

# Auktoritet, makt och beroende. Om ledarskap, medarbetarskap och arbetsglädje

Den 7:e Nordiska Gruppterapikonferensen,  
26-28 maj, 2010  
Christer Sandahl

# Sveriges bästa arbetsplats (2003)

(Johansson et al., 2010)

- 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

## Heard and Lake's motivationssystem (1997)

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

# Arbete och existens

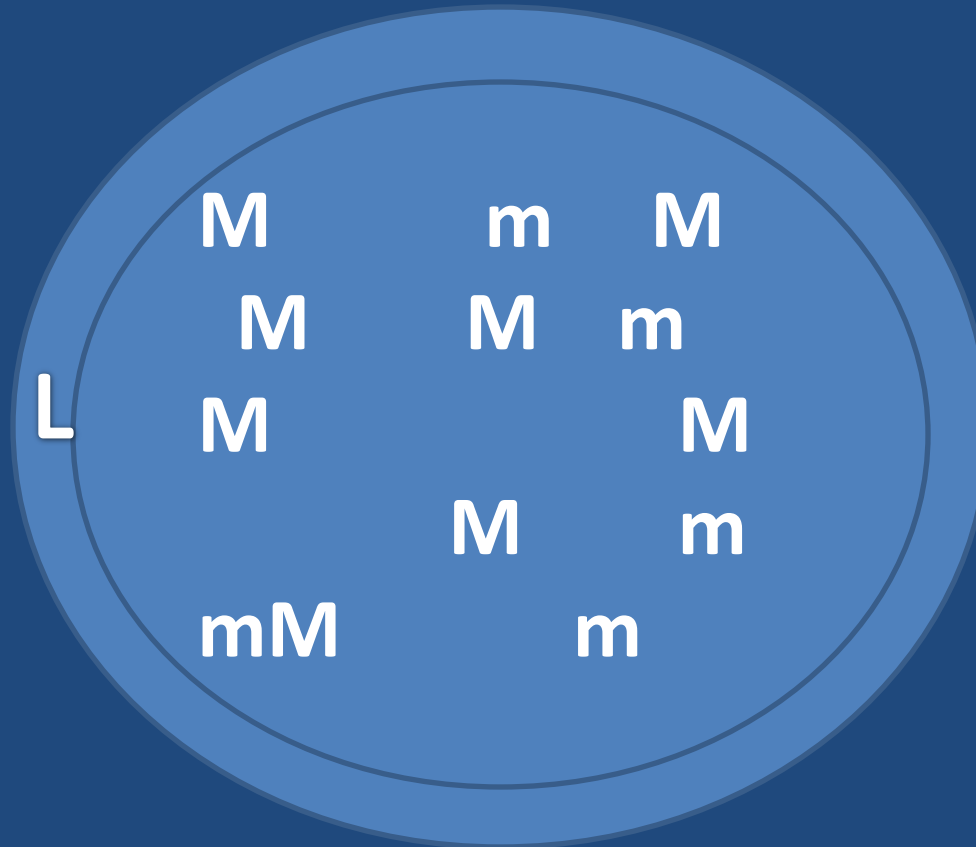
(Jagues, 1996)

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

## Beslutsprocesser olika beroende på gruppens utveckling

- Beroende och tillhörighet
- Skenbart oberoende och kamp
- Tillit och struktur
- Arbete

# Inre bilder



# Hållande miljö (Holding environment)

- "containment"

Absorbera, filtrera och handskas med svåra eller hotande känslor och idéer, så att de kan arbetas med

- "interpretation"

Förmedla idéer och tankar, som ger samband och mening, eller förståelse av tidigare osammanhängande upplevda erfarenheter

- "identity workspace"

- Separation – arbete i gränsområde – inkorporering -

”Känslo-system”



Hållande miljö

Sociala försvar

Övergångsritualer



# Att vara chef

Vad skiljer från andra roller?

- **Synlighet**

- Sårbarhet

- **Projektioner**

- Nedvärdering
- Avund
- Idealisering

- **Stå till svars för hela gruppens arbete**

**...och samtidigt helt beroende av dem**

- **Känslor**

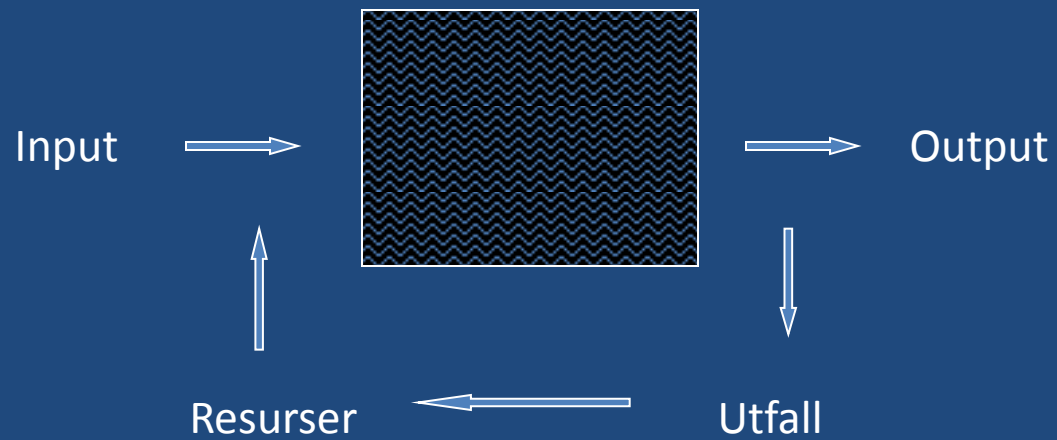
- Frustration
- Ilska
- Besvikelse
- Skam/förnedring
- Sorg
- Oro
- Fuktan
  
- Stolthet
- Tillfredsställelse
- Glädje

Utöva makt eller vara en auktoritet?

# Värderingar

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

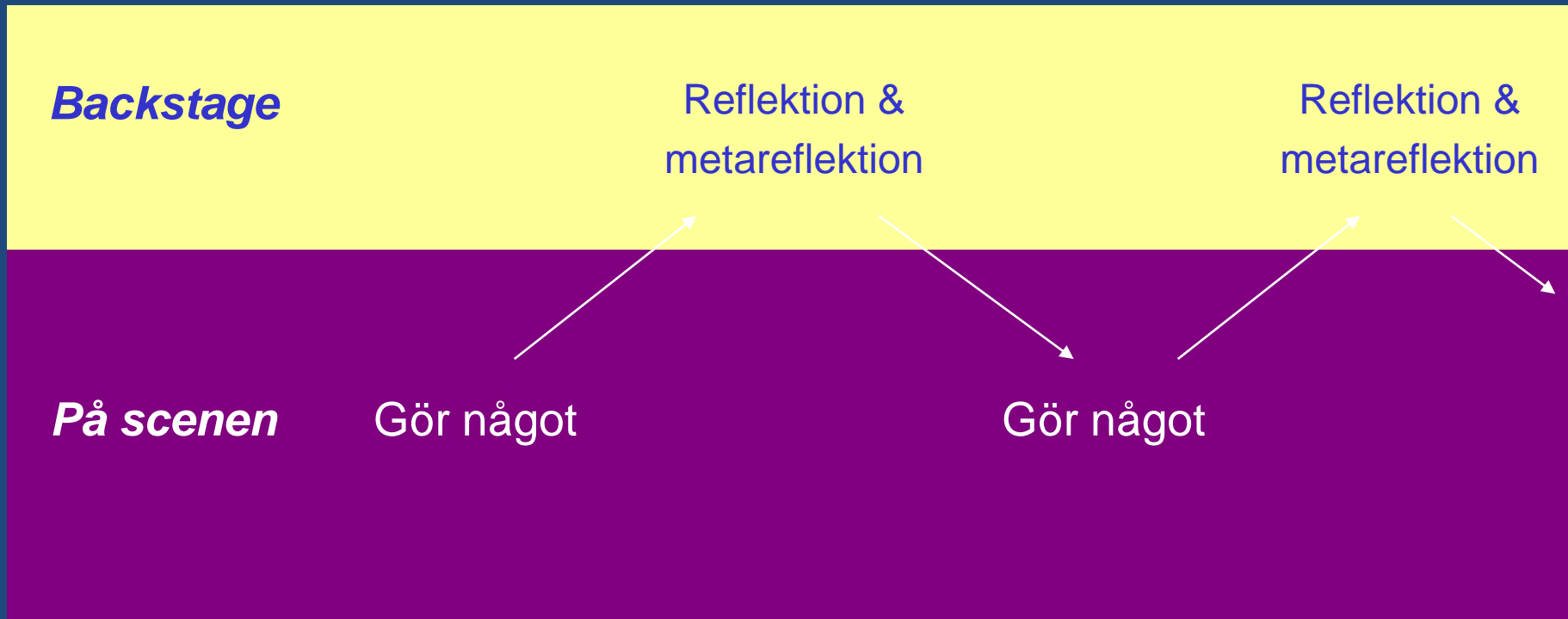
# System



# Ledarskap

- Att få människor att sätta gruppens behov före de egna, i syfte att nå gemensamma mål

# Undersökande lärande (inquiry based learning)



# LEDARSKAPSMATRIS

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

# Uppgift & Person

Burke et al., 2006

Metaanalys , 75 studier av självskattad effektivitet, prestation och lärande

- "Boundary spanning"
  - Resurser till teamet
  - Nätverkande
  - Teamets tillgång till information
  - Kommunicera utanför teamet
  - Avläsa omgivningen
- "Empowerment"
  - Coacha
  - Ge feedback
  - Vara deltagande
  - Konsultativ

# Missnöjda medarbetare

.....med ökad risk för sjuklighet

- Överkontroll, korrigerig (**autocratic**)
- Inget stöd eller feedback (**non attentiveness**)
- Manipulering, favorisering, maktutövning (**malevolent**)
- Ingen reaktion vid orättvisor (**low integrity**)
- Laissez-faire (**self- centered**)

# Glada och nöjda medarbetare.....

.....med lägre risk för hjärt-kärlsjukdom

(Nyberg et al. 2008)

- Min chef ger mig den information jag behöver
- Min chef är bra på att driva igenom förändringar
- Min chef förklarar mål och delmål så att jag förstår vad de betyder för mina arbetsuppgifter
- Jag har en tydlig bild av vad min chef förväntar sig av mig
- Min chef visar att han/hon bryr sig om mig och hur jag mår
- Jag har tillräckligt med inflytande i relation till mitt ansvar
- Min chef tar sig tid för sina medarbetares professionella utveckling
- Jag får erkänsla av min chef om jag gjort något bra
- Min chef ger mig kritik om jag gjort något dåligt

# Syftet (formålet) i fokus

- Collins
  - ”From good to great”
  - Nivå 5 ledarskap.
    - Personlig ödmjukhet
    - Professionell vilja
- Badaracco
  - ”Leading quietly”
  - ”Questions of character”

[Christer.Sandahl@ki.se](mailto:Christer.Sandahl@ki.se)