



När det brister

En guide till organisationer som vill förebygga
destruktivt ledarskap



UMEÅ UNIVERSITET

När det brister - Sammanfattning

Den här guiden bygger på ett unikt forskningsprojekt som kartlagt förekomsten av destruktivt ledarskap i svenskt arbetsliv. Forskningsprojektet genomfördes under 2019–2022 vid Umeå universitet och finansierades av Afa Försäkring. Guiden har utarbetats av forskarna i samarbete med kommunikatörer och är baserad på forskningsresultat från detta projekt. Syftet med guiden är att ge organisationer nya insikter och handfasta tips på hur de kan stärka sitt arbetsmiljöarbete för att motverka destruktivt ledarskap. Guiden summeras kortfattat nedan och beskrivs mer detaljerat med konkreta exempel i huvudtexten.

Destruktivt ledarskap är ett vanligt förekommande problem

Destruktivt ledarskap är relativt vanligt fenomen, över en tredjedel av medarbetare i Sverige rapporterar att deras närmsta chef ofta till alltid utövar någon form av destruktivt ledarskapsbeteende. Ett destruktivt ledarskap kan medföra drastiskt negativa konsekvenser för individer och organisationer och är därför viktigt att kunna identifiera och göra något åt.

Destruktivt ledarskap uppstår när chefers arbetsmiljö brister

När chefers arbetsbelastning är för hög eller rollen är otydlig kan stress och destruktivt ledarskap uppstå. Det är därför viktigt att skapa goda förutsättningar för chefer med en arbetsmiljö som präglas av en balans mellan krav och resurser. Det är också viktigt att identifiera och stötta stressade chefer, för att förhindra att stressen spiller över i destruktiva ledarbeteenden.

Personalens motivation, trivsel och välbefinnande bidrar till upplevelsen av destruktivt ledarskap

Bra ledarskap kommer inte bara från chefen utan det handlar även om relationen mellan chefen och medarbetarna. Chefer som upplever att medarbetare inte är motiverade på jobbet har lättare att ta till ledarbeteenden som är destruktiva. Medarbetare som i sin tur upplever lägre trivsel och välbefinnande upplever också större grad av destruktivt ledarskap från sin chef än de som har högre trivsel och välbefinnande.

Kön spelar roll för upplevelsen av destruktivt ledarskap

Män utvecklar destruktiva ledarskapsbeteenden på grund av stress i högre utsträckning än kvinnor. Det finns även en ökad risk för att medarbetare säger upp sig till följd av en destruktiv chef om både medarbetare och chef har samma kön. Däremot upplever medarbetare destruktiva chefer på ett liknande sätt oavsett om chefen är en man eller kvinna.



Inledning

Destruktivt ledarskap har under de senaste åren kommit allt mer i blickfånget inom ledarskaps- och arbetsmiljöforskningen. Det beror på att studier visat att den negativa effekten av dessa ledarbeteenden tycks större än de positiva effekterna av ett konstruktivt ledarskap, dvs. destruktiva ledarbeteenden har ett starkare samband med medarbetares prestation och välbefinnande än vad konstruktiva ledarbeteenden har (1,2). Destruktiva ledarbeteenden riskerar dessutom få spridning i en organisation då andra tar efter eller svarar med samma mynt. Kostnader förknippade med de negativa effekterna av destruktiva ledarbeteenden är omfattande, både i termer av lidande för de som utsätts, med även för organisationers produktivitet (3).

Destruktivt ledarskap är ett samlingsbegrepp för ett flertal olika ledarbeteenden som påverkar medarbetares prestation och välbefinnande negativt (4). De olika beteendena undersöks vanligtvis i termer av aktivt destruktivt ledarskap och passivt destruktivt ledarskap.

Det aktivt destruktiva ledarskapet inrymmer handlingar såsom: utdelande av hot och bestraffning, att ta åt sig äran för andras prestation eller att få andra att framstå som dum. Det passivt destruktiva ledarskapet handlar



Foto: Mattias Pettersson

istället om att en person i ledarposition drar sig undan och undviker att utföra uppgifter förenade med en ledarroll, t.ex. dela viktig information, fatta beslut, närvara på möten. Det kan också inkludera rörighet, det vill säga att agera otydligt, förvirrande och ostrukturerat (5).

Tidigare studier av destruktivt ledarskap har främst fokuserat på att kartlägga dess konsekvenser och visat att destruktivt ledarskap har ett negativt samband med medarbetares hälsa och prestation samt ökar kontraproduktiva beteenden och intentionen att sluta (3). I svensk kontext finns ett fåtal studier från försvarshögskolan som visar att destruktivt ledarskap bland försvarets ledare är relaterat till utbrändhet, intention att sluta, låg tillit till ledaren samt ett sämre arbetsklimat (2). För att förebygga och förhindra dessa allvarliga konsekvenser blir det viktigt att förstå vilka faktorer som bidrar till att destruktivt ledarskap uppstår, ett område där ytterligare kunskap efterfrågats (2,6).

”När det brister: orsaker till och förekomst av destruktivt leadarskap i svenskt näringsliv”, som den här guiden baseras på, är det första forskningsprojektet i Sverige som studerat destruktivt ledarskap i svenskt arbetsliv, där vårt syfte har varit att kartlägga prevalens av destruktivt ledarskap i svenskt arbetsliv samt undersöka faktorer som bidrar till att destruktivt ledarskap uppstår.

Vår förhoppning är att guiden kan fungera som ett verktyg för organisationer som vill börja jobba förebyggande för att undvika destruktiva ledarbeteenden. Vi hoppas även att den ska skapa en igenkänningsfaktor hos berörda och visa att det finns hopp och framtidstro.



Foto: Ulrika Bergfors

Det aktivt destruktiva ledarskapet inrymmer handlingar som:

- utdelande av hot och bestraffning
- att ta åt sig äran för andras prestation
- att få andra att framstå som dumma

Det passivt destruktiva ledarskapet är när en person i ledarposition drar sig undan och undviker t.ex att:

- dela viktig information
- fatta beslut
- närvara på möten

Destruktivt ledarskap är ett vanligt förekommande problem

Våra analyser visar att en dryg tredjedel av Sveriges anställda upplevder att deras närmaste chef använder sig av destruktiva ledarbeteenden. De visar även att det finns skillnader mellan privat och offentlig sektor när det gäller vilka destruktiva ledarbeteenden som är vanligast.

Från början studerades destruktivt ledarskap enbart i termer av ledares kränkande handlingar och antogs då vara ett relativt sällsynt fenomen. När begreppet vidgades till att omfatta flera olika typer av ledarbeteenden som påverkar medarbetare negativt stod det snart klart att det inte riktigt är så ovanligt som forskare först antog (7). Det har i sin tur lett till ett ökat intresse för att ta reda på mer om dess förekomst.

Våra analyser av ett representativt urval av medarbetare i en svensk arbetslivskontext visar att 36,4 % upplevde att deras närmsta chef gav uttryck för någon form av destruktivt ledarskapsbeteende ofta till alltid (8). Vanligast förekommande är de passivt destruktiva ledarbeteendena. Även om det innebär att det inte är lika vanligt att medarbetare upplever direkt kränkande handlingar från sin chef, så har ett antal studier visat att det passivt destruktiva ledarskapet över tid kan innebära minst lika stora, om inte större, negativa konsekvenser (9,10). Med andra ord är det viktigt att oavsett form ta destruktiva ledarskapsbeteenden på stort allvar, och att utveckla strategier för att reducera dess närvaro.

Passivt destruktiva ledarbeteenden är något vanligare i privat sektor medan aktivt destruktiva ledarbeteenden är något vanligare i offentlig sektor, och då främst i statliga organisationer (8). Dessa resultat kan jämföras med studier som visat att goda ledarskapsbeteenden (som också innebär ”aktiva” handlingar) också tycks vanligare i offentlig sektor (11). Vad skillnaden mellan privat och offentlig sektor beror på vet vi inte, men en tänkbar förklaring kan vara skillnader i de styrmodeller, uppgifter och resurser som omger arbetet.

Då destruktivt ledarskap är ett vanligt förekommande fenomen och har en rad negativa konsekvenser för medarbetarna (t.ex. sämre prestation och välbefinnande) är det viktigt att organisationer tar destruktivt ledarskap på allvar, att inte göra det kan bli väldigt kostsamt. Det gäller både handlingar som kan ses som aktivt destruktiva likväl som passivt destruktiva.

”

Då destruktivt ledarskap är ett vanligt förekommande fenomen och har en rad negativa konsekvenser för medarbetarna är det viktigt att organisationer tar destruktivt ledarskap på allvar, att inte göra det kan bli väldigt kostsamt.

(Robert Lundmark, med.dr)



Foto: Mostphotos

Sammanfattande råd:

- Var uppmärksam på att destruktivt ledarskap inte är ett udda fenomen, det förekommer med stor sannolikhet på din arbetsplats
- Uppmärksamma inte bara den ”arga” chefen. Den ”frånvarande” chefen gör minst lika stor skada
- Ta destruktiva ledarbeteenden på allvar. Se till att jobba förebyggande och hantera pågående problem. Att inte göra det kan bli väldigt kostsamt för medarbetare, chefer och organisationer

Destruktivt ledarskap uppstår när chefers arbetsmiljö brister

Vad är det som gör att vissa chefer agerar destruktivt och andra inte? Det är en fråga som studerats allt mer intensivt under senare år, och som även varit fokus i vårt forskningsprojekt.

Tidiga studier av orsaker till destruktivt ledarskap fokuserade på chefers personlighet, och visade t.ex. att personer med narcissiska drag i form av övertro till den egna förmågan, uppblåst självkänsla och stort behov av att stå i centrum oftare agerade destruktivt i chefsroller (12). På senare år har det ensidiga fokuset på chefers personlighet ifrågasatts, särskilt med tanke på att destruktivt ledarskap visat sig vara relativt vanligt, samtidigt som personlighetsdrag som t.ex. narcissism och psykopati är ovanliga. Det måste med andra ord finnas fler orsaker till att destruktivt ledarskap uppstår.

Resultaten från vårt forskningsprojekt visar att chefers arbetsmiljö också bidrar till att destruktivt ledarskap uppstår. I ett slumpmässigt urval på 1300 chefer i svenskt arbetsliv konstaterades att chefer med hög arbetsbelastning och otydliga uppdrag oftare uppvisar passiva former av destruktivt ledarskap. Studien visade också att stress

ger upphov till aktivt destruktivt ledarskap (13). Detta pekar på att arbetsmiljön är en viktig faktor att beakta för att förebygga destruktivt ledarskap. Destruktivt ledarskap är därmed inte bara en konsekvens av chefers personlighet, utan det beror även på att många chefer har bristande förutsättningar i form av hög arbetsbelastning, otydliga uppdrag samt upplever stress, vilket i sin tur triggar destruktiva ledarbeteenden.

Utifrån detta kan organisationer förebygga destruktivt ledarskap genom att arbeta med chefers arbetsmiljö, t ex genom att ha en rimlig arbetsbörda och en tydlig ledarroll. Det är även viktigt att förebygga stress bland chefer, och ta hand om de chefer som redan är stressade, då vi vet att detta kan ge upphov till destruktivt ledarskap. Det är viktigt att komma ihåg att chefer också är medarbetare som behöver stöd och rimliga arbetsvillkor för att trivas, må bra och göra ett bra jobb.

”

”Destruktivt ledarskap är inte bara en konsekvens av chefers personlighet, utan det beror även på att många chefer har bristande förutsättningar i form av hög arbetsbelastning, otydliga uppdrag samt upplever stress, vilket i sin tur triggar destruktiva ledarbeteenden.”

(Susanne Tafvelin, docent)



Foto: Mattias Pettersson

För att förebygga att destruktivt ledarskap uppstår kan organisationer:

- Skapa goda förutsättningar för chefer i form av en god arbetsmiljö med en rimlig arbetsbörda och tydliga chefsuppdrag
- Jobba förebyggande med stress bland chefer samt ha en handlingsplan för hur man tar hand om redan stressade chefer
- Återkommande mäta chefers upplevelser av stress och arbetsbelastning för att identifiera chefer som är sårbara för att utveckla ett destruktivt ledarskap

Personalens trivsel, motivation och välbefinnande bidrar till upplevelsen av destruktivt ledarskap

Det finns många orsaker till att destruktivt ledarskap uppstår och ofta delas dessa orsaker in i ledar-, miljö- och medarbetarfaktorer. För att förstå ledares destruktiva beteenden är det viktigt att komma ihåg att bra ledarskap också handlar om relationen mellan chefen och medarbetarna.

Hur chefer upplever sina medarbetares motivation har betydelse för både passiva och aktiva ledarskapsbeteenden. Chefer som upplever att medarbetarna är omotiverade är också extra sårbara för att utveckla destruktiva ledarskapsbeteenden. Tidigare forskning har visat att chefens ledarbeteenden också kan påverka medarbetarnas motivation. Resultaten från detta projekt visar att medarbetarnas motivation också verkar påverka chefens beteenden. Det är därför viktigt att tänka på att medarbetare och chefer har en ömsesidig påverkan på varandra och att lösningen inte enbart ligger hos chefen eller medarbetarna (14).

I projektet undersökte vi också hur medarbetarnas trivsel, välbefinnande och beteenden bidrar till uppkomsten av destruktiva ledarbeteenden (15). Våra resultat visar att om medarbetarna upplever sämre trivsel, är omotiverade, har konflikter mellan arbete och familj samt sämre välbefinnande så ökar risken att de upplever destruktivt ledarskap från sin närmaste chef. Ett sämre välbefinnande verkar också medarbetarna mer sårbara och mottagliga för ett aktivt destruktivt ledarskap (16).



Foto: Mattias Pettersson

”

”Som chef har du ett ansvar, men det betyder inte att det alltid är ditt fel.”

(Andreas Stenling, docent)

För organisationer är det därför viktigt att ge chefer förutsättningar att jobba med sina medarbetares motivation. Det kan exempelvis handla om att jobba med ledarutbildningar som har tydligt fokus på vilka ledarbeteenden som kan hjälpa en chef att stimulera medarbetarnas motivation. Organisationen kan också arbeta med chefshandledning där mer erfarna chefer eller personer från HR kan hjälpa chefen, både med sina egna ledarskapsbeteenden och att hantera den frustration som kan komma från upplevelsen av att ha medarbetare som saknar motivation.

Eftersom medarbetarnas trivsel också spelar stor roll för hur de upplever destruktivt ledarskap är det viktigt att organisationen arbetar med att öka medarbetarnas trivsel generellt och inte lägger allt ansvar på chefen.



Foto: Andreas Nilsson

Sammanfattningsvis kan en organisation:

- Jobba med personalens trivsel och välmående i hela organisationen. Gör det inte bara till chefens ansvar
- Ge chefer goda förutsättningar för att jobba med personalens trivsel, motivation och välbefinnande
- Utveckla ett hållbart system för chefshandledning
- Utveckla ledarskapsutbildningar inriktade på vilken typ av ledarbeteenden som är effektiva för att stimulera medarbetares motivation



Foto: Mattias Pettersson

Kön spelar roll för upplevelsen av destruktivt ledarskap

Har det någon betydelse vilken könstillhörighet chefer och medarbetare har för hur vi agerar och påverkar varandra på arbetsplatser i Sverige?

Vår könstillhörighet är ofta det vi lägger märke till först hos en annan person. Könstillhörighet påverkar interaktionen mellan två personer, både medvetet och omedvetet (17). Interaktionen mellan chefer och medarbetare på en arbetsplats är inget undantag (18).

När vi undersökte om könstillhörighet påverkar sambanden mellan destruktivt ledarskap å ena sidan, och medarbetares hälsa och prestation å den andra, fann vi att när medarbetare och chef har samma kön så ökade medarbetares intention att säga upp sig om chefen agerade destruktivt. Resultaten visade dock att medarbetare upplevde att manliga och kvinnliga chefer i lika stor utsträckning ägnade sig åt destruktiva ledarbeteenden (19).

Våra resultat visade också en tydlig koppling mellan omotiverade medarbetare och destruktiva ledarbeteenden bland chefer. Män som är chefer verkar i större utsträckning ta till destruktiva ledarbeteenden på grund av omotiverade medarbetare än kvinnor som är chefer (15).

Som organisation kan man arbeta förebyggande med jämställdhetsfrågor, diskutera normer och förväntningar för ledarskapsbeteenden och organisationskultur. Om man som organisationsledning eller chef inte känner sig bekväm med att diskutera den här typen av frågor bör man interutbilda och ta hjälp av experter inom området.



Foto: Anna-Lena Lindskog

”

”När medarbetare och chef hade samma kön så ökade risken för att medarbetaren skulle säga upp sig om chefen agerade destruktivt.”

(Mats Reinhold, doktorand)



Foto: Malin Grönborg

Tips till organisationer:

- I en arbetsrelation mellan chef och medarbetare har könstillhörighet betydelse för hur kommunikation och beteenden uppfattas och påverkar
- Problematisera och skapa medvetenhet kring könsstereotypa fördomar. Saknas kunskap? Ta hjälp! Det gör det enklare att förekomma potentiella risker och hjälper till att undvika att chefer och medarbetare far illa
- Var uppmärksam på om du som chef känner dig extra triggad av omotiverad personal. Faller du in i destruktiva ledarskapsbeteenden? Kom ihåg att det går att hitta strategier för att hantera ditt eget beteende



Projektmedlemmar:

Susanne Tafvelin, docent och projektansvarig, Institutionen för psykologi, Umeå universitet.
Andreas Stenling, docent, Institutionen för psykologi, Umeå universitet.
Robert Lundmark, med.dr, Institutionen för psykologi, Umeå universitet.
Mats Reinhold, doktorand, Institutionen för psykologi, Umeå universitet.
Ulrica von Thielele Schwarz, professor, Akademin för hälsa, vård och välfärd, Avdelningen för psykologi, Mälardalens universitet.

Vi vill tacka alla medarbetare och chefer som medverkat i våra studier. Vi vill också tacka Erik Lundkvist och Åse Thelander för hjälp med att utforma den här guiden. Slutligen vill vi tacka Afa Försäkring som finansierade forskningsprojektet, varav denna guide utgör en del.

Referenser

1. Mharapara, T. L., Cooper-Thomas, H. D., Stadler, M., & Hutchison, A. (2022). Comparing models of follower outcomes: destructive and constructive leader behavior. *Leadership & Organization Development Journal*.
2. Brandebo, M., F., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good?. *Leadership & Organisation Development Journal*, 37(6). 690-710.
3. Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
4. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
5. Larsson, G., Brandebo, M., F., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization*, 33, 383-400.
6. Mackey, J., D., Frieder, R., E., Brees, J., R., & Martinko, M., J. (2017). Abusive Supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
7. Aasland, M., S., Skogstad, A., Notelaers, G., Birkeland Nielsen, M., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of Management*, 21, 438-452.
8. Lundmark, R., Stenling, A., Schwarz, U., V., & Tafvelin, S. (2021). Appetite for destruction: A psychometric examination and prevalence estimation of destructive leadership in Sweden. *Frontiers in Psychology*, 12:668838.
9. Skogstad, A., Aasland, M., S., Birkeland Nielsen, M., Hetland, J., Matthiesen, S., B., & Einarsen, S. (2014). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. Results from two prospective and representative studies. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232.
10. Klasmeier, K., N., Schleu, J., E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K., C. (2021). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: a comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 31(3), 406-420.
11. Lowe, K., B., Kroeck, K., G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quartely*, 7(3), 385-425.
12. Grijalva, E., Harms, P., D., Newman, D., A., Gaddis, B., H., & Fraley, R., C. (2015). Narcissism and Leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), 1-47.
13. Tafvelin, S., Lundmark, R., Schwarz, U., V., & Stenling, A. (2022). Why do leaders engage in destructive behaviors? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
14. Montano, D., Schleu, J., E., & Hüffmeier, J. (2022). A meta-analysis of the relative contribution of leadership styles to followers' mental health. *Journal of Leadership & Organizational Studies*.
15. Reinhold, M., Lundmark, R., Keisu, B-I., & Tafvelin, S., (2022). Employees amotivation as antecedent to destructive leadership. [Manuscript in preparation].
16. Stenling, A., Lundmark, R., Schwarz, U., V., & Tafvelin, S. (2022). Antecedents of destructive leadership behaviors: The role of followers' attitudes, behaviors, motivation, and well-being. [Manuscript in preparation]
17. Eagly, A., & Karau, S., J. (2002). Role congruity theory of prejudice towards female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
18. Acker, J. (2013). Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224.
19. Reinhold, M., Stenling, A., Keisu, B-I., Lundmark, R., & Tafvelin, S. (2021). Destructive leadership and employees' well-being, performance, and turnover intention from a gender perspective. [Manuscript in preparation].

Omslagsfoto: Johnner

Vi producerar relevant kunskap om ledarskap & arbetsmiljö så att arbetsplatser kan utvecklas och må bra.

Forskargruppen CoLeadR bedriver forskning om ledarskap ur ett psykologiskt perspektiv. Fokus ligger på ledarskapets betydelse för medarbetares hälsa (och effektivitet), ledarskap vid förändring, chefers förutsättningar samt ledarträning.

CoLeadR är en förkortning av Community for Leadership Research där både konstruktiva och destruktiva former av ledarskap studeras.

Läs mer om CoLeadR:

www.umu.se/forskning/grupper/coleadr/



www.linkedin.com/company/coleadr/

Umeå universitet, grundat 1965, är ett bredduniversitet med forskning och utbildning inom medicin, naturvetenskap och teknik, samhällsvetenskap, humaniora och utbildningsvetenskap.

Universitetet präglas av såväl tradition och stabilitet som förändring och nytänkande. Våra sammanhållna campus främjar en dynamisk och öppen kultur med en stark känsla av samhörighet.

Som en kunskapsdriven organisation strävar Umeå universitet efter att ge studenter och medarbetare de bästa möjligheterna till lärande och utveckling - och samtidigt förse samhället med ny kunskap och kreativa medborgare.



UMEÅ UNIVERSITET