftersom det stimulerar motivationen. Det har även visat sig vara viktigt att ett genuint och förtroendefullt samarbete från början av processen är vad som behövs för att tanken bakom Moveit ska fungera. Förtroendet uppkommer i mångt och mycket av en god processledning. *”En god processledning omfattar samarbete mellan en mångfald av yrkesgrupper, en god hantering av systematiken i handlingen, uthållighet, investeringar i information och kommunikation inom organisationen samt en utgångspunkt i lärande och processtänkande”*¹³. Även om andra organisationers processer inte kan fungera som norm eller facit är de viktiga inspirationskällor.

Studier visar att statuskillnader mellan ledare och de ledda gör att denna metod kan vara svår att använda i praktiken. Ledaren kan ha svårt att släppa sin traditionella roll, som är mer auktoritär, eftersom denne är präglad av tidigare metoder. Den ledde kan då känna sig alienerad eftersom makt- och kunskapsförhållandena ofta är ojämna, vilket också kan motverka dialogen. Därför är det viktigt med adekvat utbildning så att egenansvar kan tas när

¹⁰ Dilschmann 2005; Thylefors refererar till i ”Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetarnas hälsa”

¹¹ Åteg, Andersson och. Rosén, 2005:4

¹² Ibid. 2005:7

¹³ Ibid. 2005:10

den ledde får kontroll över sin arbetsmiljö. Om målen som eftersträvas är både önskvärda och realistiskt uppnåbara kommer en positiv feedback-loop att skapas.¹⁴

4.2.2. Maslach och Leiters modell

Maslach och Leiter anser att utbrändhet, vilket motsvarar vårt uttryck utmattningssyndrom, inte förebyggs genom individinriktade punktinsatser på arbetsplatsen. De förespråkar istället att man skall skapa engagemang i hela organisationen genom att införa en kontinuerlig förbättringsprocess med inriktning på arbetsförhållandena. Denna process skall styras av ledningen utifrån sex områden som anses speciellt viktiga för de anställda: arbetsmängd, kontroll, ersättningar, gemenskap, rättvisa och rutiner. Man framhåller att ledningen inte omgående kan påverka de anställda att uppfatta situationen som rättvis men kan utveckla rutiner som i längden skall få anställda att känna att förhållandena är rättvisa och på så sätt skapa engagemang för arbetet.

Man föreslår en femstegsmodell för att uppnå detta: 1 – Ledningen förbinder sig att genomföra projektet, 2 – Ledningen genomför enkätundersökningar på arbetsplatsen för att finna problemhårdar, 3 – Utifrån enkäterna skapas projektgrupper med ansvar för specifika problemområden, 4 – Man lyssnar på de anställda, och 5 – Processer skapas för att åtgärda problem som identifierats.

Det som är huvudpoängen är att skapa nya kommunikationsvägar inom företaget och skapa delaktighet i processerna. Man ska åstadkomma detta genom att kontinuerligt prata med de anställda om problem och åtgärda dessa allteftersom. Målet är att skapa organisatoriska strukturer som balanserar arbetare med utfört arbete och på så vis få en engagerad arbetsstyrka som känner delaktighet i hur företaget sköts.¹⁵

4.3. Ansvar

4.3.1. Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen är ganska allmänt hållen och kompletteras därför med tillämpningsföreskrifter från Arbetarskyddsstyrelsen. Arbetarskyddsstyrelsens författningssamling, AFS, 1980:14 behandlar psykiska och sociala aspekter på arbetsmiljön. Skriften beskriver hur arbetsmiljön kan påverka sjukskrivningar och att det är arbetsgivarens ansvar att förebygga ohälsa. Arbetstagaren bör erbjudas möjlighet till ansvarstagande och självständigt beslutsfattande samt få en möjlighet att utträta något väsentligt och bli värderad av andra för det. När

¹⁴ Åteg, Andersson och. Rosén, 2005

¹⁵ Maslach & Leiter 1997

flera människor har samma symptom är det arbetsledningens och skyddsorganisationens ansvar att bevaka signalerna och genomföra en kartläggning av arbetssituationen.¹⁶

Huvudansvaret för arbetsmiljön ligger på arbetsgivaren, men det står inget i lagen om vem på arbetsplatsen som har ansvaret. Ofta lägger en arbetsgivare ut ansvaret för arbetsmiljön på en eller flera arbetstagare.¹⁷

4.3.2. Intervju

Vi valde att även diskutera arbetsgivarens ansvarsskyldighet med en konsult verksam inom områdena ledarskap, kompetensutveckling och motivation för att få en inblick i åt vilket håll trenden går i vår frågeställning. Konsulten menar att ansvaret för individens hälsa mer och mer läggs över på individen själv. Att mycket visar på att det är faktorer i personernas privatliv men även deras personlighet som har stor betydelse för hur personen reagerar på stress. Vidare menar konsulten att det finns många kryphål i arbetsmiljölagen som möjliggör för chefer att undgå sitt arbetsgivaransvar i dessa frågor.

5. Analys

Utifrån vald teori och de texter vi valt ut till vår empiri kommer vi nu att göra en analys och söka svar på vår frågeställning:

Vi vill med denna rapport åskådliggöra några av de möjligheter man som ledare har för att motverka att medarbetarna skall utsättas för skadlig stress.

Enligt krav- och kontrollteorin påverkar bland annat egenkontroll och socialt stöd hur en medarbetare upplever sin arbetssituation och om han eller hon kan bygga upp en buffert mot stress¹⁸. När vi kopplar det till Arbetslivsinstitutets rapport ser vi att en bra balans mellan en relationsorienterad och en uppgiftsorienterad ledarskapsstil där omtanke och struktur kompletterar varandra är en möjlighet för ledare att påverka medarbetarens arbetssituation positivt och därmed motverka stress¹⁹. Det är det som Fiedlers situationsbetingade ledarskaps-teori går ut på, att en ledare ska anpassa sin ledarstil efter den kontext de verkar inom²⁰. För att lyckas med det ser vi i Arbetslivsinstitutets rapport att det ställer stora krav på att ledaren har en hög grad av självinsikt och är trygg i sin roll. Men vi frågar oss då *hur* ett sådant ledarskap utövas? Kan en ledare utbildas till det eller ligger ett sådant framgångsrikt ledarskap

¹⁶ AFS 1980:14

¹⁷ <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se/1akut/19arbetsmiljolagen.html#5>

¹⁸ Karasek 1979

¹⁹ www.arbetslivsinstitutet.se

²⁰ Jacobsen och Thorsvik 2002:495

i ledarens personlighet? Ingela Thylefors menar att det snarare ligger i en ledares värderingar än i själva tekniken, och enligt Moveit är förtroende och interaktion nyckelfaktorer för att skapa motivation och förståelse i organisationen, vilket i sin tur är viktigt för medarbetarnas hälsa. Men frågan kvarstår; *hur* utövas ett sådant ledarskap? Det känns som en svår balansgång för en ledare att skapa tydlig struktur som sätter ramarna för hur arbetsuppgifterna ska utföras samtidigt som medarbetarna ska ges stor möjlighet till egenkontroll.

Att just balans i tillvaron är viktigt är ett återkommande tema i den litteratur vi tagit del av. Vi vill här påpeka att balans inte är samma sak som jämvikt, även en arbetssituation med väldigt skev ansvarsfördelning kan vara balanserad utan att det är jämvikt.

I denna rapport intresserar vi oss framför allt för balansen mellan ledare och de ledda. Fiedler och Arbetslivsinstitutets rapport menar att det måste finnas en balans mellan det uppgiftsorienterade och det relationsorienterade ledarskapet för att skapa goda arbetsförhållanden för medarbetarna. Men vi har även kommit fram till insikten att den leddes balans mellan arbets- och privatliv också är en viktig faktor att ta hänsyn till när man skall förebygga stress. Det är viktigt att se till helheten både vad det gäller socialt stöd och egenkontroll²¹. Om den ledde saknar socialt stöd privat, eller inte upplever sig ha möjlighet att kontrollera sina aktiviteter utanför arbetet, kan detta vara en lika stor bov i stressdramat som situationen på arbetsplatsen. Som ledare, men även för medarbetaren, är det därför nödvändigt att förstå var problemet egentligen ligger och inte bara stirra sig blind på arbetsplatssituationen.

Vår empiri visar på att ledarskapets möjlighet att motverka skadlig stress är ett komplext problem. Det juridiska ansvaret för den psykosociala arbetsmiljön vilar på arbetsgivaren²². Samtidigt har vi en samhällstrend, som stärks av den genomförda intervjun, vilken talar om det egna personliga ansvaret för stressen i det dagliga livet. I vår inledning skriver vi om att olika individer reagerar olika på stress utifrån sin personlighet, men också beroende av psykologisk och social situation. Vi läser sedan i båda de förebyggande åtgärderna i vår empiri att insatserna för att motverka arbetsmiljöproblematiken ska ske gruppvis²³. Även arbetarskyddsstyrelsens författningssamling föreskriver att arbetsgivaren har ansvar för att kartlägga arbetssituationen när fler individer på en arbetsplats visar samma symptom.

Teorierna vi valt för att belysa vår problemställning framhåller hur ledarens stil bör anpassas efter både arbetssituation och individens och gruppens mognad. Medan den underställdes upplevelser av krav och kontroll påverkar både graden av motivation och

²¹ Theorell & Karasek 1996

²² AFS 1980:14

²³ Åteg, Andersson & Rosén, 2005 och Maslach & Leiter 1997

ohälsa. Enligt arbetslivsinstitutets rapport ska ledaren skapa meningsfulla arbetsuppgifter utan att detaljstyra. Vilket innebär att det måste finnas utrymme för egenkontroll, något som även arbetarskyddsstyrelsen föreskriver. Vilka arbetsuppgifter som ska genomföras tillsammans med individen och gruppens mognad bör med andra ord styra ledarskapsstilen. Samtidigt som vi måste vara medvetna om att ledarskapsstilen påverkar individens psykosociala arbetsmiljö. En påverkans-kedja som kan vara svår att hitta en början och ett slut på, vilket ytterligare gör det svårt att avgränsa ledarskapets roll och exakt tala om hur ledaren ska leda.

6. Diskussion

När man som ledare utövar sitt ledarskap är balans viktigt! Man bör inte förlita sig på enbart ett eller ett fåtal ledningsmetoder, utan hela tiden se till situationen och målet. Om man blint förlitar sig på samma motivations- och bestraffningsredskap finns risken att man missar målet helt och hållet. Den situation de ledda befinner sig i måste påverka valet av ledningsstrategi.

Naturligtvis kommer en ledare aldrig att kunna ta alla dessa aspekter med i sin beräkning när hon/han ska leda sin grupp av individer. Däremot är det viktigt att ledaren ser till att ha en bra balans mellan den uppgiftsorienterade och den relationsorienterade ledarskapsstilen. Ledarskap är en process som aldrig kan reduceras till separata händelser utan görs ur ett sammanhang i förhållandena dem emellan. Om då ledaren bara fokuserar på hur ledningsmetoderna kombineras tillsammans från fall till fall, ser hon/han inte hur situationerna hänger ihop. På så sätt kan ledaren ändå hålla en balans i en grupp utan att behandla alla de ledda lika jämt och ständigt. Eftersom vi tror att det är viktigare att det blir bra i sin helhet, ett ledarlett arbetsliv kan inte alltid vara en dans på rosor.

Vi tror även att aspekten av den pågående samhällstrenden måste tas med i beräkningen. Det personliga ansvaret för helheten i livssituationen måste vägas in för att motverka negativ stress på arbetsplatsen. Detta är något vi ser som nödvändigt att göra i ett samspel mellan ledare och ledd. När individen ska ta mer ansvar på arbetsplatsen ökar arbetskraven och enligt krav-kontrollteorin måste således egenkontrollen öka. När detta görs i grupp finns möjligheter att bygga in ledarfunktioner, och därmed ansvarstagande, in i gruppen. Något som vi tror kan hjälpa ledaren i dennes roll.

Att balansera ansvaret för denna fråga upplever vi som en jättesvår ekvation. Ledaren har ett tydligt ansvar men måste anpassa det efter de individer som ska ledas. Att bedöma

situationen, arbeta med processer, visa stor förståelse för medarbetarnas behov och ändå ställa krav på individen kräver sin ledare. Frågan är om någon kan leva upp till detta.

Vår analys och diskussion visar på att ett ledarskap som framgångsrikt motverkar stress är oerhört komplext. Vi tror även att faktorer som till exempel hur pressad ledaren själv känner sig, på grund av tidsbrist eller dåligt redovisat resultat, spelar stor roll för om ledaren har tid och ork för att överhuvudtaget ge det sociala stöd som är så viktigt för att motarbeta stress. Vi tror att en sådan ledare måste våga släppa taget, släppa kontrollen och vara ”en blank sida” inför sin uppgift som ledare för att hela tiden kunna anpassa sig efter olika situationer, medarbetare och grupper i organisationen. Ett relationsorienterat ledarskap där ledaren känner sig trygg i sin ledarroll och som tillåter mycket egenkontroll innebär att ledaren verkligen vågar låta sina medarbetare växa, kanske till och med ”gå om” sig själv. Det tror vi ställer stora krav på självinsikt hos ledaren och att de vågar släppa sin egen prestige. Men lyckas ledaren med det tror vi att han eller hon vinner medarbetarnas förtroende och får den auktoritet som krävs för att bedriva ett framgångsrikt situationsbetingat ledarskap som hjälper till att motverka stress.

7. Slutsats

Som svar på vår frågeställning om ledarens möjlighet att motverka skadlig stress hos medarbetarna ser vi att det kan göras genom motivation, tydlig struktur och god egenkontroll. En bra balans mellan en uppgiftsorienterad och relationsorienterad ledarstil är då optimalt. Vi har på flera punkter visat att det är svårt att säga exakt hur ett sådant ledarskap praktiskt ska utövas. Det är dessutom många faktorer som spelar in men vi ser en bra grund i: trygghet i ledarrollen, en arbetsmiljö som har utrymme för egna beslut kring arbetets utformning samt tydlig vägledning och väl definierade arbetsuppgifter.

Källförteckning

Litteratur

Chmiel, N. (2000). *Introduction to Work and Organizational Psychology*. Blackwell Publishing, Oxford

Jacobsen, D I. Thorsvik, J. (2002). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund

Maslach, C. Leiter, M. (1999). *Sanningen om utbrändhet*. Natur och Kultur, Stockholm

Åteg, M. Andersson, I. Rosén, G. (2005). *Moveit Motivations- och engagemangsskapande metoder i arbetsmiljöarbete*. Elanders Gotab, Stockholm

Internet

Arbetslivsinstitutet. Rapport *Omtanke och struktur – om ledarskap och medarbetarnas hälsa*

Angelika Dilschmann (2005) Lenanders Grafiska AB, Kalmar (2006-03-17)

<http://www.arbetslivsinstitutet.se>

Försäkringskassan (2006-03-18)

http://www.forsakringskassan.se/press/pressmed/pm2004/pm35_04/bilagapm35_04/red0408.pdf

Institutet för psykosocial medicin (2006-03-18)

http://www.psykosocialmedicin.se/ipm_om_utbrand.pdf

Nationalencyklopedin sökord: behovshierarki (2006-03-20)

http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=125644

Nationalencyklopedin Sökord: stress (2006-03-17)

http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/jsp/search/article.jsp?i_art_id=316959

Socialstyrelsen (2006-03-16)

www.sos.se

Bilaga 1

Samtal med konsult inom ledarskap, kompetensutveckling och motivation, 06-03-17.

Vems ansvar är det om en medarbetare drabbas av ”utbrändhet”?

Det är enligt Arbetsmiljölagen arbetsgivarens ansvar, men man går mer och mer över på att skylla på medarbetarna själva. Det är ofta deras familjesituation, personlighet och intressen och engagemang utanför arbetet som stressar upp folk. Lagen har dessutom kryphål som gör att cheferna inte fälls i rätten.

Har ni diskuterat situationsbetingat ledarskap i samband med utbrändhet?

Jaa, näe, den typen av ledarskap är förlegat, det pratade vi mycket om för cirka fem år sedan. Nu stödjer vi ofta chefer att ”peka med hela handen”. Man får inte glömma att ett företags främsta uppgift är att få företaget att tjäna pengar.