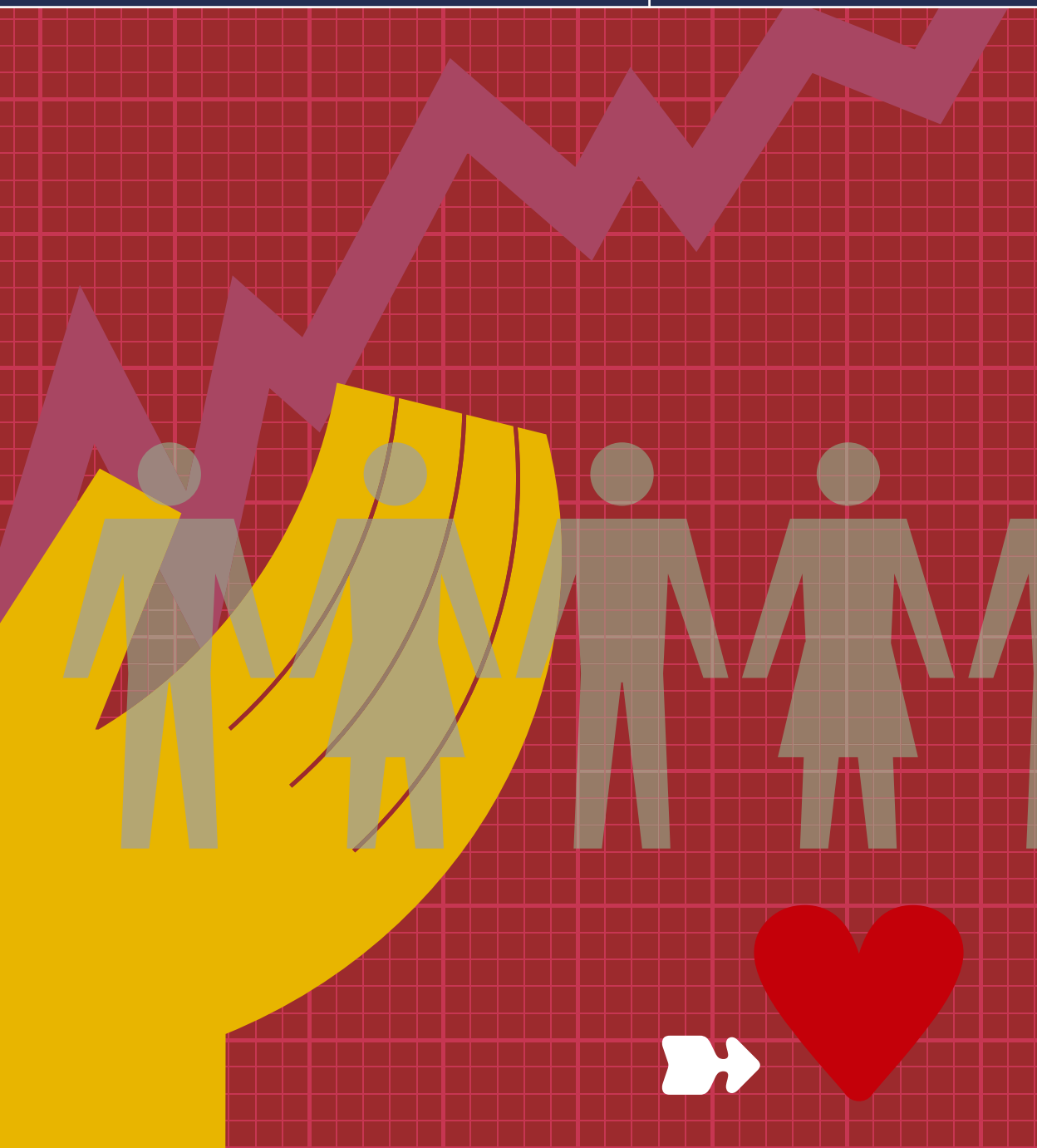


Omtanke och struktur

– om ledarskap och
medarbetarnas hälsa

Angelika Dilschmann

SAL TSA
SAL TSA
SAMMANFATTAR



Omtanke och struktur

– om ledarskap och
medarbetarnas hälsa

Angelika Dilschmann

SAL TSA

ETT SAMARBETSPROGRAM FÖR
ARBETSLIVSFORSKNING I EUROPA

Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO i samarbete

Förord

En av de mest betydelsefulla faktorerna i arbetslivet är ledarskap – för medarbetarna och arbetsmiljön, för produktivitet och effektivitet i verksamheten, för varors och tjänsters kvalitet och goda renommé.

I delrapporten ”The Impact of Leadership on the Health of Subordinates” från SALTSA-projektet ”Ledarskap och hälsa i Europa” under ledning av professor Töres Theorell, görs en sammanfattning av vad den internationella forskningen visar kring relationen mellan ledarskap och de anställdas hälsa.

I rapporten konstateras att ledarskapet har betydelse – också för medarbetarnas hälsa. Författarna konstaterar att en chef som är relationsorienterad – som är intresserad av och visar omtanke om sina medarbetare och samtidigt ger god vägledning, påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse – och därmed hälsa – i positiv riktning. Samtidigt råder det omvända förhållandet; en chef som inte visar omtanke om sina medarbetare och som inte förmår vägleda när det behövs, har en negativ inverkan. Detta samband mellan ledarskap, arbetstillfredsställelse och hälsa gäller såväl i ett nationellt som internationellt perspektiv.

De flesta av oss ser nog inte denna slutsats som en nyhet, utan kanske främst som en bekräftelse av egna erfarenheter. Men det är först med den vetenskapliga belysningen som vi får samlad kunskap för att trovärdigt kunna påverka utvecklingen, inte minst i den pågående kampen mot ohälsan i svenskt arbetsliv. Ledarskapets betydelse bör troligen ges en än mer framträdande roll i detta arbete.

Därför har programmet valt att bearbeta denna forskningsrapport till en mer lättillgänglig skrift i serien ”SALTSA sammanfattar”. Delrapporten finns publicerad i sin helhet i ”Working Life Research in Europe” nr 2005:01.

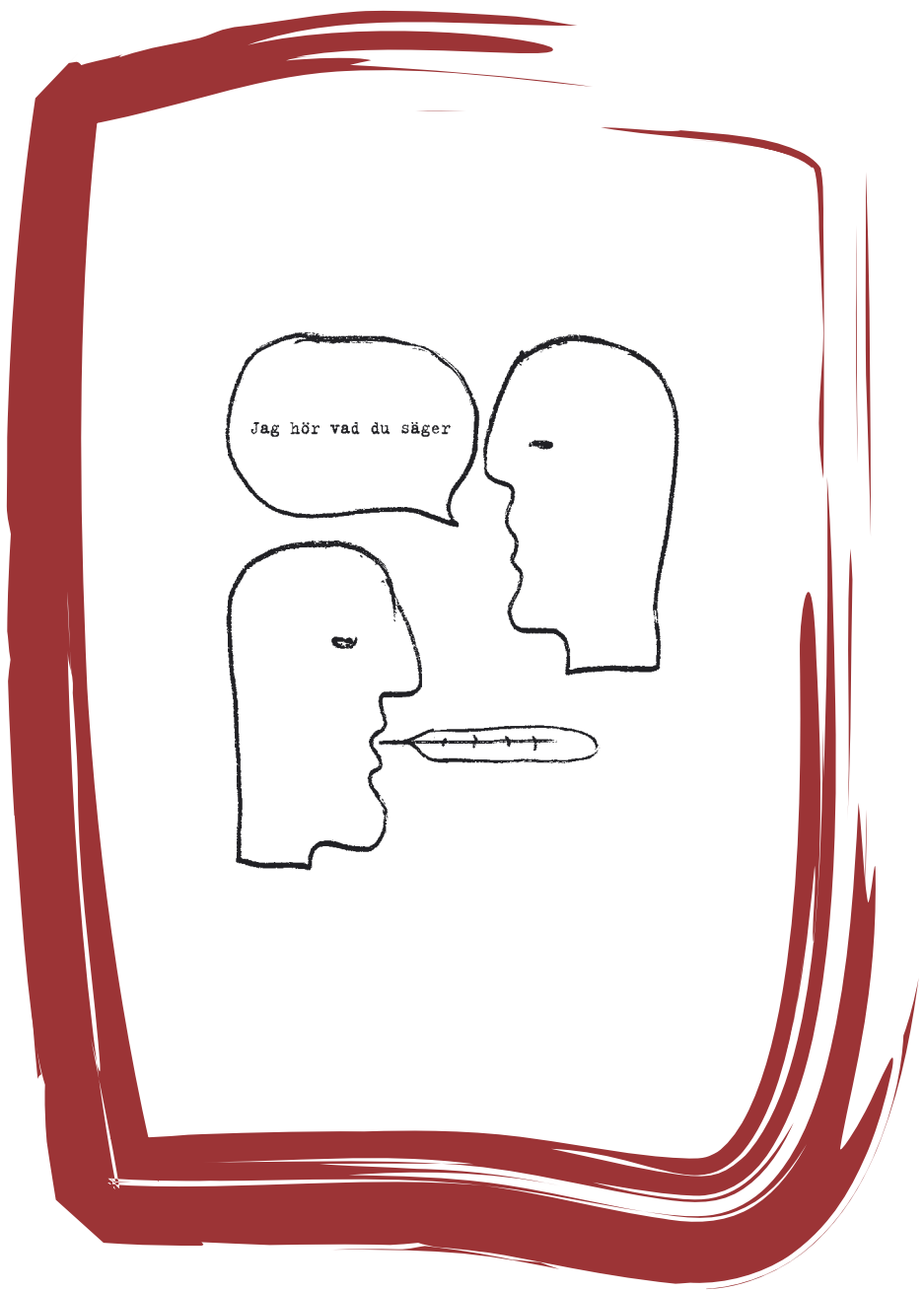
Vi inom SALTSA-programmet tackar forskargruppen från IPM, Institutet för Psykosocial Medicin, vid Karolinska Institutet, Anna Nyberg, Peggy Bernin och Töres Theorell. Vi tackar också konsulten Angelika Dilschmann, 4 U, som på SALTSA:s uppdrag författat denna sammanfattande skrift.

Med tillönskan om givande läsning

Lars Magnusson

ordförande i programkommittén för SALTSA

- 7 Hur chefen utövar sitt ledarskap påverkar de anställdas hälsa
- 9 Det relationsorienterade ledarskapet
- 11 Det uppgiftsorienterade ledarskapet
- 13 Situationsanpassat ledarskap
- 15 Arbetsrelaterad hälsa respektive ohälsa
- 17 Ledarskap och kön



Hur chefen utövar sitt ledarskap påverkar de anställdas hälsa

Anna Nyberg, Peggy Bernin och Töres Theorell har gjort en sammanfattning av egen forskning och litteratursökning för att undersöka vad den internationella forskningen säger om relationen mellan ledarskap och de anställdas hälsa. Författarna inleder med en historisk genomgång av ledarskapsteorier och beskriver vilken kritik som riktats mot de olika teorierna. Två dimensioner återfinns dock genomgående i såväl teoribildning som olika tidsepoker: relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat ledarskap. Närbesläktat är teorierna om det transformativa respektive transaktiva ledarskapet, där det transformativa ledarskapet är jämförbart med relationsorientering och det transaktiva med uppgiftsorientering. Begreppsparen transformativt/transaktivt och relationsorienterat/uppgiftsorienterat är inte synonyma, men tillräckligt överlappande för att vi här, för enkelhetens skull, kan nöja oss med att tala om relations- respektive uppgiftsorienterat ledarskap.

Relationsorienterat ledarskapsbeteende adresserar känslor, attityder och grupplemmarnas tillfredsställelse samtidigt som ledarstilen främjar moral, ökar samhörighet och reducerar konflikter. Uppgiftsorienterat beteende adresserar å andra sidan det aktuella problemet utan att beakta grupplemmarnas personliga tillfredsställelse eller det mellanmänniska samspelet. Relationsorienteringen har en emotionell inriktning, medan uppgiftsorienteringen har en kognitiv inriktning. Teorin om det relationsorienterade ledarskapet är idag den dominerande ledarskapsteorin.

Chefen påverkar arbetstillfredsställelsen

Författarna konstaterar att endast ett fåtal studier handlar om sambandet mellan ledarskap och medarbetares hälsa, medan desto fler berör ledarskapets betydelse för arbetstillfredsställelsen. När det gäller arbetstillfredsställelse och hälsa, vet man att de är intimt förbundna med varandra. Och då chefer har stort inflytande över faktorer som påverkar arbetstillfredsställelsen – såsom vilka krav som ställs, hur kontroll utövas och vilket socialt stöd medarbetarna får – talar författarna om ett indirekt samband mellan ledarskap och medarbetarnas hälsa. Det indirekta sambandet är alltså att chefen kan påverka faktorer av betydelse för arbetstillfredsställelsen, vilken i sin tur påverkar de anställdas hälsa. Detta indirekta samband stärks av det fåtal studier som undersökt den direkta relationen mellan ledarskap och hälsa. Dessa studier visar att de anställdas hälsa påverkas av hur chefen utövar sitt ledarskap.

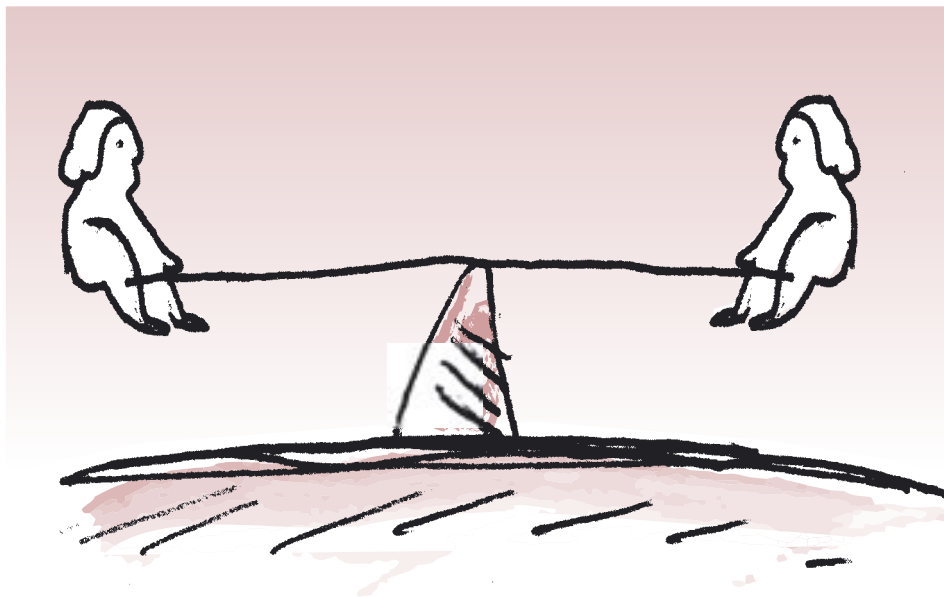
Författarna konstaterar att en chef som är relationsorienterad – dvs. som är intresserad av och visar omtanke om sina medarbetare – och samtidigt tillhandahåller struktur, särskilt i pressade situationer – påverkar medarbetarnas arbetstillfredsställelse, och därmed hälsa, i positiv riktning. Med struktur menas vägledning och direktiv, till exempel att definiera problemet för medarbetarna, att planera, samordna och underlätta målfyllelse genom att föreslå lösningar och undanröja hinder. Samtidigt råder det omvända förhållandet; en chef som inte visar omtanke om sina medarbetare och som inte förmår tillhandahålla struktur när det behövs, har en negativ inverkan på de anställdas hälsa. Detta samband mellan ledarskap, arbetstillfredsställelse och hälsa gäller såväl i ett nationellt som internationellt perspektiv.

Mellanchefer och första linjens chefer är särskilt viktiga

Cheferna, särskilt högsta ledningen, förfogar över de medel som krävs för att åstadkomma förändring av organisationens strukturer och kultur. Strukturerna, kulturen samt högsta ledningens förhållnings- och synsätt utgör förutsättningarna för och påverkar ledarskapsstil, kommunikationsprocesser, återkopplings- och belöningssystemen i organisationen. Ledarskapet ingår i organisationen och utgör en del av dess kultur och struktur.

Även medarbetare påverkar och är påverkade av organisationens kultur och struktur, men chefer har större möjlighet att påverka och förändra. Då det är mellanchefer och första linjens chefer som är i direkt kontakt med de anställda, har de också betydelse för de anställdas stressupplevelser och hälsa. Det är den närmaste chefens ledarstil som avgör om individen upplever omtanke och stöd. Det är mellanchefer och första linjens chefer som avgör hur de frihetsgrader respektive begränsningar som sätts av organisationens kultur och strukturer i realiteten utformas.

Det relationsorienterade ledarskapet



Enligt forskningen visar det relationsorienterade ledarskapet positiva samband med arbetstillfredsställelse. Ledarskapsstilen resulterar i att medarbetare utvecklar högre grad av engagemang, tar mer initiativ i arbetet och får bättre självförtroende. Det relationsorienterade ledarskapet kan förstås i termer av ledarens motiverande effekt på medarbetarna. De blir motiverade att tjäna och uppnå högre mål. Det uttrycks också som att medarbetarna blir inspirerade att sträva efter att uppnå gemensamma, högre värden. Det relationsorienterade ledarskapets dynamik förklaras bland annat genom att medarbetarna identifierar sig med chefen, med hans/hennes vision om framtiden, i en strävan som går utöver egenintresset. Några egenskaper som karakteriserar den relationsorienterade ledaren är självförtroende, beslutsamhet, frihet från inre konflikter och förståelse för medarbetares behov. Det vill säga en chef med hög grad av självinsikt, empati och trygghet i sin ledarroll.

Idealisering av chefen

Kritik som framförts mot teorin om det relationsorienterade ledarskapet tar fasta på att väldigt litet sägs om *hur* chefer förmår medarbetare att sträva från till exempel egenintresse till högre, delade värden. Ett svar på den kritiken hämtas från personlighetspsykologin. En chef som står för och konkretiserar ett ideal, ett högre värde, stimulerar framväxandet av en idealiserad självbild hos medarbetarna. Det vill säga medarbetarnas faktiska självbild ersätts av en förbättrad självbild. Denna "högre" självbild gör att medarbetarna strävar efter att agera i enlighet med de högre värden självbilden är förknippad

med. Samtidigt leder idealiseringen av chefen till att medarbetarna skyddar honom/henne, och kritik mot chefen uppfattas lätt som kritik mot den egna (idealiserade) självbilden.

Fyra komponenter

Det finns fyra olika komponenter i, eller aspekter av, det relationsorienterade ledarskapet. Dessa är:

a) Idealiserat ledarskap, vilket innebär ett ledarskapsbeteende som stimulerar medarbetare att uppleva identifikation med och starka känslor för chefen, till exempel respekt och stolthet.

b) Inspirerande motivation är ett ledarskapsbeteende som konkretiserar och exemplifierar högre värden, vilket inkluderar kommunikation av en inspirerande vision. Det vill säga chefen inte bara formulerar högre värden, utan konkretiserar dem genom sitt eget beteende. Det inspirerande, motiverande förhållningssättet omfattar också användandet av kraftfulla symboler, vilka gynnar engagemang och känslor av tillhörighet.

c) Individinriktad omtanke står för det sociala ledarskapet som omfattar stöd till och uppmuntran av individen.

d) Intellektuell stimulans står för ett förhållningssätt som inspirerar medarbetare att se problem ur nya perspektiv, att ”se med friska ögon”, vilket skapar förutsättningar för kreativitet, nya idéer och annorlunda lösningar.

Hälsobefrämjande faktorer i ledarskapsutövningen

Ett ledarskap som befrämjar arbetstillfredsställelse och hälsa utmärks av

- att chefen visar omtanke om sina medarbetare.
- att chefen möjliggör för medarbetarna att ha kontroll över arbetsmiljön, möjliggör självkontroll, autonomi och skapar förutsättningar för delaktighet.
- att chefen inspirerar medarbetarna att se till den högre meningen i arbetet.
- att chefen tillhandahåller intellektuell stimulans.
- att chefen är karismatisk.
- att chefen tillhandahåller struktur när det behövs, särskilt i pressade situationer.

Den sista komponenten, att tillhandahålla struktur, utgör en aspekt av det uppgiftsorienterade ledarskapet. Det har dock visat sig att just denna aspekt, att tillhandahålla struktur när det behövs, i hög grad bidrar till arbetstillfredsställelse och hälsa, särskilt i pressade situationer.

Det relationsorienterade ledarskapet har befunnits vara en effektiv ledarstil i många olika länder. Särskilt tre komponenter i den relationsorienterade ledarstilen har visat sig vara nära nog universella: karisma, intellektuell stimulans och individuell omtanke om medarbetare. Viss forskning säger också att ledarbeteende som inspirerar motivation är särskilt viktigt för arbetstillfredsställelsen. Det relationsorienterade chefsbeteendet talar starkt till medarbetares känsla av mening i arbetet, och just upplevelsen av meningsfullhet bidrar i stor utsträckning till arbetstillfredsställelse.

Det uppgiftsorienterade ledarskapet

Det uppgiftsorienterade ledarskapet stimulerar egenintresse snarare än gemensamma högre värden. Principen för det uppgiftsorienterade ledarskapet är ”utbytesteorin”. Fokus ligger på att byta åtråvärda belöningar (till exempel lön och/eller status) mot erforderade prestationer. En ledarstil som kombinerar hög grad av struktur med ringa omtanke har visat sig ha samband med ohälsa hos medarbetarna. Det finns studier som visar att ett detaljstyrande ledarskap (med dess konsekvens av förlust av självbestämmande för de anställda) i hög grad bidrar till utbrändhet bland medarbetarna.

Fyra komponenter

Det finns fyra olika komponenter i, eller aspekter av, det uppgiftsorienterade ledarskapet. För att påverka medarbetares beteenden tillämpas:

- a) *Tillfälliga belöningar*. Chefen tydliggör vilka uppgifter som ska utföras och delar ut belöningar då uppgiften är utförd. Denna komponent av det uppgiftsorienterade ledarskapet har ett positivt samband med de anställdas upplevelse av arbetstillfredsställelse.
- b) *Leda endast vid avvikelser*. Chefen ger tillrättavisningar eller utdelar bestraffningar då prestationen avviker från den förväntade.
- c) *Aktivt kontrollerande*. Chefen övervakar löpande hur arbetet utförs och vidtar korrigerande åtgärder för att säkra att arbetet utförs som förväntat.
- d) *Låt-gå-mentalitet* (laissez-faire). Chefen är passiv, bistår inte vid problemlösning, ger ingen återkoppling och håller sig inte uppdaterad avseende medarbetarnas prestationer.

Ledarstilar som inte befrämjar hälsa

Ett ledarskap som inte främjar arbetstillfredsställelse och hälsa utmärks av

- att chefen inte visar omtanke om sina medarbetare.
- att chefen tillhandahåller instruktioner utan att visa omtanke, eller undandrar medarbetare möjlighet till delaktighet och egenkontroll.
- att chefen uteslutande tillämpar ett uppgiftsorienterat ledarskap.
- att chefen tillämpar en låt-gå-mentalitet, inte relaterar till medarbetare och inte intresserar sig för hur arbetet framskrider och utförs.

Chefens omtanke eller sociala ledarskap hör intimt samman med att medarbetare rapporterar frånvaro av stress, utbrändhet och emotionell utmattning. Ett detaljstyrande ledarskap som visar ringa omtanke, visar däremot ett statistiskt säkerställt samband med ohälsa hos medarbetarna. Den förlust av egenkontroll som följer med övervakning och detaljstyrning sägs vara en viktig orsak till utbrändhet. Att chefen vidtar korrigerande åtgärder endast vid avvikelser från förväntad prestation eller förväntat utfall, leder också till ökad mental utmattning hos de anställda. Även låt-gå-mentalitet hos chefer visar samband med stress och utbrändhet bland de anställda.

Omtanke och struktur i hälsobefrämjande ledarskap

Ledarskapsutövning som omfattar *både* omtanke om medarbetarna *och* tillhandahållande av struktur när det behövs, har positiv effekt på arbetstillfredsställelse och hälsa.

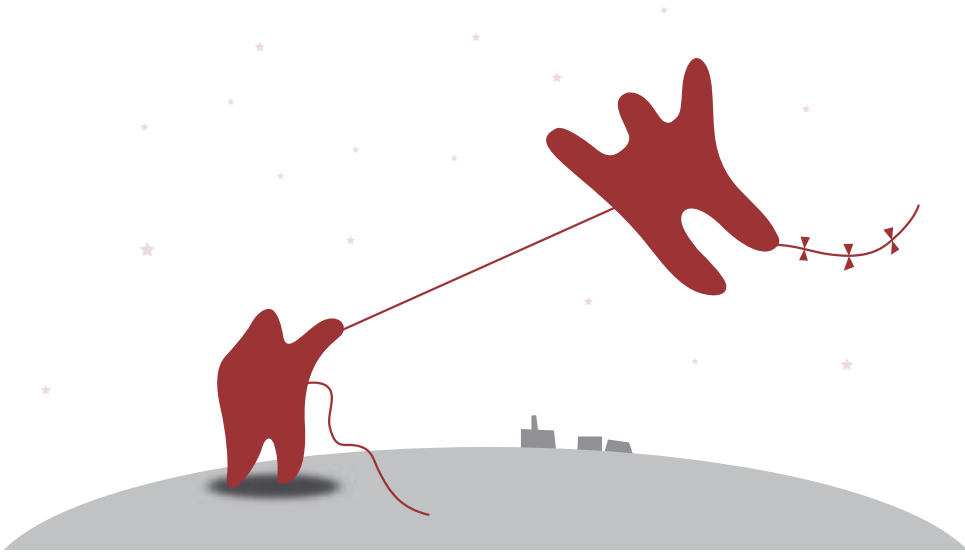
Likaså visar viss forskning på ett positivt samband mellan en chef som visar omtanke och ger struktur med arbetsgruppens produktivitet. Men även då en chef visar omtanke utan att tillhandahålla struktur, har detta viss positiv inverkan på de anställdas hälsa. Då chefen tillhandahåller struktur men inte tillämpar ett socialt ledarskap, uppvisas emellertid ingen positiv effekt på vare sig arbetstillfredsställelse eller hälsa.

Flertalet chefer tillämpar ett ledarskap med inslag av såväl relationsorienterade som uppgiftsorienterade kännetecken. Tyngdpunkten kan dock ligga mer eller mindre på den ena eller andra stilen. Det finns studier som pekar på att en chef som väl balanserar relations- och uppgiftsorientering i sitt ledarskap, skapar lägst nivå av stress och utbrändhet hos medarbetarna. De båda ledarskapstilarna kan ses som komplementära; båda syftar ju till att uppnå mål i verksamheten. Men det finns några kritiska skiljelinjer. Relationsorienterade chefer reagerar inte bara på omständigheterna, de verkar också aktivt för att omskapa och påverka omgivningen. Och medan uppgiftsorienterade chefer motiverar medarbetare genom belöning – straff/undanhållande av belöning, strävar relationsorienterade chefer efter att stimulera medarbetare att utveckla inre motivation mot uppfyllandet av långsiktiga mål.

En summering av forskningen avseende det relationsorienterade respektive uppgiftsorienterade ledarskapets effekter för arbetstillfredsställelse och organisationens effektivitet, ger följande rangordning:

1. Chefer som tillämpar ett relationsorienterat ledarskap.
2. Chefer som tillämpar tillfälliga belöningar då uppgiften är utförd.
3. Chefer som övervakar hur arbetet utförs och vidtar korrigerande åtgärder vid behov (aktivt kontrollerande).
4. Chefer som vidtar åtgärder endast vid avvikelser från förväntade prestationer/resultat (passivt kontrollerande).
5. Chefer som tillämpar en låt-gå-mentalitet.

Situationsanpassat ledarskap



Teorierna om betydelsen av chefers personliga egenskaper och beteenden har ibland kritiserats för att inte ta hänsyn till samspelet mellan chef och medarbetare. Enligt kritiken bör relations- respektive uppgiftsorienteringen kompletteras med ett situationsanpassat ledarbeteende. Med situationsanpassning menas att chefen anpassar sitt beteende till gruppens och individens mognadsgrad. Det är gruppens respektive individens mognadsgrad som avgör när en eller annan ledarstil är effektiv. Mognadsgraden omtalas som gruppens/individens motivation att nå resultat, villigheten och förmågan att ta ansvar samt utbildning och erfarenhet. I den lägsta mognadsgraden finns motivation men inte tillräcklig kompetens varför ett uppgiftsorienterat ledarskap, som kan kanalisera och rikta energin mot optimal prestation torde vara det bästa. Med ökad mognad ökar förmågan att lösa uppgiften varmed chefen kan lägga tyngdpunkten i sitt ledarskap på att skapa goda relationer. När så väl motivation som kompetens är höga avtar behovet av dagligt ledarskap, varmed den mest effektiva ledarstilen blir omtanke om medarbetarna samt att i pressade situationer tillhandahålla struktur.

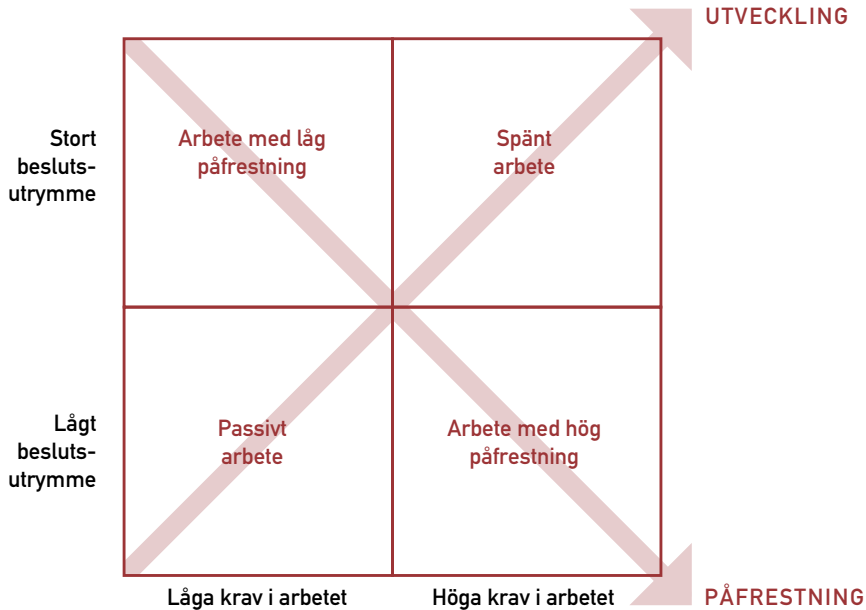
Teorin om det situationsanpassade ledarskapet lyfter fram behovet av att chefer är alerta, empatiska och flexibla. Ett alternativ till situationsanpassat ledarskap är att se förändringsorientering som ett komplement till den relations- respektive uppgiftsorienterade ledarstilen. En svensk studie inom hälso- och sjukvårdssektorn visar att medarbetarna anser att chefer först och främst ska vara relationsorienterade, därefter tillhandahålla struktur för arbetet och sedan vara förändringsorienterade. Som slutsats och sammanfattning av dessa olika (men nära besläktade) ledarskapsteorier kan man som den svenska forskaren Ingela Thylefors säga att tekniker är viktiga, men än viktigare är chefens värderingar. Det är den underliggande motivationen och attityden som avgör om chefen blir lyckosam i sitt ledarskap, helt oavsett ledarstil.



Arbetsrelaterad hälsa respektive ohälsa

Det finns många faktorer som kan orsaka stress i arbetet: brist på personlig utveckling, för hög arbetsbelastning, konflikter på arbetsplatsen, för mycket eller för litet ansvar, konflikter mellan hem och arbete, bristande socialt stöd, organisationsförändringar m.m.

En modell som används för att identifiera ohälsosfaktorer är den så kallade *krav – kontroll – stöd-modellen*. För denna modell är arbetsorganisationen den kritiska faktorn.



Om arbetsorganisationen tillåter individen att utveckla kompetens eller inte, är centralt för individens möjlighet att utöva kontroll. Höga krav ger upphov till stress, och om individen inte ges möjlighet att utöva kontroll över sin situation, blir stressen vådlig för hälsan.

Handlingsfrihet likställs ofta med beslutsutrymme. Beslutsutrymmet för medarbetarna är i hög grad beroende av arbetsorganisationen eftersom denna är en återspeglning av målen, strategierna och värderingarna i organisationen. Personerna i ledningen för en organisation hamnar själva i den aktiva kvadranten i modellen. Där ställer arbetet höga psykologiska krav, men medger samtidigt stort beslutsutrymme. I den aktiva kvadranten återfinns också fler män än kvinnor.

Chefer över medarbetare som har arbeten med låg påfrestningsgrad (låg stress), ökar genom ett omtänksamt förhållningssätt arbetstillfredsställelsen och prestationerna hos sina underställda. I arbeten med hög grad av påfrestning (hög stressnivå) har däremot ett ledarskap som tillhandahåller struktur bäst effekt på såväl prestationer som arbetstillfredsställelse. Men det finns också studier som visar att ju högre grad av professionalitet bland medarbetare, desto mindre betyder chefen för arbetstillfredsställelsen. Det finns också

studier som visar att det uppgiftsorienterade ledarskapet är positivt vid yrkesutövning där individerna arbetar helt självständigt.

Socialt stöd

En amerikansk studie från 1998 visar att ett gott socialt utbyte mellan chef och medarbetare motverkar stress och utbrändhet. Med andra ord: goda relationer mellan chef och medarbetare är hälsobefrämjande. Forskningen har kommit fram till att socialt stöd på arbetsplatsen, och då särskilt mellan kollegor, är ett basbehov. Socialt stöd, som är en subjektiv upplevelse snarare än ett objektiva faktum, kan bidra till att medarbetare behåller hälsan. Det finns fyra kategorier av socialt stöd:

- a) **emotionellt stöd**
- b) **praktiskt stöd**
- c) **stöd genom upplysning/information (hjälp till självhjälp)**
- d) **stöd i form av uppskattning**

Det har visat sig att det finns risk för hjärt-kärlsjukdomar hos yrkesgrupper där det sociala stödet är svagt, särskilt hos män inom arbetarkollektivet. En svensk studie visar att låg grad av egenkontroll hos män, i kombination med låg grad av socialt stöd, uppvisar hög risk för dödlighet i hjärt-kärlsjukdomar. Likaså visade det sig att kvinnor med låg grad av handlingsfrihet och egenkontroll i arbetet i större utsträckning än kontrollgruppen led av kranskärlssjukdomar. Dessutom visade det sig att låg grad av handlingsfrihet på arbetet ofta gick hand i hand med dåligt socialt stöd i allmänhet. Forskningsresultaten om sambandet mellan hjärt-kärlsjukdom och svagt socialt stöd respektive låg grad av egenkontroll på arbetet är emellertid mindre entydiga för kvinnor än för män.

Delaktighet och kontroll

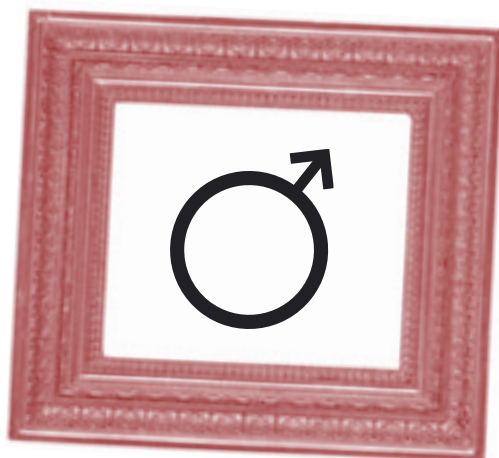
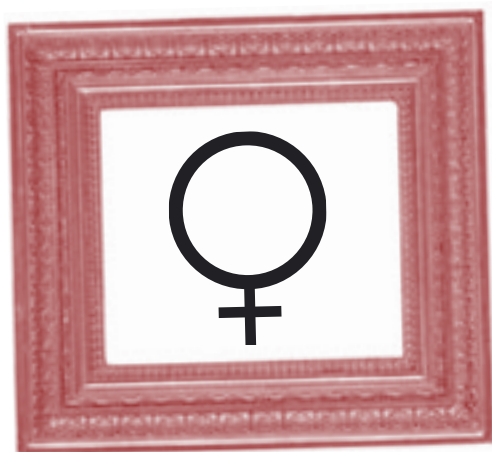
Det relationsorienterade ledarskapet minskar fysiska, emotionella och psykiska stressreaktioner hos medarbetare. Ju högre grad av delaktighet och kontroll, desto mindre upplever medarbetarna arbetet som stressande. Studier visar att där medarbetare upplever att de har kontroll över sin arbetssituation, där minskar upplevelsen av stress i arbetet. En slutsats man drar av detta är att chefer kan reducera stress effekter genom att tillhandahålla möjligheter för medarbetarna att kontrollera sin arbetssituation (detta är ett exempel på det indirekta sambandet mellan ledarskap och medarbetares hälsa). Ledarskapet har också visat sig vara av central betydelse för de anställdas möjlighet att vara delaktiga i samband med organisationsförändringar.

En nyligen genomförd svensk studie inom vård och omsorg visar till exempel att medarbetares tillgång till egenkontroll, information, handlingsmöjligheter och resurser befrämjar arbetstillfredsställelse hos sjuksköterskor. Likaså bedömer chefsjuksköterskor att dessa faktorer är viktiga för att kunna utveckla ett lyckosamt ledarskap. En annan studie inom hälso- och sjukvården visar att ett socialt ledarskap präglad av omtanke om de anställda bidrar till att personalen stannar kvar på arbetsplatsen. En engelsk studie stöder detta indirekt, då den visar samband mellan medarbetares likgiltighet inför arbetet och det uppgiftsorienterade ledarskapet. Relationsorienterat ledarskap visar däremot inget sådant samband.

Ledarskap och kön

Ledarskap och ledarskapsteorier har setts som könsneutrala, vilket ur feministisk synvinkel innebär ett manligt perspektiv. Det synes dock finnas könsskillnader i hur ledarskap utövas, men det är oklart vilka dessa skillnader är och hur de uppstår. En analys av närmare ett 50-tal studier av relationsorienterat, uppgiftsorienterat och låt-gå-ledarskap visar en liten skillnad mellan manliga och kvinnliga chefer. Kvinnliga chefer var dels mer relationsorienterade än manliga, dels använde de sig mer av tillfälliga belöningar, en komponent i det uppgiftsorienterade ledarskapet. Manliga chefer tillämpade i allmänhet mer av det uppgiftsorienterade ledarskapets övriga aspekter, det vill säga aktivt övervakande av arbetet, gå in och korrigera vid avvikelser (belöning och bestraffning) samt en låt-gå-stil.

En studie från mitten av 80-talet visar en könsskillnad i förhållande till ledarskap. Studien, som undersöker utbrändhet hos lärare, visar att manliga lärare rapporterar högre grad av upplevd identitetsförlust under ett icke-socialt ledarskap än kvinnliga lärare.



Är hälsoeffekterna av ledarskap universella?

Internationell ledarskapsforskning visar att kulturella skillnader påverkar vilken typ av ledarbeteende medarbetarna uppskattar. Implicit (outtalad) ledarskapsteori hävdar att människor har kulturellt färgade förväntningar på vad som gör en ledare till en bra chef. Chefer accepteras och uppskattas enligt hur mycket de lever upp till medarbetarnas outtalade förväntningar. Begreppet kultur syftar på delade erfarenheter av bland annat historia, religion, språk och politik. Kulturella faktorer har starkt inflytande över vilken mening kollektivet tillskriver situationer, händelser och beteenden.

Författarna är tydliga med att det finns alltför litet forskningsunderlag vad gäller sambandet mellan ledarstil och hälsa. Det behövs internationell, tvärkulturell forskning inom området. Endast ett fåtal studier har systematiskt undersökt kulturella faktorerers effekter på sambandet mellan det relationsorienterade och det uppgiftsorienterade ledarskapets betydelse för arbetet, medarbetarna och effektiviteten. Detta till trots finns tecken som tyder på att det är ett universellt fenomen att det relationsorienterade ledarskapet, och då särskilt faktorerna karisma, intellektuell stimulans och omtanke, utgör hälsofrämjande komponenter i ledarskapet. Detta synes gälla inte bara i olika företagskulturer, utan också i olika sektorer av arbetsmarknaden. Så visar till exempel en studie i ett multikulturellt, utomeuropeiskt företag att de medarbetare som upplevde att chefen visade omtanke och stimulerade delaktighet var mer nöjda med sitt arbete än medarbetare som inte hade sådana chefer.

SAL TSA Sammanfattar

Skriftserien "SAL TSA Sammanfattar" startades 2004 för att sprida forskningsresultat från studier genomförda inom SAL TSA. Skrifterna vänder sig i första hand till medlemmar i de fackliga organisationerna; till förtroendemän på olika nivåer, medlemmar, ombudsmän och utredare. Tanken är också att de ska kunna läsas med behållning av företrädare för arbetsgivarorganisationerna, av chefer samt alla andra som är intresserade av att följa kunskapsutvecklingen inom svenskt och europeiskt arbetsliv. Skrifterna kan beställas från Arbetslivsinstitutet, via telefon 08-619 69 00 eller www.arbetslivsinstitutet.se

I serien har följande titlar hittills utkommit:

Att känna sig överflödig – om anställningsotrygghet ur ett psykologiskt perspektiv

MADELEINE RANDQUIST

Upplevd anställningsotrygghet är ett vanligt problem i tider av omstrukturering. Därför är det viktigt att öka förståelsen för hur detta fenomen tar sig uttryck och hur dess negativa konsekvenser kan förebyggas eller minimeras. Här beskrivs om medlemskap och fackligt stöd kan ha mildrande effekter. Forskarna har bland annat tittat närmare på demografiska faktorer och personliga egenskapers betydelse, samt undersökt påverkan på hälsa och inställningar till arbetsgivare och fack.

Brobyggande för regional utveckling

HARALD GATU

Framväxten av lokala mötesplatser för företag, kunder och arbetsgivare har visat sig ge kraft åt relationer mellan dem som är beroende av att den region de lever och verkar i ska kunna utvecklas och hävda sig i en global värld. Här beskrivs såväl möjligheter som svårigheter för de fackliga organisationerna att fungera som drivkraft i regionala koalitioner.

Etik och teknik – om övervakning och kontroll i arbetslivet

ANNA HJORT OCH ANNETTE WALLQVIST

I arbetslivet börjar olika former av övervakning över de anställda bli allt mer vanligt förekommande och accepterad. Övervakningstekniken, både den tekniska och den medicinska, utvecklas snabbt och blir alltmer tillgänglig och billigare. Men ska verkligen all övervakning i arbetslivet accepteras? Och var går gränserna för den personliga integriteten? Skriften visar att det blir allt viktigare för arbetsgivare och fackliga organisationer är att kunna förutse och skilja mellan bruk och missbruk av de nya teknikernas användning.

Företagshälsovårdens vägval – en översikt av svensk företagshälsovårds framväxt, organisation och uppdrag med europeiska utblickar

CRISTINA JOSEFSSON OCH ULLA KINDENBERG

Företagshälsovården är en viktig resurs i arbetslivet, om detta är både regeringen, arbetsgivar- och arbetstagarorganisationer överens.

Företagshälsovårdens samlade kompetens är till nytta för att skapa bra arbetsmiljöer, god hälsa och bidra till minskade kostnader i socialförsäkringarna. Samtidigt har betingelserna för att bedriva företagshälsovård förändrats. Frågan är nu vad som måste göras för att den ska kunna utgöra en viktig och efterfrågad resurs också i framtidens arbetsmiljöarbete? I denna skrift beskrivs företagshälsovårdens utveckling och dess strategiska vägval.

Hög standard – om användarmedverkan i standardiseringsarbete

MADELEINE RANDQUIST

Fastställd standard på olika produkter är viktig ur olika aspekter, inte minst för säkerhet och god arbetsmiljö. Nu pågår omfattande standardiseringsprocesser för att bland annat harmonisera nationella bestämmelser med EUs. Det är viktigt att inte endast tillverkare och konsumenter deltar i standardiseringsarbetet. Arbetstagarna måste också ges inflytande för att förmedla sina konkreta erfarenheter av maskin- och utrustningsanvändning i verkliga arbetssituationer. Här beskrivs vad standardiseringsarbete är, hur det bedrivs samt nyttan av att arbetstagarorganisationerna har inflytande.

© Arbetslivsinstitutet och författare 2005

Grafisk form: Anders Gunér AB. Tryck: Lenanders Grafiska AB, Kalmar, 2005

ISBN 91-7045-762-X

Internationell ledarskapsforskning visar att kulturella skillnader påverkar vilken typ av ledarbeteende medarbetarna uppskattar. Chefer accepteras och uppskattas efter hur mycket de lever upp till medarbetarnas uttalade förväntningar. Kulturella faktorer har ett starkt inflytande över vilken mening kollektivet tillskriver situationer, händelser och beteenden.

Endast ett fåtal studier har systematiskt undersökt kulturella faktorerers effekter på sambandet mellan det relationsorienterade respektive uppgiftsorienterade ledarskapets betydelse för arbetet, medarbetarna och effektiviteten. Detta till trots finns tecken som tyder på att det är ett universellt fenomen att det relationsorienterade ledarskapet, och då särskilt faktorerna karisma, intellektuell stimulans och omtanke, utgör hälsofrämjande komponenter i ledarskapet.

Detta framkommer i ”The Impact of Leadership on the Health of Subordinates”, en rapport från projektet ”Ledarskap och hälsa i Europa” under ledning av professor Töres Theorell. Rapporten sammanfattar den internationella forskningen kring relationen mellan ledarskap och de anställdas hälsa.

SALSA är ett samverkansprogram mellan Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO som driver forskning om aktuella svenska och europeiska arbetslivsfrågor.

Programmets yttersta syfte är att bidra till ett bättre svenskt och europeiskt arbetsliv genom att ta fram och förmedla aktuella kunskapsunderlag av hög vetenskaplig kvalitet.

Mer information om programmet kan hämtas från www.arbetslivsinstitutet.se/saltsa.

