

Maktspel, Positionering och Destruktivt Ledarskap – Den dolda fienden till psykologisk trygghet

SKRIBENT: KATARINA ZELL

Vi människor är flockdjur. Så fort vi ingår i en grupp sker omedvetna processer av positionering, maktbalans och rollfördelning. Det är i grunden inget farligt – det är en del av vår evolutionära drivkraft att skapa struktur och tillhörighet (Forsyth, 2018). Men när maktspel och positionering får destruktiva uttryck, uppstår ett allvarligt hot mot psykologisk trygghet, samarbete och prestation.

NÄR MAKT BLIR DESTRUKTIV

Makt i sig är inte farligt – den är nödvändig för att leda, påverka och skapa rörelse. Problemet uppstår när makt används för att **befästa position** snarare än för att **bygga relation och tillit** (French & Raven, 1959). I grupper där maktbalansen blir skev uppstår ofta **destruktiva beteenden** och **härskartekniker** – subtila eller öppna sätt att förminska, manipulera eller styra andra.

Ett enkelt exempel är när någon säger:

“Du som är så snabb på att skriva, visst tar du anteckningarna?”

Det kan låta harmlöst, men är en form av **komplimangmetod**, en härskarteknik som syftar till att säkra en egen position (Eksvärd, 2008). Härskartekniker är i grunden ett **uttryck för otrygghet**. Den som använder dem försöker hantera en upplevd hotbild mot sin status. Men konsekvensen blir att både den som utsätts – och de som tyst bevittnar – tappar tillit och trygghet.

DESTRUKTIVT LEDARSKAP – DEN FORMELLA MAKTENS BAKSIDA

Forskning från Försvarshögskolans Ledarskapscentrum (Brandebo, Nilsson & Larsson, 2017) delar in destruktivt ledarskap i två huvudkategorier: **aktivt** och **passivt** destruktivt ledarskap.

Aktivt destruktivt ledarskap

Här återfinns beteenden som förödmjukelse, sarkasm, hot, manipulation och dominans. Ledaren styr genom rädsla och kontroll. Konsekvensen? En tystnadskultur där medarbetare undviker att säga emot eller bidra med idéer – eftersom avvikelse kan straffas.

Enligt forskningen påverkar destruktiva beteenden medarbetarnas välmående **betydligt starkare** än positiva ledarbeteenden gör i motsatt riktning (Brandebo et al., 2017). Det betyder att ett enda negativt beteende från en chef kan slå ut flera positiva – med direkta effekter på prestation, motivation och hälsa.

Passivt destruktivt ledarskap

Den vanligaste formen av destruktivt ledarskap är det **passiva** (Aasland, Skogstad & Notelaers, 2010). Här hittar vi "låt-gå"-ledaren – otydlig, undvikande och icke-konfronterande. Den typen av ledarskap skapar **maktvakuum**, där informella ledare eller dominanta individer tar över scenen. Det leder ofta till **grupperingar, ryktesspridning och mobbning**.

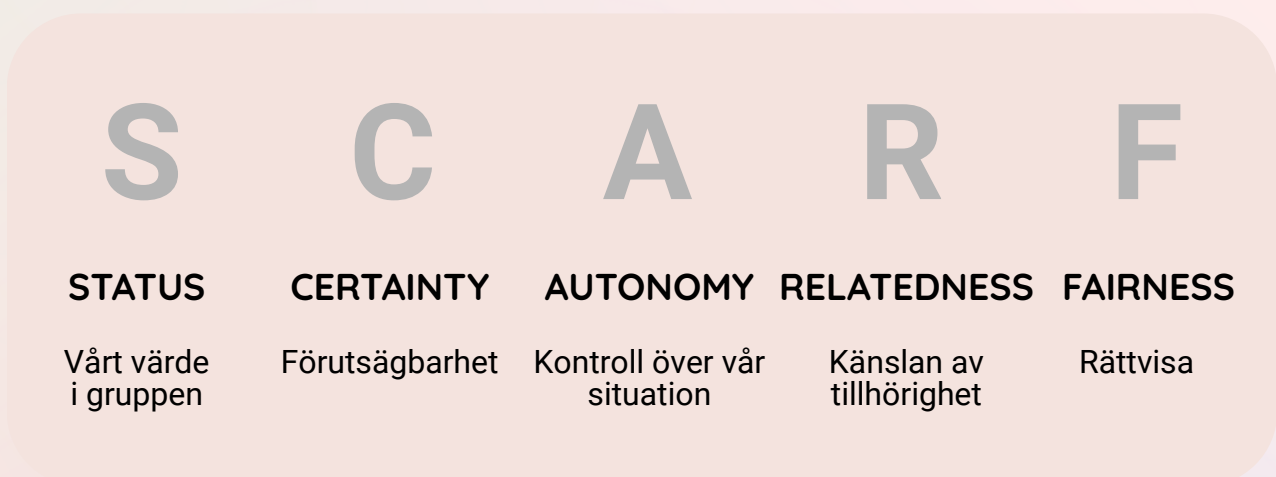
Passivitet signalerar att destruktiva beteenden är acceptabla – och därmed urholkas den psykologiska tryggheten ännu snabbare.

PSYKOLOGISK TRYGGHET OCH HJÄRNANS FÖRSVARSSYSTEM

När vi upplever ett socialt hot – att bli ignorerade, förlöjligade eller utfrysas – reagerar vår hjärna som om vi vore fysiskt hotade. **Amygdalan** aktiveras, stresshormoner frigörs, och vi går in i försvarsläge: fly, fäktas eller spela död (LeDoux, 2000).

Neurovetenskaplig forskning visar att social smärta registreras i samma hjärnregioner som fysisk smärta (Eisenberger & Lieberman, 2004). Det innebär att subtila härskartekniker – en nedlåtande kommentar eller en ironisk blick – faktiskt kan påverka vår hjärna på samma sätt som fysisk smärta.

David Rocks **SCARF-modell** (2008) visar att vi triggas av hot mot fem sociala behov:



När dessa hotas, sjunker både kreativitet och samarbetsförmåga – eftersom hjärnan fokuserar på att säkra överlevnad, inte innovation.

NÄR MAKTSPEL OCH TYSTNAD NORMALISERAS

I grupper där destruktiva beteenden tillåts, sker ett gradvis skifte:

- Färre vågar uttrycka avvikande åsikter
- Konflikter flyttas under ytan
- "Vi och dom"-tänk förstärks
- Engagemanget sjunker

I sådana miljöer sjunker inte bara den psykologiska tryggheten – även **organisationens innovationskraft och lönsamhet påverkas**. Google's Project Aristotle (2016) visade att psykologisk trygghet är den absolut viktigaste faktorn i högpresterande team. Utan trygghet vågar ingen dela ofärdiga idéer, ställa frågor eller erkänna misstag – och utan det uteblir lärandet.

FRÅN MAKT TILL MOD: ATT BRYTA MÖNSTREN

För att bryta destruktiva mönster krävs **självinsikt, reflektion och mod** – både hos ledare och medarbetare. Vi behöver synliggöra makt och positionering, och prata om det som ofta sker under ytan.

En trygg ledare använder sin makt för att **skapa trygghet och utveckling**, inte för att skydda sitt ego. Det kräver att man vågar lyssna, tar ansvar för egna reaktioner och tränar på att bemöta maktspel med nyfikenhet i stället för försvar.

REFLEKTIONSÖVNINGAR

1. MAKTKARTAN

Rita upp din grupps "maktkarta". Vilka påverkar mest beslut – formellt och informellt? Vem får ofta sista ordet? Vem blir ofta överhoppad? Diskutera utan skuld – syftet är att synliggöra dynamiken.

2. POSITIONERINGS-RUNDAN

Reflektera: Hur positionerar jag mig i gruppen? När tar jag plats, och när drar jag mig undan? Vilka mönster ser jag hos mig själv och andra?

3. TRYGGHETS-FRÅGAN

Ställ frågan i gruppen: "Vad skulle du våga säga eller göra om du visste att du inte skulle bli förlöjligad eller ifrågasatt?" Låt tystnaden tala, och lyssna på svaren.

AVSLUTNING

Destruktivt ledarskap, maktspel och härskartekniker är inte alltid synliga – men deras effekter känns. När rädslan styr, dör nyfikenheten. När positionering går före samarbete, tystnar kreativiteten.

Att arbeta med psykologisk trygghet handlar inte om att eliminera makt – utan om att **förstå den, tala om den och använda den med ansvar**. Först då kan vi bygga organisationer där människor inte skyddar sig mot varandra – utan växer tillsammans.

REFERENSER (URVAL)

1. Brandebo, M. F., Nilsson, S., & Larsson, G. (2017). Destruktivt ledarskap. Försvarshögskolan.
2. Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*.
3. Amy Edmondson (2018). *The Fearless Organization*. Wiley.
4. Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*.
5. Eisenberger, N. I., & Lieberman, M. D. (2004). Why rejection hurts: A common neural alarm system for physical and social pain. *Trends in Cognitive Sciences*.

6. LeDoux, J. (2000). Emotion circuits in the brain. Annual Review of Neuroscience.
7. Eksvärd, E. (2008). Härskarteknik – den fula vägen till makt. Forum.
8. Rizzolatti, G., & Craighero, L. (2004). The mirror-neuron system. Annual Review of Neuroscience.
9. Forsyth, D. (2018). Group Dynamics. Cengage Learning.

Google (2016). Project Aristotle – The five keys to a successful Google team.