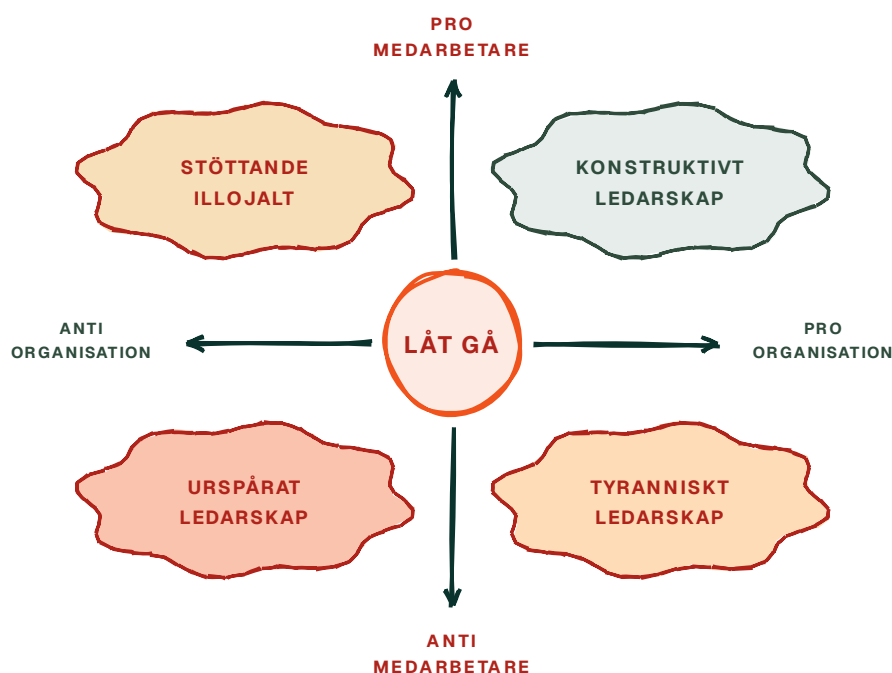


Destruktivt ledarskap

Två frågor samtidigt: är det bra för medarbetarna, och är det bra för uppdraget

THEORVAR

EINARSEN, AASLAND & SKOGSTAD, 2007



Figur 1. Fyra hörn och ett mittfält. Modellens viktigaste påstående är att låt gå-ledarskapet i mitten inte är neutralt utan en egen form av destruktivt ledarskap, och dessutom den vanligaste.

Var den kommer ifrån

Normmännen **Ståle Einarsen**, **Merethe Aasland** och **Anders Skogstad** vid Universitetet i Bergen publicerade modellen 2007. Deras utgångspunkt var att forskningen om dåligt ledarskap saknade en gemensam definition. Begrepp som mobbade chefer, tyranniskt ledarskap och giftiga ledare användes parallellt utan att någon kunde säga vad de hade gemensamt, och alla utgick från att det destruktiva drabbade medarbetarna.

Deras bidrag var att lägga till den andra frågan. En chef kan skada organisationen utan att någon medarbetare far illa, och tvärtom. Med två oberoende skalor blir det fyra hörn i stället för en skala från bra till dåligt.

Så fungerar modellen

Definitionen är återkommande beteenden hos en chef som skadar antingen organisationens legitima intressen eller medarbetarnas motivation och välbefinnande, eller båda. Två skalor, alltså, och de är oberoende av varandra. Det är den poängen som gör modellen användbar: en chef kan vara omtyckt och samtidigt skadlig, och en chef kan leverera och samtidigt bryta ned människor.

- **Konstruktivt ledarskap.** Bra för både uppdraget och människorna. Finns med i bilden för att visa att de andra tre inte är motsatsen till ledarskap utan just ledarskap som gör skada.
- **Stöttande illojalt.** Bra för medarbetarna, dåligt för uppdraget. Chefen ser genom fingrarna med regler, låter arbetstiden glida, tar resurser till sin egen grupp på andras bekostnad. Svårast att upptäcka, eftersom medarbetarna sällan klagar och ofta försvarar chefen.
- **Tyranniskt.** Bra för uppdraget, dåligt för medarbetarna. Resultaten kommer, men genom påtryckningar, förödmjukelser och manipulation. Överlever länge just därför att siffrorna ser bra ut uppåt.
- **Urspårat.** Dåligt för båda. Här ryms mobbning av medarbetare samtidigt med stöld, fusk och frånvaro. Ovanligast, och den enda form som brukar hanteras utan tvekan när den upptäcks.
- **Låt gå.** Chefen är formellt tillsatt men gör ingenting: beslut dröjer, konflikter lämnas, återkoppling uteblir. Ligger i mitten därför att den varken är för eller emot, men räknas som destruktiv eftersom passiviteten får följder.

Bilden ska läsas som ett beteendefält och inte som fyra fack för personer. En chef rör sig mellan hömen beroende på period, uppgift och vem som tillfrågas, och det är inte ovanligt att samma chef hamnar i olika hörn hos två medarbetare i samma grupp.

Det praktiskt svåraste hörnet är det uppe till vänster. Stöttande illojalt ledarskap känns bra att arbeta under, syns inte i medarbetarundersökningen och upptäcks ofta först vid ett chefsbyte, när efterträdaren beskrivs som hård för att hon börjar följa reglerna igen.

Varför passiviteten räknas

Att låt gå-ledarskap alls fick plats i modellen var omdiskuterat, eftersom det inte är ett beteende utan frånvaron av ett. Skogstad och medarbetare visade 2007 i en norsk studie att upplevt låt gå-ledarskap hänger samman med rollkonflikt, otydliga roller, konflikter med kollegor och att bli utsatt för mobbning. Sambanden höll även när man tog hänsyn till andra former av dåligt ledarskap.

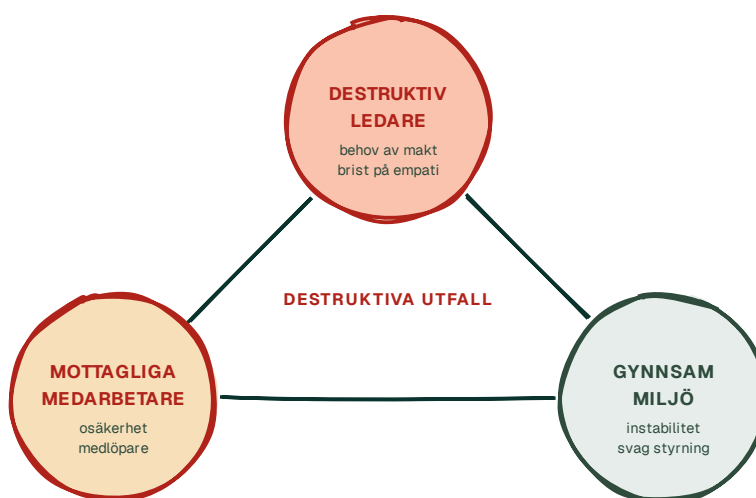
Förklaringen de föreslår är enkel. Där ingen fattar beslut uppstår ett tomrum, och tomrummet fylls av dem som är starkast i gruppen. Det som ser ut som frihet blir i praktiken en fråga om vem som orkar ta plats.

Hur vanligt det är

Samma forskargrupp undersökte 2010 hur utbrett fenomenet är i ett slumpmässigt urval av 2 539 norska yrkesarbetande. Beroende på hur strängt man räknar uppgav mellan 34 och 61 procent att de utsatts för någon form av destruktivt ledarskap under det senaste halvåret. Med det striktare måttet var låt gå-ledarskap vanligast med 21 procent, följt av stöttande illojalt med 12 procent, urspårat med 9 procent och tyranniskt med 3 procent.

Fördelningen är modellens obekväma budskap. Det som brukar diskuteras är den tyranniska chefen, alltså den ovanligaste formen. Det som faktiskt drabbar flest är frånvaron av ledarskap.

Varför det uppstår



Figur 2. Den giftiga triangeln enligt Padilla, Hogan och Kaiser. Destruktivt ledarskap kräver enligt dem alla tre benen, vilket innebär att det inte går att förklara enbart med chefens person.

Amerikanerna **Art Padilla**, **Robert Hogan** och **Robert Kaiser** beskrev 2007 destruktivt ledarskap som ett samspel mellan tre ben. Chefen är det ena, men behöver också medarbetare som av rädsla eller egen vinning går med på det, och en miljö som tillåter: otydliga spelregler, svag styrning, uppförande, hot mot verksamheten eller en period av instabilitet.

Slutsatsen är obekväm för den som vill lösa problemet genom att byta chef. Om två av benen står kvar tenderar mönstret att återuppstå med nästa person på posten.

Det ger också tre olika angreppspunkter. Chefsbenet handlar om urval, uppföljning och mod att agera. Medarbetarbenet handlar om hur säkert det är att säga emot, alltså om psykologisk trygghet. Miljöbenet handlar om spelregler, tydliga mandat och att det finns någonstans att gå med det man ser.

Att mäta det

I Sverige finns instrumentet **Destrudo-L**, utvecklat av **Gerry Larsson, Maria Fors Brandebo** och **Sofia Nilsson** vid Försvarshögskolan 2012. Det mäter destruktiva ledarbeteenden i två grupper som ligger nära modellens tudelning: aktivt destruktiva beteenden som orättvishet, egocentrering och hårdhet, och passivt destruktiva beteenden som obeslutsamhet och otydlighet. Instrumentet bygger på medarbetarnas skattningar, och just den passiva delen visar sig ofta ge starkare samband med medarbetarnas mående än den aktiva.

Det praktiska värdet av att mäta ligger mindre i att peka ut enskilda chefer än i att se mönster. Om samma passiva beteenden återkommer i flera grupper handlar det sällan om personerna utan om att organisationen inte gett cheferna mandat, tid eller stöd nog att fatta beslut.

Vad modellen inte säger

Rutorna beskriver beteenden, inte människor. Samma chef kan hamna i olika hörn beroende på situation, period och vilken medarbetare som tillfrågas, och att placera en person i en ruta är en tolkning och inte en diagnos. Modellen bygger dessutom helt på hur beteendet uppfattas av andra, vilket är rimligt när man mäter skada men säger ingenting om avsikt.

Gränsen mot ett tydligt men obekvämt ledarskap är inte skarp. Höga krav, tydliga besked och att någon får veta att arbetet inte håller är inte destruktivt, även om det upplevs jobbigt, och modellen ger ingen hjälp att dra den linjen. Att låt gå placeras i mitten är också omdiskuterat: flera forskare menar att passivitet hör hemma på en helt egen dimension snarare än som en mittpunkt mellan de fyra hörnen. Slutligen förklarar bilden inte varför beteendet uppstår, vilket är just vad figur 2 försöker fylla i.

En fråga att ta med

Vilket beslut i din organisation har fått vänta så länge att väntan i sig blivit det som skadar?

Källor. Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18, 207–216. · Aasland, M. S. m.fl. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438–452. · Skogstad, A. m.fl. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 80–92. · Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle. *The Leadership Quarterly*, 18, 176–194. · Larsson, G., Fors Brandebo, M. & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 383–400.