



LL MARIE ÅHFELDT

# Hantera känslor bland det svåraste i chefsrollen

TEXT PETER ÖRN FOTO ULRIKA ZWENGER

Självkännedom och insikt om chefsrollens speciella utsatthet är viktiga förutsättningar för att man som chef ska kunna handskas med såväl egna som medarbetarnas känslouttryck. Men att hantera känslor är för många det svåraste i chefsrollen, säger psykologerna Christer Sandahl och Mia von Knorring.

**C**hefer erbjuds en mängd kurser – i ekonomistyrning, arbetsmiljöarbete, utvecklingssamtal etc – men få kurser fördjupar sig i det som många chefer upplever som det absolut svåraste i chefsrollen: att hantera känslomässigt utmanande situationer, där de ställs inför både medarbetares känslor och de egna som följer av chefskapet i relation till medarbetarna. Chefens förmåga att hantera känslor i en arbetsgrupp är samtidigt ett viktigt sätt att påverka verksamhetens resultat, visar allt fler studier. Exempelvis så har känslor av frustration hos medarbetare ofta en negativ inverkan på verksamhetens resultat, medan känslor av optimism inte i motsvarande mån bidrar till ett förbättrat resultat.

Psykologerna Christer Sandahl och Mia von Knorring vid Karolinska Institutet har tillsammans med Erica Falkenström, ledarskapskonsult och doktorand på pedagogiska institutionen vid Stockholms universitet, skrivit boken *Chef med känsla och förnuft – Om professionalism och etik i ledarskapet*. De menar att kärnan i chefs ledarskap handlar om att handskas med de känslor som uppstår i arbetet, i kombination med en insikt om beroendet av medarbetarna och det ansvar som finns inbyggt i chefsrollen.

– **RETORIKEN I MASSMEDIA** lyfter ofta fram chefen som en övermänniska, med förebilder som exempelvis Bill Gates, Nelson Mandela och Moder Teresa. Och det finns ju chefer som gärna vill bevara myten och övervärdera sin betydelse. Det kan gynna dem och legitimera avtal om bonusar eller andra förmåner. Men tron på den myten undergräver höga chefers verklighetskontakt och försämrar deras omdöme, säger Christer Sandahl, som också är professor i samhälls- och beteendevetenskap vid Karolinska Institutet.

– I vår bok vänder vi oss till alla chefer, även cheferna som står närmast den vardagliga verksamheten. Bara i Sverige finns det omkring 250 000 chefer. Vi vill tona ner uppfattningen att chefer skulle vara särskilt märkvärdiga, och



Psykologerna Christer Sandahl och Mia von Knorring har tillsammans med ledarskapskonsulten Erica Falkenström skrivit en bok om ledarskap, känslor och etik.

knyta ihop kraven i ledarskapet med verklighetens chefsroll.

**CHEFEN KAN MER** än någon annan i organisationen bidra till en frisk och konstruktiv arbetsmiljö genom en god förmåga att hantera känslor. Förklaringen är bland annat den makt som

är förenad med chefsrollen. Chefens ledarskap kan bland annat förklara 10–20 procent av den upplevda hälsan hos personalen. Men det kan vara en svår balansgång att avgöra när man ska visa vad man känner, och när det är lämpligare att behålla känslorna för sig själv. Medarbetares känslomässiga re-

aktioner måste mötas med både känsla och förnuft.

Samtliga tre författare till boken har lång erfarenhet av chefshandledning och rådgivning i organisationer, och de bedriver också forskning om chefsroll och ansvar. Både Christer Sandahl och Mia von Knorring har dessutom själva varit chefer.

– Det område som vi beskriver i boken började uppmärksammas så sent som för omkring tio år sedan. Tidigare talade man knappt om det, utan man förhöll sig som om organisationer var fria från känslor. Det saknas fortfarande till stor del vetenskaplig forskning om känslor och chefskap, och vi har försökt väva ihop den forskning som ändå finns med våra egna erfarenheter, säger Mia von Knorring, för närvarande doktorand på institutionen för klinisk neurovetenskap vid Karolinska Institutet.

Samtidigt som betydelsen av chefsrollen att hantera känslor börjat uppmärksammas allt mer, så har synen på ledarskap och chefsroll i organisationen förändrats. Under 1990- och 2000-talen har synen på ledarskap som något som enbart utgår från chefen börjat överges och i stället ses ledarskap allt oftare som ett kollektivt fenomen, ett fördelat eller komplext ledarskap som i allt större utsträckning utgår från medarbetarna. Men det leder paradoxalt nog till att chefsrollen blir än mer central, menar författarna.



Boken *Chef med känsla och förnuft* är utgiven av Natur & Kultur, 2010.

– När många medarbetare i en verksamhet utövar ett visst informellt ledarskap ställs det högre krav på chefsrollen för att verksamheten inte ska riskera att bli kaotisk och påverkas negativt, säger Mia von Knorring och fortsätter:

## »Känslan av maktlöshet är vanligare än känslan av makt«

– Men många chefer som vi har träffat upplever att de inte har någon makt. De känner sig ofta vilslna i sin chefsroll och försöker vara kollega och kompis på arbetsplatsen. Känslan av maktlöshet är vanligare än känslan av makt. Men som chef har man faktiskt makt att påverka. Inser man inte det förnekar man verkligheten och tar inte sitt ansvar. Man måste fråga sig själv vilket ens uppdrag är och upprätthålla ramarna för det uppdraget.

**SOM CHEF HAR MAN** att förhålla sig till tre typer av återkommande känslomässiga dilemman, skriver Sandahl, von Knorring och Falkenström. Det handlar för det första om beroendet: chefen är i händerna på medarbetarna och deras arbetsinsats, ett arbete som utförs på det sätt de själva finner meningsfullt. Ytterst är det därför medarbetarna som har kontrollen över ledarskapet.

– Som chef är man helt i händerna på sina medarbetare. Många försöker utse syndabockar och du måste ständigt stå till svars för ditt handlande. Det är ett centralt dilemma och många chefer glömmar lätt bort hur beroende de är av medarbetarna, säger Mia von Knorring.

Ett annat dilemma rör den synlighet och utsatthet som följer av chefsrollen. Det kan handla om när en chef bör ta kommando, ingripa och utöva sitt ledarskap, ett ingrepp som av vissa medarbetare kan uppfattas som relevant och insiktsfullt, medan andra ser det som auktoritärt och kontrollerande.

Det tredje dilemman är ensamheten



i chefsrollen. Hur hanterar man egna och andras känslor i arbetet, så som besvikelser över att medarbetare inte sköter sitt arbete eller när chefer högre upp i hierarkin uttrycker missnöje över ens egen insats?

– Ensamheten gör att inte heller känslor av glädje är lätta att hantera. Man kanske har blivit positivt uppfylld av något, men när man berättar om det för medarbetarna möts man av tystnad. Över huvud taget kan det vara svårt att veta till vem man ska vända sig med olika känslouttryck, positiva och negativa, om inte arbetsplatsen präglas av en mycket öppen kultur. En kollega kan exempelvis vara en konkurrent till en befattning, vilket gör att man blir försiktig och inte gärna uttrycker sina känslor inför henne eller honom, säger Christer Sandahl.

Har man som chef svårt att hantera olika känslor i sin chefsroll, eller att hitta kanaler för att uttrycka dessa, ligger det nära till hands att man i stället försöker stänga av det man känner.

– Men att stänga av sina känslor leder samtidigt till att man blir mindre lyhörd och empatisk, sämre på problemlösning etc.



Mia von Knorring och Christer Sandahl tycker att man borde tala mer om känslor i relation till chefsrollen och att psykologer borde kunna användas mer för att utbilda chefer.

Frustration, ilska och andra svårhanterliga känslouttryckningar i en organisation är som regel effekten av ett samspel mellan chef och medarbetare. Medarbetarens frustration kan väcka andra känslor hos chefen, så som ilska eller sorg. Chefen bör ha självkännedom om hur han eller hon reagerar på exempelvis kränkningar och använda sig av den insikten för att inte ge uttryck för känslor som försvårar situationen. Precis så som en psykolog eller en psykoterapeut använder sig själv som ett redskap i sitt arbete, bör även en chef göra det.

**VÄRDET AV SJÄLVKÄNNEDOM** och att använda sina egna erfarenheter i chefsrollen är underskattat, menar Christer Sandahl och Mia von Knorring. Psykologiska begrepp som överföring, motöverföring och projektion har egentligen en självklar plats även i teorier kring chefsrollen, men det är begrepp som tidigare har haft en undanskymd plats i det sammanhanget.

– Insikten kommer nu mer och mer, att det är en interaktion mellan chef och medarbetare som styr mycket av hur ledarskapet fungerar. Men inte ens i ledarskapslitteraturen har det synsättet

varit speciellt framträdande, för att uttrycka sig mildt, säger Christer Sandahl.

– Jag tycker att psykologer borde kunna användas mer för att utbilda chefer i dessa frågor. Över huvud taget borde man tala mer om känslor i relation till chefsrollen. Det tar inte tid från verksamheten, tvärtom, man vinner tid. Ju knepigare en situation blir, desto mer tid får man lägga på att lösa den.

Mia von Knorring gör en jämförelse med psykologyrket, där handledning är en självklarhet för att på sikt kunna fullgöra sitt uppdrag på ett bra sätt.

– Chefer ska till viss del hantera liknande svåra situationer som en psykolog ställs inför, men börjar man tala om handledning riktad till chefer så uppfattas det ofta som något negativt. Då tänker man: ”Han eller hon ska nog inte vara chef”, säger Mia von Knorring.

**UTMANINGARNA ÄR** som regel störst inom den offentliga sektorn, till exempel i hälso- och sjukvården, där professionerna är starka, chefen ofta inte har lika hög status och där det organisatoriska stödet till chefer är förhållandevis svagt, jämfört med inom privat sektor.

Inom den privata sektorn söker man dessutom mer aktivt efter chefsämnen, det är vanligare att psykologer deltar i urvalsprocessen och den blivande chefen ”socialiseras tidigt in i chefsrollen”.

– Men vad man som urvalspsykolog kan yttra sig om är främst negativa faktorer, sådant som kan leda till att man riskerar att misslyckas som chef. Men ingen chef kan vara bra på allt, och vet man vad man är sämre på så kan man undvika just det och kanske delegera vissa uppgifter. Den som saknar vissa egenskaper kanske har andra bra egenskaper. Det handlar om att räkna ut vad som är bra för verksamheten, säger Christer Sandahl.

I boken *Chef med känsla och förnuft* beskrivs en vetenskapligt utvärderad metod, kallad backstage coaching, för gemensam reflektion i grupper bestående av chefer på samma organisatoriska nivå. Grupper på sju–åtta personer träffas regelbundet, omkring tio–tolv gånger per år, och arbetar med verkliga problem eller dilemman. Ibland sker det arbetet under ledning av en extern chefshandledare. Det uppstår ett lärande som kan integreras med vars och ens personliga stil att fungera

► som chef. Backstage coaching är ett av Christer Sandahls forskningsområden. Utvärderingar av metoden har visat att deltagarna blir bättre på att hitta en balans mellan den sakliga bedömningen och sitt känslomässiga engagemang, att de får ett större självförtroende och ökad handlingskraft och att de blir bättre på att prioritera uppgifter.

– Bara det att förstå att reflektion är en effektiv utväg är viktigt. Det finns inget egenvärde i att bara sitta och grubbla, men som chef bör man skola sig i sin förmåga att förstå att allt inte alltid är vad det ser ut att vara, säger Christer Sandahl.

Han ska i sin fortsatta forskning försöka ge svar på om dessa positiva effekter på cheferna även får effekter på medarbetarna och arbetsmiljön. Eftersom hälso- och sjukvården varit i fokus i hans forskning om backstage coaching ska han även försöka ta reda på om metoden påverkar kvaliteten och produktiviteten i vården.

**FÖRFATTARNA TILL** *Chef med känsla och förnuft* har dels velat krossa en del myter kring chefsrollen, till exempel att en chef alltid har kontroll och kan styra det som händer i en verksamhet, dels

peka på svårigheter och möjligheter att på ett bra sätt hantera egna och medarbetares känslor på arbetsplatsen. Dessutom får etiska frågeställningar i ledarskapet stort utrymme: Hur ska en chef agera när exempelvis moraliska värden blir allt mer relativa då förslag om förändringar, personliga förmåner eller kanske en fråga om befordran står

### »Även medarbetare borde ta del av den här kunskapen«

i strid med egna värderingar. Bokens tredje författare, ledarskapskonsult Erica Falkenström, doktorerar på just etiska dilemman.

Intresset för boken har varit stort. Första upplagan på 2 500 exemplar är slut och en ny upplaga är på väg. Bland läsreaktionerna har författarna upplevt en förståelse för att chefers förmåga att hantera egna och andras känslouttryckningar i sig är ett viktigt kunskapsområde.

– Det finns en förståelse för att det

här är faktorer som tydligt kan kopplas till verksamhetens resultat, att det egentligen inte handlar om några ”mjuka frågor”. Chefens förmåga att utöva sitt ledarskap påverkar omkring 10–20 procent av verksamhetens utfall, och handlar det om en verksamhet som är inne i stora förändringsprocesser har ledarskapet en ännu större betydelse för utfallet, säger Mia von Knorring.

**DE TRE FÖRFATTARNA** har inte skrivit egna separata kapitel, utan försökt väva samman sina respektive erfarenheter och kunskaper i texten.

– Jag tror det är en styrka med boken eftersom vi forskar inom olika områden och därför kan bidra med olika perspektiv på de här frågorna, säger Mia von Knorring.

Målgruppen är naturligtvis främst chefer, både på mindre och större företag. Men Christer Sandahl ser gärna ytterligare en målgrupp:

– Jag tycker att även medarbetare borde ta del av den här kunskapen, inte minst för att få empati för chefen och den svåra uppgift som han eller hon har. ✨

## Nationellt grepp ska hjälpa utsatta barn

**Sverige behöver ett samlat nationellt grepp för att upptäcka och remittera utsatta barn som lever med föräldrar som missbrukar, är allvarligt somatiskt sjuka eller psykiskt sjuka.**

✨ Det anser Stiftelsen Allmänna Barnhuset, som tillsammans med Socialstyrelsen drivit ett projekt under 2008–2010 för att samla kunskap om vilka insatser som behövs utöver den nya bestämmelsen i Hälso- och sjukvårdslagen om skyldigheten att särskilt beakta dessa barns behov. Uppskattningsvis finns det cirka en halv miljon sådana barn i Sverige.

Barnhuset ger nu ut boken *Mod och*

*Mandat*, som bland annat är tänkt att inspirera professionen att komma igång med arbetet att involvera både barn, den sjuka föräldern och anhöriga i enlighet med den nya lagen.

**ENLIGT BARNHUSETS** ordförande, Ingela Thalén, är den nya lagtexten som kom för ett drygt år sedan så pass omvälvande att man kan tala om ett paradigmskifte.

– I stället för att de ska fortsätta att vara mer eller mindre osynliga, vill vi ge dem verktyg att höja livskvaliteten i sina liv. Det viktigaste målet i en nationell satsning blir att lägga gamla fördomar bakom oss, säger Ingela Thalén i ett pressmeddelande.

## Saco välkomnar ändring i sjukförsäkringen

✨ Saco välkomnar de förändringar i sjukförsäkringen som regeringen har presenterat. I ett pressmeddelande säger Marie-Louise Strömberg, Sacos socialförsäkringsexpert, att kriterierna för att få sjukpenning enbart bör bygga på arbetsförmåga.

Hon anser att det är bra att regeringen nu vill öka möjligheterna till individuella bedömningar, men tycker samtidigt att det fortfarande är oklart vad den nya regeln innebär. Den är tänkt att öka utrymmet för att göra en bedömning att det är ”oskäligt” att en person ska lämna sjukförsäkringen.