

# Chef med känsla och förnuft

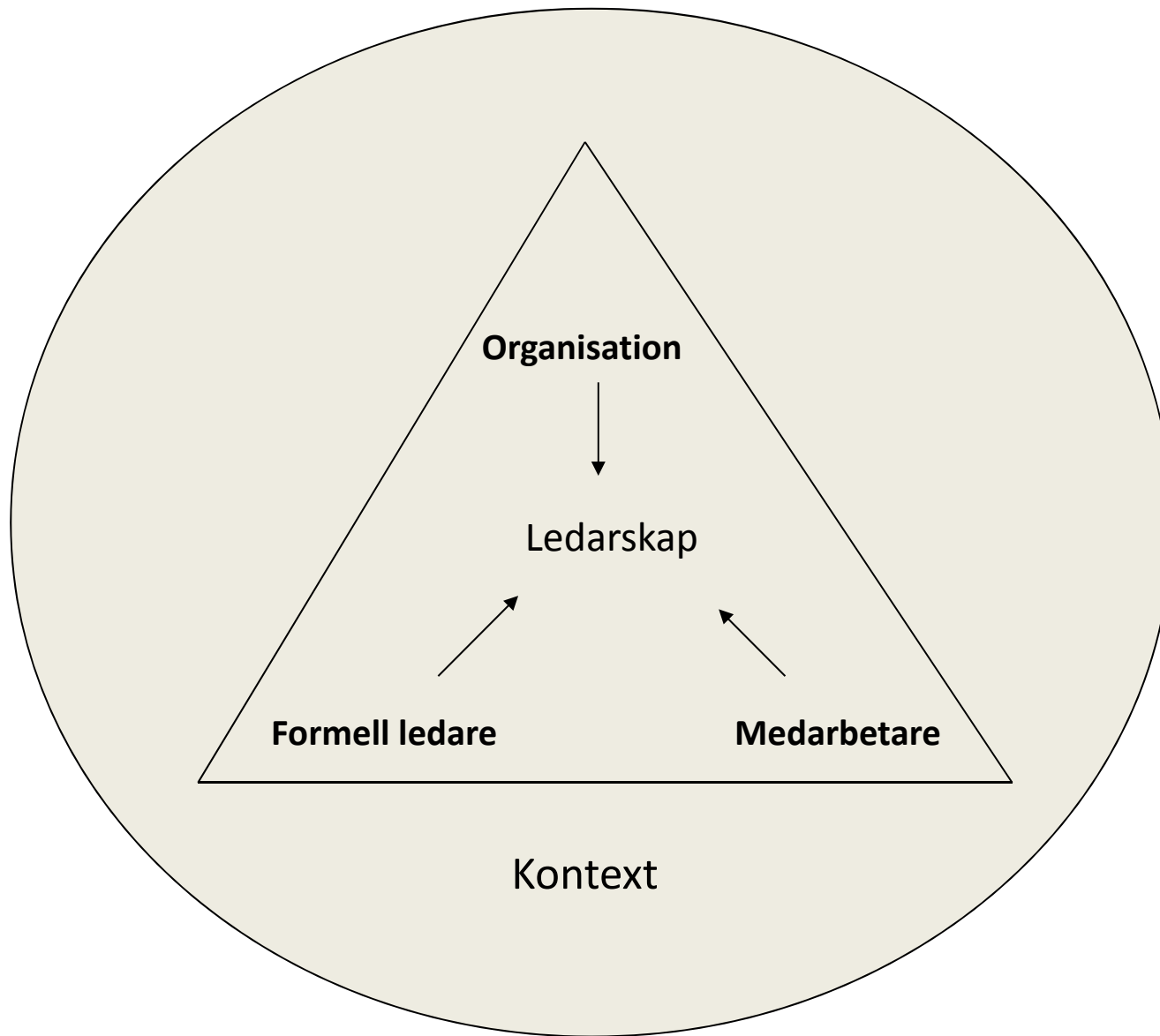
Tekniska Högskolan i Jönköping

24 maj 2012

# Vad förväntar vi oss av en chef?

(Sandahl et al., 2004)

<b>LEDARE</b>  <b>CHEF</b>	<b>OMTANKE</b>  <b>SOCIAL KOMPETENS</b>	<b>FÖREBILD</b>  <b>OMDÖME</b> <b>MORALISK KOMPETENS</b>	<b>INSPIRATÖR</b>  <b>MOTIVATION</b>
<b>LEDA VERKSAMHET</b>	<b>FÖRETRÄDA</b> <b>VARA TYDLIG</b>	<b>FATTA BESLUT</b> <b>LÖSA DAGLIGA</b> <b>PROBLEM</b>	<b>TYDLIGA MÅL</b> <b>GE STRUKTUR</b>
<b>LEDA PERSONAL</b>	<b>GE STÖD &amp;</b> <b>KONFRONTERA</b>	<b>STÄLLA RÄTT KRAV</b> <b>GE RÄTTVISA</b> <b>BELÖNINGAR</b>	<b>COACH</b> <b>GE ANSVAR</b>
<b>LEDA FÖRÄNDRING</b>	<b>HÄRBÄRGERA</b> <b>OSÄKERHET &amp;</b> <b>PROJEKTIONER</b>	<b>VISA CIVILKURAGE</b> <b>TÄNKA LÅNGSIKTIGT</b>	<b>INSPIRIERA ATT SE</b> <b>MENINGEN MED</b> <b>ARBETET</b>



Vara en auktoritet

eller auktoritär



UPPSALA  
UNIVERSITET

# Vilsenhetens epidemiologi

En religionspsykologisk studie i  
existentiell folkhälsa

Cecilia Melder



ACTA UNIVERSITATIS  
UPSALIENSIS



29 maj 2012

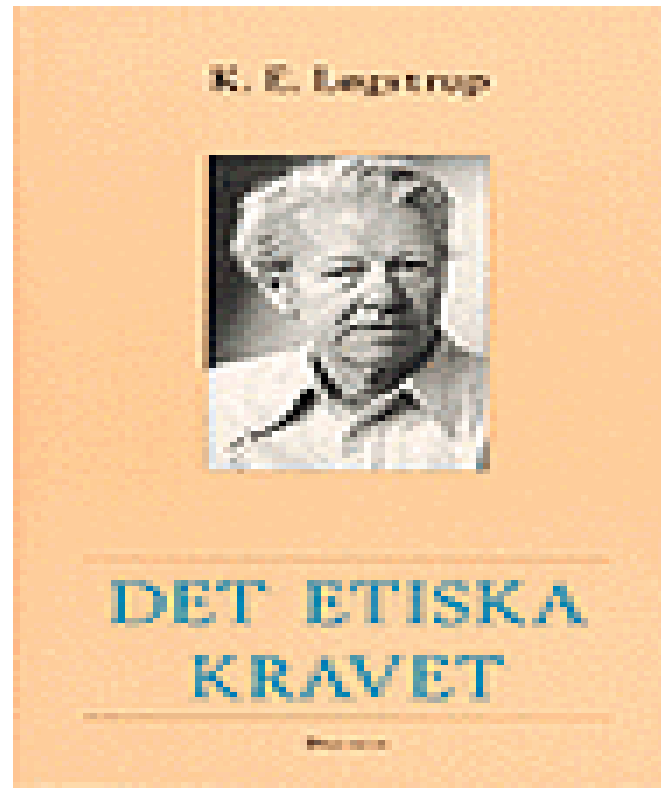
# ”Sapere aude”

Ha mod att göra bruk av ditt eget förstånd utan någon annans ledning (Kant, 1785)

Inget är så opålitligt som känslan. Den måste förankras  
någonstans djupare, i en moralisk övertygelse.

Anders Piltz, 1998

”En mogen man är sin egen domare..... Andras råd är välkomna och värdefulla, men de befriar honom icke från ansvaret. Därför kan han bli mycket ensam.”



”Den andres öde ligger i mina händer”



# Arbete och existens

(Jagues, 1996)

- Mitt arbete (Mina val) betyder något för någon eller några andra
- Tillit och rättvisa
- Personlig kapacitet tas i anspråk

# Värderingar

- Ömsesidig tillit och förtroende
- Öppenhet
- Demokratiska grundprinciper
- Individens värdighet
- Personliga värderingar är vars och ens ensak
- .....
- .....
- .....
- .....

# Morot och piska?

- Transaktionellt ledarskap
- Ansträngning – belöning
- Krav – kontroll

## Heard and Lake's motivationssystem (1997)

- Utforskande (alltid aktivt, om inte.....)
- Anknytningsdynamik
  - "Careseeking"
  - "Caregiving"
  - Dela intresse
  - Sexualitet
  - Självförsvar

# Chefers ledarskap och medarbetarnas hälsa

(Nyberg, 2009)

- Ledarskap som är förknippat med god hälsa hos medarbetare
  - *Ger medel så att man kan genomföra arbetet (information, mandat och tydlighet)*
  - *Uppmuntrar att man deltar i utvecklingen av arbetsplatsen*
  - *Ger stöd*
  - *Inspirerar*
  - *Visar integritet (rättvisa)*
  - *Integrerar medarbetarna så att man kan arbeta bra tillsammans*
- Ledarskap som är förknippat med dålig hälsa hos medarbetarna
  - *Auktoritärt beteende*
  - *Tvingar sin åsikt på andra*
  - *Agerar oäkta*
  - *Ovänlig*
  - *Drar sig undan*

# Sveriges bästa arbetsplats (2003)

(Johansson, Sandahl & Anderstig, 2011)

- Visionen förverkligas i det dagliga arbetet
  - Adekvata resurser och en begriplig struktur
  - En gemensam upplevelse av meningsfullhet
  - Tillit och delat ansvar i arbetsgruppen
  - Pålitliga, rättvisa, förutsägbara, engagerade och omtänksamma chefer

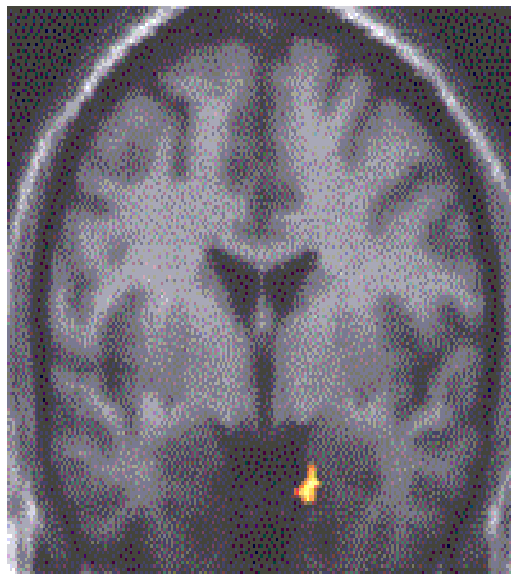
# Ledarskap

Vad skiljer från andra roller?

- Synlighet
    - Sårbarhet
  - Projektioner och överföringar
    - Nedvärdering
    - Avund
    - Idealisering
  - Ensam stå till svars för hela gruppens arbete
- ...och samtidigt helt beroende av dem
- Känslor
    - Frustration
    - Ilska
    - Besvikelse
    - Skam/förnedring
    - Sorg
    - Oro
    - Frukta
    - Stolthet
    - Tillfredsställelse
    - Glädje

# Amygdala och omedveten stress

En bild av ett hotfullt ansikte exponeras mycket snabbt och täcks sedan av en neutral bild. Den första bilden uppfattas inte medvetet.



Höger amygdala aktiveras av omedveten emotionell stimulering, liksom det sympatiska nervsystemet

*Morris, Öhman & Dolan, Nature 1998*



1. Intresse
2. Glädje
3. Ledsenhet
4. Skam
5. Rädsla
6. Vrede
7. Avsmak
8. Avsky
9. Förvåning

Affekt – biologi  
Känsla – psykologi  
Emotion - biografi

## En teori om känsla (Nathanson, 1992)

- Hälfthen kropp
- Hälfthen emotion
- Behöver
  - Identifieras
  - uttryckas
  - tonas in
  - delas med andra
  - skapa mening
- Om inte den inte kommer till uttryck alls och blir en emotion får vi en omedveten rest
- som kan leda till
  - somatisering, ångest, depression, smärta o s v

Ledarskap i moderna organisationer  
innebär att medarbetare i hela organisationen utövar  
ledarskap själva  
- trots att de saknar formell makt

(se t ex Hirschorn1997, Gronn 2000)

” När fördelat ledarskap bedrivs på ett dåligt sätt  
(t.ex. ”låt-gå”),  
kan det leda till en explosion av personlig dynamik, där  
spänningar om lokaliseringen av ledarskapet spelas  
ut i form av anklagelser och fientlighet.”

*(efter Huffington, James & Armstrong, 2003)*

# Chefens tvivel

- "Jag skäms, något hade jag kunnat säga. Jag kände ju att det var fel." **Rationell Emotion**
- "Men jag litade nog inte på magkänslan."
- Paradoxalt nog var det ändå känslor som avgjorde: Rädslan att inte duga. Dessutom gissade chefen om andras förväntan på åtgärd. **Irrationell Emotion**
- Tradition av att inte reflektera över och kommunicera emotioner, inte lyssna till känslor vid beslut, försvårar.

# Chefskap och känslor

- Chefers förmåga att känna igen och hantera känslor – egna och andras – i arbetsgruppen har effekt på resultatet i en organisation

(The Leadership Quarterly, 2002)

- Empati är inte bara en viktig del av ett relationsorienterat ledarskap, utan är också nödvändigt för ett uppgiftsorienterat ledarskap

(Wolff et al, 2002)

# Hållande miljö (Holding environment)

(Efter Petriglieri & Petriglieri, 2010)

- **Bearbetning**  
Handsкас med svåra eller hotande känslor och idéer, så att de kan arbetas med
- **Tolkning**  
Förmedla idéer och tankar, som ger samband och mening
- **Rollanalys**  
Tydlighet, syfte, gränser, uppgift, - roll



Christer Sandahl  
Erica Falkenström  
Mia von Knorring

# CHEF MED KÄNSLA OCH FÖRNUFT

Om professionalism och etik i ledarskapet



Christer.Sandahl@ki.se

29 maj 2012