

# Destruktivt Ledarskap: En dold fiende för psykologisk trygghet

SKRIBENT: KATARINA ZELL

**Många organisationer har upptäckt att destruktivt ledarskap kan vara en tyst fiende som underminerar psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Det är en kostsam affär att ha chefer med negativa ledarbeteenden, men trots det så har både förändringsarbete och ledarskapsforskning i stor utsträckning fokuserat på positiva beteenden. Kanske är det dags att vi riktar vårt fokus mot att också hantera destruktiva beteenden?**

## DESTRUKTIVA LEDARBETEENDEN: EN DOLD KOSTNAD FÖR FÖRETAG

Har du någonsin funderat över priset av destruktiva ledarbeteenden på din organisation? Om vi verkligen förstod den ekonomiska påverkan av negativa beteenden, och om vi insåg att konsekvenserna sträcker sig längre och har större påverkan än de positiva konsekvenserna av gott ledarskap, skulle vi då vara redo att åtgärda det?

## VAD ÄR DESTRUKTIVT LEDARSKAP?

Precis som det finns flera definitioner av ledarskap, finns det också flera tolkningar av destruktivt ledarskap. Det gemensamma är att negativa beteenden upprepas över tid. Det skiljer sig främst i synen på om ledaren är medveten om sina handlingar och om medarbetarna uppfattar och påverkas av det destruktiva beteendet.

## DESTRUKTIVT LEDARSKAP: EN DOLD FIENDE FÖR PSYKOLOGISK TRYGGHET?

Kopplar vi samman de olika definitionerna av destruktivt ledarskap med dagens forskning om psykologisk trygghet och skapandet av högpresterande team, blir det tydligt att det är medarbetarnas uppfattning som spelar roll. Oavsett om ledaren är medveten om sina handlingar eller inte, är det medarbetarnas bedömning som avgör om det är ett destruktivt ledarbeteende. Detta påverkar i sin tur den psykologiska tryggheten inom gruppen.

Dekonstruera destruktiva ledarbeteenden är inte bara en etisk fråga utan en ekonomisk nödvändighet. Att främja en kultur av respekt och öppenhet är inte bara en investering i välbefinnande, utan också en strategisk satsning för företagets framtid. Låt oss tillsammans bryta mönstren och skapa arbetsplatser där varje individ kan blomstra. Organisationer med individer som uppvisar destruktivt Ledarskap blir en dold fiende för skapandet av psykologisk trygghet på arbetsplatsen. Det passiva ledarskapet kan på många sätt fungera som en grogrund för mobbning och grupperingar.

## TVÅ KATEGORIER AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP

Tillsammans med sina forskarkollegor på Försvarshögskolans ledarskapscentrum har Maria Fors Brandebo i sin studie, Destruktivt Ledarskap, delat in det destruktiva

ledarskapsbeteendet i två kategorier (Brandebo, Nilsson, Larsson, 2017 Destruktiv Ledarskap):

1. Aktivt destruktivt ledarskap
2. Passivt destruktivt ledarskap

## **AKTIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP**

Här hittar vi beteende som man oftast tänker på när man pratar om ett destruktivt ledarskap. Här finns den tyranniska och narcissistiska ledaren, som till exempel riktar sitt beteende mot medarbetare och förminskar, förödmjucar och manipulerar för att få sin vilja igenom. Den aktiva destruktiva ledaren kan både vara en karismatisk person och en produktiv ledare som får jobbet gjort. Dock sker mycket av resultatet som en följd av rädslan de skapar runt sig. Medarbetarna gör oftast sitt jobb, men många individer i gruppen upplever en låg psykologisk trygghet.

Den här typen av ledare kan många gånger skapa goda resultat upp till en viss nivå, men det sker alltid på bekostnad av medarbetarnas välmående. Eftersom den psykologiska tryggheten i gruppen är låg, medför det att medarbetarna inte vågar tycka, tänka eller testa annorlunda lösningar än det som chefen anser är rätt. Det gör att i en grupp med destruktivt ledarskap minskar den psykologiska tryggheten. Företag med den här typen av ledare, har ofta svårt att framtidssäkra sitt företag.

Ibland är ledningen omedveten om chefens destruktiva beteende och konsekvensen på medarbetarna, men i många fall är de medvetna om situationen men väljer att inte agera.

## **PSYKOLOGISK TRYGGHET OCH AKTIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP**

Aktiva destruktivt ledarskap inger rädsla hos medarbetare som blir utsatta och hos gruppen i stort. Här väljer individerna att hålla sig på sin kant för att inte själva bli utsatta.

Dagens neurovetenskap och forskning, om hur vår amygdala blir triggad för att säkra vår överlevnad när vi upplever sociala hot, hjälper oss att förstå varför ett team som upplever aktiva destruktiva ledarbeteenden aldrig kommer att vara banbrytande och skapa innovationer. Individerna är helt enkelt för rädda för att göra fel och sticka ut från gruppen, för att våga tänka nytt och annorlunda.

En ledare som skäller ut en medarbetare på ett möte ger avtryck både hos individen som blir utsatt och på resten av teamet som direkt eller indirekt ser vad som händer. En kollega som har hög position i gruppen och stänger ner en annan medarbetares förslag, ja det ger också avtryck på medarbetaren och på gruppen. Med aktiva destruktiva beteenden sänder vi ut signaler både till gruppen och individen, att här säger man bara det som går i linje med det ledaren och de som är högst i rang tycker är korrekt. I många fall uppstår det då en tystnadskultur där individerna håller sina tankar och kunskap för sig själv.

## **PASSIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP**

Forskarna i en norska studie (Aasland, Skogstad, Notelaers. 2010, The prevalence of destructive leadership behaviour) såg att den vanligaste formen av destruktivt ledarskap var just det passiva ledarbeteendet. Här hittar du den stöttande-illojala ledaren, som är pro-medarbetaren men är anti-organisationen. Här finns också "låt-gå"ledaren, som

undviker att ta ansvar, fatta beslut och är passiv i sitt beteende.

Det passiva, "låt-gå"ledarskapet, uppfattas ofta även som ett otydligt ledarskap. Otydligheten gör att det lätt uppstår konflikter i gruppen kring ansvar och rollfördelning, vilket många gånger medför stress hos medarbetarna.

## **PSYKOLOGISK TRYGGHET OCH PASSIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP**

Passivt destruktiva ledarbeteenden skapar otrygghet hos medarbetare fast på ett annat sätt än det aktiva. I avsaknaden av konsekvenser kan det uppstå aktivt destruktiva beteenden i gruppen istället. Det passiva ledarskapet, med avsaknad av tydlighet och konsekvenser, kan på många sätt fungera som en grogrund för mobbning och grupperingar.

Här pratar man skit om varandra, och det uppstår ofta en vi och dom kultur. Många av de symptom som man ser i grupper med låg psykologisk trygghet uppstår där det finns ett passivt destruktivt ledarskap.

Signaler som gruppen och individerna får är: Här kan man bete sig hur som helst, för det bli ändå inga konsekvenser.

Ifall de informella ledarna som tar över har aktiva destruktiva drag - då kommer garanterat gruppen befinna sig i en mycket utsatt situation. Om situationen inte bryts, antingen av ledningen eller av starka individer i gruppen, så kommer gruppen visa tydliga tecken på att den inte fungerar eller mår bra. Resultatet kanske består under en tid - men efter tiden går, så dalar även resultatet. Gruppen får snabbt också svårt med bemanningen - då vi har många som lämnar gruppen både i form av uppsägning och sjukskrivning.

**VI HAR ALLA NEGATIVA OCH POSITIVA SIDOR I VÅRT LEDARSKAP.  
EN DÅLIG LEDARE ÄR DE SOM INTE VILL FÖRÄNDRA SIG.**

## **HUR VANLIGT ÄR DESTRUKTIVT LEDARSKAP?**

Enligt den norska studien, (genomförd med 2539 slumpmässigt utvalda av förvärvsarbetande av Norges motsvarighet till Svenska statistiska centralbyrån) visade att över 80 procent av deltagarna hade blivit utsatta för destruktivt ledarskap. Det visade sig också att det är det passiva destruktiva ledarskapet som är mest förekommande på våra arbetsplatser.

Sedan 2012 har man i Sverige sett en ökning av hälsobesvär orsakade av arbetet. En av orsakerna till ökningen enligt Arbetsmiljöverkets rapport från 2014 uppges vara en dålig relation till chefer.

## **VARFÖR UPPKOMMER ETT DESTRUKTIVT LEDARSKAP?**

Idag pågår det forskning om hur vi påverkas i situationer och vad som sedan leder till ett destruktivt ledarskap. Det man har sett fram tills idag är att stress och hög

arbetsbelastning är några av de yttre faktorerna som ibland leder till ett destruktivt beteende.

## EN HELT VANLIG CHEF KAN OCKSÅ BLI EN DESTRUKTIV LEDARE.

Inom psykologin pratar man också om att vissa personlighetsdrag påverkar ledarskapet. Här menar man till exempel att en otrygg person med en låg emotionell stabilitet ofta har ett stort bekräftelse- och kontrollbehov. Det i sin tur bidrar till destruktivt ledarskaps beteende (Big Five-Factor Model of Personality).

## KAN MAN FÖRÄNDRA ETT DESTRUKTIVT LEDARSKAP?

Alla människor har både positiva och negativa karaktärsdrag. Men för att kunna arbeta och förändra sina negativa beteende så krävs både en vilja att förändra och en förmåga till självreflektion.

För att förändras behöver du som ledare se på situationer från flera olika perspektiv. Då kan det vara till stor nytta att ha en person utifrån, som hjälper dig att se på situationen från olika synvinklar. Förändring kräver arbete och tid. Om viljan finns - då går det att förändra.

**..DESTRUKTIVA LEDARE KAN BLI ELLER ÅTERGÅ TILL ATT BLI KONSTRUKTIVA LEDARE. DET HANDLAR OM SJÄLVINSIKT OCH OM VILJAN ATT LÄRA SIG OM OCH AV SINA EGNA NEGATIVA LEDARSKAPSBETEENDEN.**

(Brandebo, Nilsson, Larsson, Destruktiv Ledarskap. s. 9)

*I modul 2 i ledarutvecklingsprogrammet **Fördjupning för ledare** reflekterar du runt vilka mörka och ljusa sidor du har i ditt ledarskap, och hur olika situationer/sammanhang påverkar dig. Du sätter också upp en strategi hur du gör för att befinna dig i ditt bästa-jag mesta delen av tiden.*