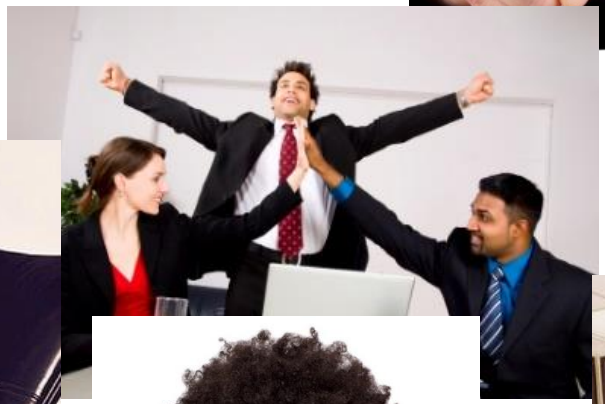
Destruktivt ledarskap

Maria Fors Brandebo

fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan



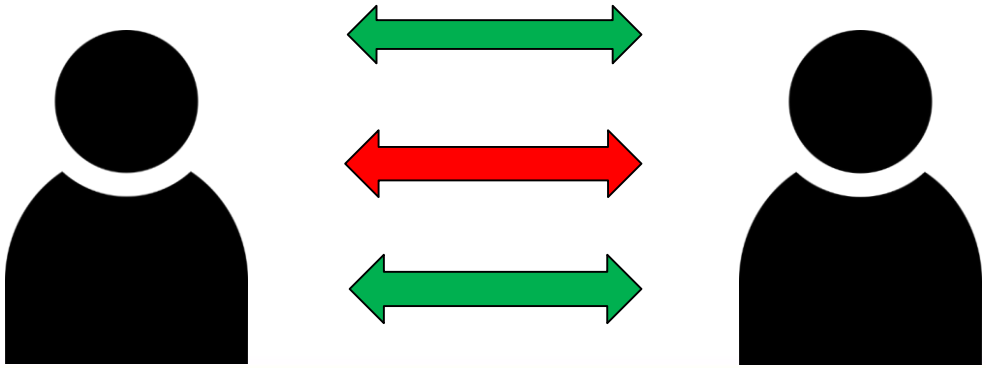
fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan

Ett paradigmskifte inom ledarskapsforskningen

Tidigare: Antaganden om att ledarskap är liktydigt med ”att göra rätt saker”.

Idag: Autentiska påverkansprocesser mellan ledare och underställda präglas av både positiv och negativ dynamik.



Ledarskapsområdet

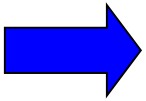
- Misslyckat ledarskap beror i större utsträckning på oönskade kvaliteter än avsaknad av goda karaktärsdrag

- En negativ helhetsbedömning görs mot basis av ett enda framträdande misstag eller negativt karaktärsdrag

Dåliga saker producerar större, mer konsekventa, mer mångfacetterade och mer varaktiga effekter

- Organismer som historiskt sett är mer anpassade till dåliga saker har större chans till överlevnad och sålunda att föra sina gener vidare

- Har större effekt då negativ information bearbetas mer genomgående, och bidrar mer till individens intryck av fenomen



Minne, intryck, lärande, anpassningsförmåga, känslomässiga intryck, humör, reaktioner, etc.

Dåliga saker producerar större, mer konsekventa, mer mångfacetterade och mer varaktiga effekter

- Behov av att undvika dåliga sociala relationer större än behov av god social interaktion
- Att lära sig något dåligt om en ny bekantskap väger tyngre än att lära sig något positivt
- Negativa beteenden ”smittar” i större utsträckning än positiva

Bra händelser kan endast få övertag om de är överlägset flest i antal.

Begrepp och koncept

- Abusive supervision (Tepper, 2000)
- Despotic leadership (De Hoog & Den Hartog, 2008)
- Toxic leadership (Lipman-Blumen, 2005)
- Petty tyranny (Ashforth, 1994)

- **Destructive leadership** (Einarsen et al., 2007)

Destruktivt ledarskap

”en process där, över en längre tid, en individs eller en grupps aktiviteter, erfarenheter och/eller relationer upprepade gånger påverkas av deras ledare på ett sätt som uppfattas som fientligt eller hindrande”

Schyns & Schilling (2013, s. 141)

”En ledares systematiska och upprepade beteende som kränker/bryter mot/överträder organisationens legitima intressen genom att underminera och/eller sabotera organisationens mål, uppgifter, resurser och effektivitet och/eller motivationen, välmåendet och arbetstillfreds-ställelsen hos underställda.”

Einarsen et al. (2007, s. 208)

Destruktivt ledarskap

- Beteenden riktade mot organisationen och/eller medarbetarna
- Aktiva och passiva beteenden
- Upprepade gånger – över tid
- Intentionen saknar betydelse – resultatet är centralt – inkluderar även handlingar som **inte** är menade att skada

Destrudo-L - Aktiva och passiva destruktiva ledarbeteenden

Aktiva

- Arrogant, orättvis
- Hot, bestraffningar, överkrav

Passiva

- Passiv, feg
- Osäker, otydlig, rörig

- Ego-inriktad, falsk

Destrudo-L

Faktor 1: Arrogant, orättvis

- Fördummar underställda
- Uppträder arrogant
- Behandlar personer olika
- Är otrevlig

fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan

Destrudo-L

Faktor 2:
Hot, bestraffningar, överkrav

- Visar aggressiva tendenser
- Straffar underställda som gör fel eller inte når uppsatta mål
- Använder sig av hot för att få sin vilja igenom
- Ställer orimliga krav

Destrudo-L

Faktor 3:
Ego-inriktad, falsk

- Tar åt sig äran av underställdas arbete
- Sätter sina egna behov framför gruppens
- Litar inte på sina underställda
- Håller inte sina löften

Destrudo-L

Faktor 4:
Passiv, feg

- Vågar inte konfrontera andra
- Visar sig inte bland underställda
- Visar inte engagemang
- Tar inte tag i saker

Destrudo-L

Faktor 5:
Osäker, otydlig, rörig

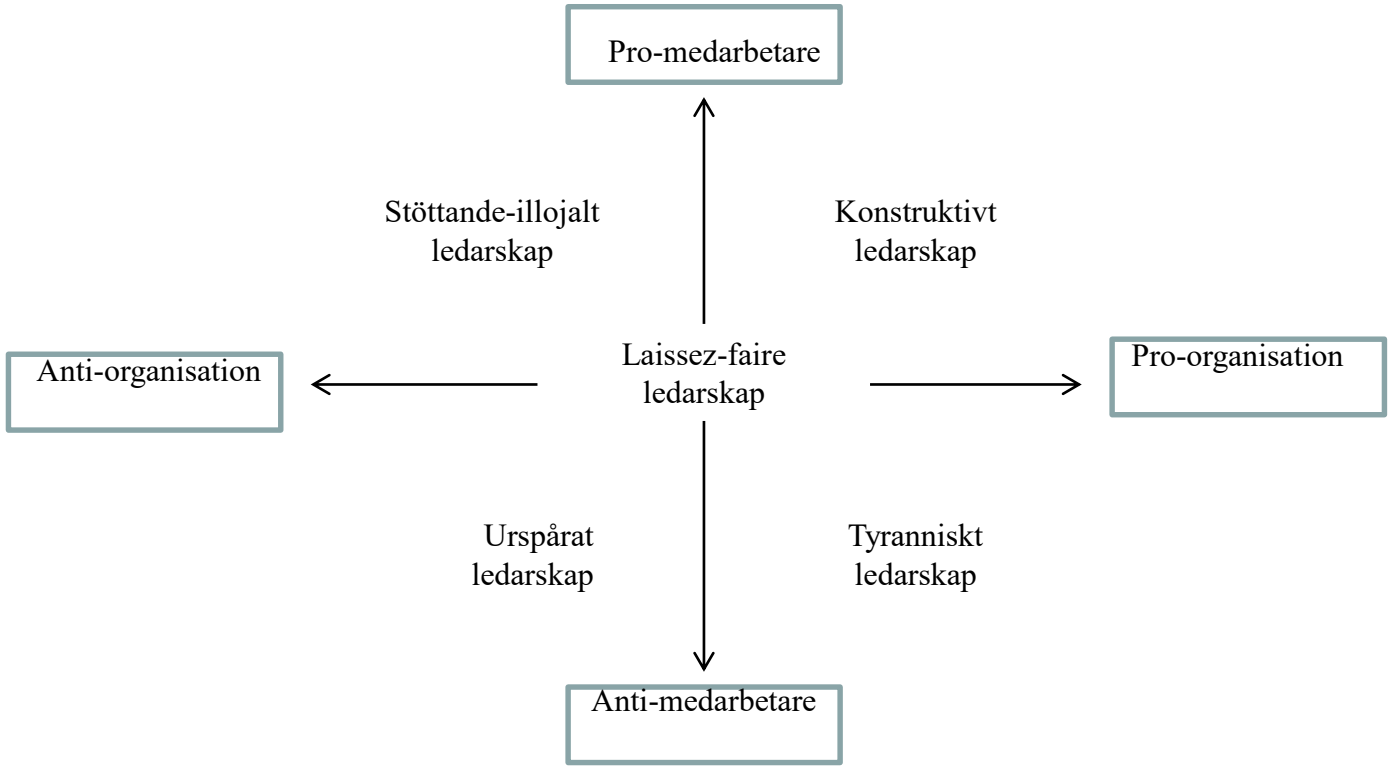
- Är osäker i sin roll
- Är dålig på att strukturera och planera
- Ger otydliga instruktioner
- Uppträder förvirrat

Passivt ledarskap

- En form av undvikande-baserat ledarskap

Intentionellt och aktivt undvikande av medarbetare när de är i behov av ledarskap och stöd (Skogstad et al., 2014)

Modellen destruktivt ledarskap



Einarsen et al. 2007

Konsekvenser av dåligt ledarskap

- Destruktiva ledare kan uppnå resultat men i vilken omfattning når de resultat som faktiskt eftersträvas?
- Konsekvenser kan vara komplexa! Antalet gensvar på destruktivt ledarskap kan vara många!
- Organisationens system för att hantera destruktiva handlingar kan få djupgående konsekvenser för den enskilde och arbetsgrupper.

Medarbetare till en destruktivt ledare

- Har en mer negativ syn på hela organisationen
- Har lägre tillit till inte bara ledaren utan även till medarbetare, högre chefer och övriga i organisationen.
- Mår sämre (stress, emotionell utmattning)
- Presterar sämre
- Har lägre arbetstillfredsställelse
- Har större benägenhet att lämna organisationen

Medarbetare som litar på sin chef reagerar mer negativt på destruktivt ledarskap!

Passiva destruktiva ledarbeteenden
verkar vara mer destruktiva än aktiva!

En stark gruppsammanhållning kan sannolikt
”buffra” för ett aktivt destruktivt ledarskap

Vem utövar destruktivt ledarskap?

- Psykopater
- Narcissister
- Machiavellianister

Personlighet

- Stressade chefer?
- Överbelastade chefer?
- Frustrerade chefer?

Omständigheter

Olika perspektiv – vem har tolkningsföreträde?

fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan

Läget är osäkert. Vi behöver inhämta information. Uppgiften misslyckas inte om vi avvaktar mer info.

Jag behöver fatta ett omedelbart beslut. Min stab förstår att vi är i ett tidskritiskt skede och att vi inte hinner diskutera alternativ.

Jag har full tillit till mina DUC. Jag behöver inte kontrollera dem eller dubbelkolla. Jag vet att de kan hantera frihet under ansvar och informerar mig om de stöter på patrull.

Chefen är feg. Hen vågar inte fatta beslut och hindrar oss från att utföra vårt arbete.

Chefen körde över oss. Vi hade kunnat komma fram till en bättre lösning om vi hade fått komma till tals. Konsekvenserna hade inte blivit lika allvarliga.

Chefen är oengagerad. Hen ger oss aldrig inriktning eller frågar oss hur det går.

EFFEKTEN

Intention, vision, målbild → **beteende** → **Resultat, effekt**

fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan

TOLKNING AV INTENTION

fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan

Hur hanterar medarbetare destruktiva ledare?

- Fokuserar på uppgiften/det som är positivt med arbetet
- Acceptans
- Undviker (att ge feedback/konfrontera)
- Förekommer

Hur hanterar medarbetare destruktiva ledare?

- Söker stöd (by-pass)
- Gör som man själv vill
- Konfronterar/ger feedback
- Vedergällning
  - Ger igen
  - Gör ett sämre jobb

Medarbetaren:

- Verkar oengagerad
- Presterar sämre
- Tar inte ansvar

Medarbetaren beter sig destruktivt gentemot organisationen som ett sätt att hantera en destruktiv ledare

UPPGIFT

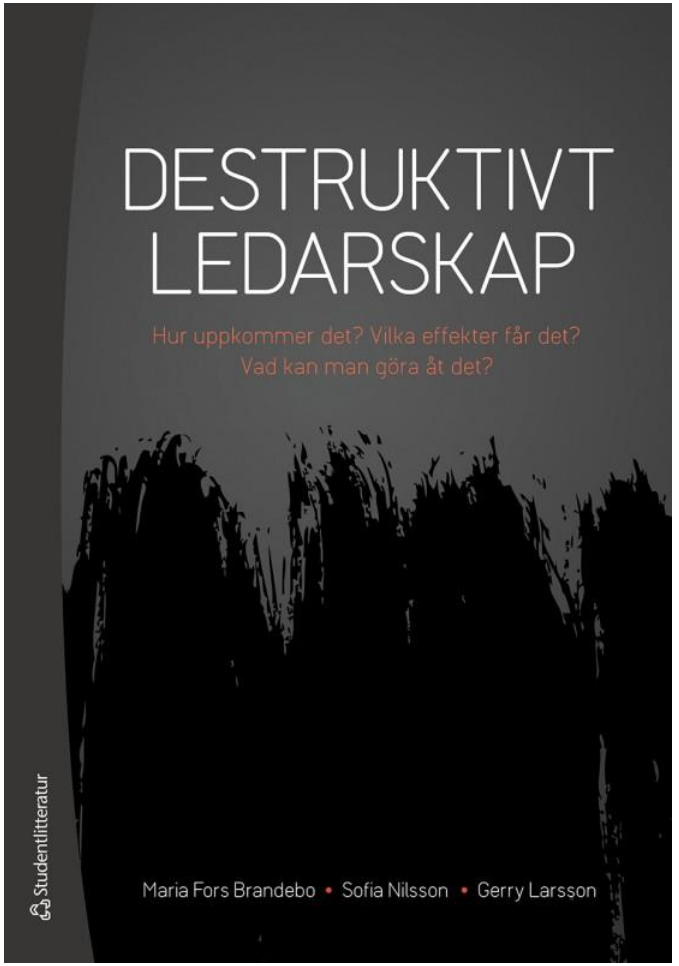
RELATION

fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan

UTVECKLING

fil.dr Maria Fors Brandebo

Försvarshögskolan

Maria Fors Brandebo
08-553 427 78
maria.forsbrandebo@fhs.se