



LUND
UNIVERSITY

Chefskap när det råder osäkerhet

MAGNUS LINDÉN; FIL. DR.; DOCENT; UNIVERSITETSLEKTOR



Osäkerhet i arbetslivet: Några exempel



RÄDDNINGSTJÄNST

▶ Brandman tycker uppgörelsen om dygnsvila är otydlig: "Blir en osäkerhet"

1:07 min [+](#) [Min sida](#) [↗](#) [Dela](#)

Publicerat lördag 20 maj 2023 kl 11.25

- Fack och arbetsgivare har nyligen kommit överens i den omdebatterade frågan om dygnsvila för

Lund

Nu måste universitetet spara

13 februari 2024 06:08

Lunds universitet måste spara pengar. Undervisning i många humanistiska och samhällsvetenskapliga ämnen drabbas av sparbeting, profilområden får mer pengar.



Kalle Kniivilä
Text

Kultur

Hat och hot även på biblioteken

19 september 2017 06:00

Stök och hot ökar på landets bibliotek. I en ny undersökning svarar mer än hälften av bibliotekarierna att de upplever mer hot än tidigare. Inte minst från besökare som försöker påverka inköpen av tidskrifter och böcker.



TT
Text



LUND
UNIVERSITY

Hur definieras osäkerhet och vad leder den till?

*“Osäkerhet innebär den känsla som uppkommer när en **situation upplevs oklar och beslut ändå måste fattas**. För en medarbetare kan detta ge upphov till en **tvekan som blockerar eller försenar handling** och som också är kopplad till en upplevelse av **högre risk**“*

Känsla av osäkerhet på en arbetsplats är kopplad till:

- Upplevelse av överbelastning och lägre kontroll.
- Sämre anpassning och lägre tillit till ledningen.
- Aktiva försök att minska osäkerheten genom olika tekniker.
- Stressreaktioner.



Vad kan utlösa en känsla av osäkerhet på arbetsplatsen?

- Information saknas.
- Information är tvetydig.
- Information är motsägelsefull.
- Information är komplex.



Olika typer av osäkerhet i arbetsorganisationen:

- Strategisk osäkerhet
- Strukturell osäkerhet
- Jobbrelaterad osäkerhet



Osäkerhet är sammankopplad med riskfaktorer för kronisk stress

- **För hög arbetsbelastning**
 - För mycket att göra på för kort tid med för lite resurser.
- **Bristande kontroll**
 - Ej möjlighet att påverka beslut; Låg eller ingen tillgång till resurser.
- **Brist på erkänsla**
 - Avsaknad av erkänsla från chefer; kolleger eller kunder.
- **Bristande arbetsgemenskap**
 - Dålig kvalitet på sociala interaktioner.
- **Orättvisa**
 - Beslut uppfattas som orättvisa; Anställda behandlas respektlöst.
- **Värderingskonflikter**
 - Konflikt mellan personliga och organisationens värderingar.

Varför är våra arbetsplatser sårbara för osäkerhet?

- **Ensidigt fokus på riskundvikande**

- Kokbokstänk.
- Kräver onaturlig förutsägbarhet.
- Idén att risker går att ta bort.



- **För specialiserade funktioner**

- Stärker enbart vissa delar av ett system.
- Svåra att rekonfigurera eller anpassa.



- **Reaktiva snarare än proaktiva**

- Svårighet att hantera komplexa eller diffusa situationer.



Generella principer för att hantera osäkerhet som chef

- **Utgå ifrån att osäkerhet inte går att ta bort.**
 - Sträva efter att ni skall bli experter på att hantera osäkerhet.
- **Arbeta utifrån ett dynamiskt fokus på anställd OCH på arbetsmiljön.**
 - Utbildning för de anställda i färdigheter och attityder kombineras med en ledningsstyrd förändring av arbetsorganisationen.

Utbildning av anställda

- Reducera osäkerhet i arbetsrollen.
- Praktisk anpassning.
- Inställningen till arbetet.
- Förmåga att göra goda bedömningar.

Ledningsstyrda förändringar

- Förbättra kommunikationen.
- Involvera medarbetare i beslutsprocesser.
- Arbeta preventivt med friktionsytor.



Fokus på träning av anställda: Exempel på teman

- **Reducera osäkerhet i arbetsrollen**
 - Träna för att minimera distraktion.
 - Fokusera enbart på centrala arbetsuppgifter.
- **Praktisk anpassning**
 - "Good enough"-träning
 - Copingträning (fokus på kontroll)
- **Inställningen till arbetet**
 - Håller någon på att dö? Om inte, så vänta.
 - Se arbetet ur olika perspektiv.
- **Förmåga att göra goda bedömningar**
 - Kritiskt bedöma information.
 - Träna på riskbedömningar och planering.
 - Case-metodik



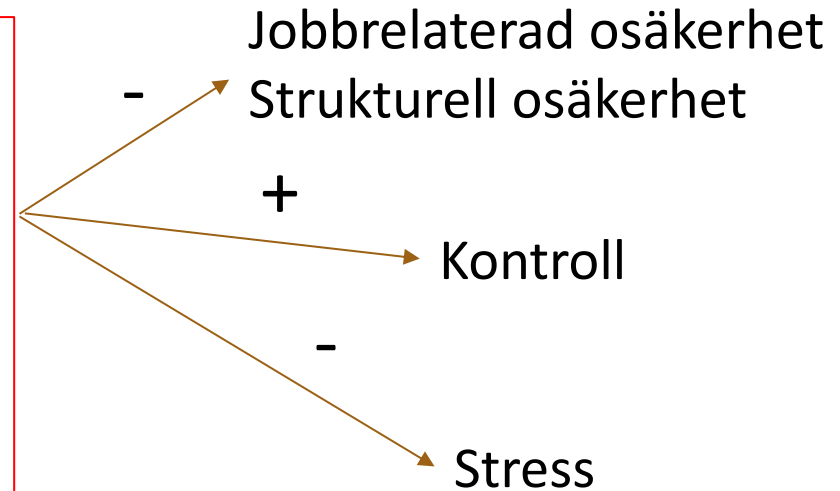
Ledningsstyrda förändringar: Exempel på teman som minskar osäkerhet

- **Kommunikation**
 - Optimera hur och när information ges.
 - Utveckla en informerad kultur.
- **Involvering av medarbetare i beslutsprocesser**
 - Utveckla en gemensam vision.
 - Ha en öppen och gemensam planeringsprocess.
 - Använd medarbetarnas kunskap och erfarenheter.
- **Arbeta preventivt med jobbrelaterade friktionsytor som ökar osäkerhet**
 - Identifiera rollförväntningar.
 - Screena för faktorer som ökar risken för kronisk stress.

Osäkerhet och kommunikation om organisationsförändringar

Deltagande i beslutsfattande

- Möjlighet att ge input om beslut rörande arbetsroller.
- Input om viktiga beslut efterfrågas.
- Idéer och åsikter värderas och uppmärksammas.
- Aktivt delta i beslut som rör arbetet.



Upplevd kvalitet på kommunikationen

- Användbar
- Rätt tid
- Korrekt information
- Har besvarat frågor om förändringen
- Positiv



Ledningsstyrda förändringar: Grundläggande förutsättningar kopplat till chefskap

- **Tillit till chefskapet**
 - Kompetens, integritet, och omtanke
- **En positiv feedbackkultur**
 - Ett varmt organisationsklimat; positiv rapporteringskultur
- **En ledning som tar synligt ansvar för arbetsmiljöfrågor**
 - Ta ansvar för fel och misstag som sker.

Exempel på dynamiken mellan utbildning av personalen och ledningsstyrda förändringar

Område	Förslag på åtgärder
1) Återhämtning	- Bygg in återhämtningstid i arbetsstrukturen.
2) "Good-enough" tänk	- Diskutera förväntningar. - Prioritera vad som är viktigt. - Utarbeta samsyn.
3) Post-corona förväntningar	- Diskutera vad som är det nya "normala".
4) Kommunikation	- Att diskutera när, var och hur mycket information som skall ges. - Arbeta med egna beteenden. Ökar eller minskar jag kollegernas stress? - Struktur för att fånga upp när någon mår dåligt. - Att prata om det positiva i det sätt som medarbetarna arbetade under pandemin.



Litteraturltips från CLOO

Article

The resilient public library: Understand and reflect on own practice

Magnus Lindén
Lund University, Sweden

Catharina Isberg
Lund Public Library, Sweden

Ulrika Westrup
Lund University, Sweden

Alina Lidén
Lund University, Sweden

Abstract

This article describes, discusses, and evaluates an educational program aimed at building resilience in public libraries. The program focuses on personal and organizational resilience and builds upon four themes: trust, stress and uncertainty, group identity, and character strengths. Eighty-seven Swedish public library professionals participated in it. A mixed-method approach was used to study how the program supported employees in discussing and reflecting on resilience, as well as how they experienced what the program had given them in terms of knowledge and insights. Two main results are addressed; (i) the value of an educational program lies both in its power to make employees jointly discuss and reflect on their own roles and situations and in library-management using this information to change the organization, and (ii) staff gaining new insight and knowledge from the program experienced improvements in a number of outcomes related to the content of the program. Overall, this study implies that locally designed educational programs facilitate both personal and organizational resilience at public libraries.

Keywords

education, health, management, public library, resilience

JOLIS

Journal of Librarianship and
Information Science

1-13

© The Author(s) 2023

Open Access

Article reuse guidelines:
sagepub.com/journalsPermissions
DOI: 10.1177/09610006231200897
journals.sagepub.com/home/jlis

Sage

Konkordansmetod:
Riskperception och interventionsmetoder



MATS HEIDE & ANETTE SVINGSTEDT

STRATEGISKT LYSSNANDE

Så blir chefer, medarbetare
och organisationer bättre på att lyssna

Liber



LUND
UNIVERSITY

Tack så mycket!



Vill du veta mer kontakta:

Magnus Lindén; Fil.dr.; Docent; Universitetslektor

Institutionen för Psykologi/Lunds Universitet

Telefon: 046-222 17 23

E-post: Magnus.Linden@psy.lu.se

