



PERSONALVETARPROGRAMMET

DESTRUKTIVT LEDARSKAP

En studie om vad som bör undvikas i ledarskapet

Helen Lundström & Annika Naviga

Uppsats/Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Lars-Erik Olsson
Examinator:	Mattias Nylund



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Destructive leadership
Grade:	Bachelor/First cycle
Year:	2020
Supervisor:	Lars-Erik Olsson
Examiner:	Mattias Nylund
Keywords	Destructive leadership, organizational culture, passive leadership and authoritarian leadership

The purpose of this study is to investigate what factors contributes to a constructive leadership and what factors leads to a destructive leadership. The thesis has its basis in documents about leadership training which we processed and used as empirical material. The study was done on behalf of a company and we got the documents from our contact person at the company. Since we did not see strong connections to our chosen topic in all of the documents, we chose to explore the themes where we saw the strongest connections and aspects. We analyzed, core values, code of conduct, employee profile and manager profile as well, but due to its weak relationship to the rest of the literature and the confidentiality agreement we signed, we decided to not include them in our result. If we had included all the documents from our empirical data, and the results from them, it would have been easy to identify the company we have worked with. Furthermore, in our literature search on organizational culture, destructive and constructive leadership, we found that it includes passive leadership, authoritarian leadership and employeeship. We identified five themes in our empirical material; feedback, conflicts, mediation, motivation and rules of the game that could be linked and analyzed together with our findings in the literature. We have also taken the Swedish work environment act into account in our analysis. Our chosen research area is relevant from a humanities perspective as it has been found that the consequences for destructive leadership

are many. Both at the individual level, but also at the group level and the community level, especially when it comes to avoiding destructive leadership and promoting constructive leadership. The destructive leader is not only bad, it has some good sides as well. The problem occurs when the destructive behaviors tend to be overrepresented in comparison to the constructive behaviors. Our result shows that there is a connection between the managers behavior and the health of the employees. Destructive leadership is about behaviors and the perceptions of them among the employees. Our research shows that lack of self-awareness creates a destructive behavior. A passive leadership is characterized by indistinct rules and unclear distribution of roles, therefore the rules within the company needs to be distinct to avoid stress for the employees. To avoid a passive leadership, it is important that the leader is active in its leadership and works with motivation. The organizational culture needs to be a continuous work, where employees feel that they have confidence in the organization and that they dare to say if something is wrong or someone is having a destructive behavior, in order to create a good and sustainable organizational culture.

Förord

Tack till vår uppdragsgivare och kontaktperson för samarbetet under tiden som vi har skrivit uppsatsen. Vi uppskattade även flexibiliteten med de digitala verktyg som snabbt behövde fungera i och med de rådande omständigheterna kring utbrottet av Covid-19 i Sverige och i världen.

Tack till vår handledare Lars-Erik Olsson, Institutionen för pedagogik och specialpedagogik på Göteborgs Universitet, för stöttning och vägledning genom hela uppsatsarbetet. Tack för värdefulla råd och synpunkter.

Göteborg juni 2020

Helen & Annika



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehållsförteckning

Inledning.....	7
1. Syfte och frågeställningar.....	8
2. Bakgrund	9
2.1 Machokultur	9
2.2 Arbetsmiljölagen	10
3. Teorier	11
3.1 Destruktiva och konstruktiva ledarskapsbeteenden.....	11
3.2 The toxic triangle.....	12
3.3 Johari fönster	13
3.4 Maslows behovspyramid.....	14
3.5 Herzbergs tvåfaktorsteori	15
4. Tidigare forskning	16
4.1 Organisationskultur	16
4.2 Destruktivt ledarskap.....	19
4.2.1 Passivt ledarskap	20
4.2.2 Auktoritärt ledarskap.....	21
4.3 Konstruktivt ledarskap	22
4.4 Medarbetarskap	23
5. Metod	24
5.1 Val av metod	24
5.2 Litteratursökning	26
5.3 Urval.....	26
5.4 Empiriskt material	26
5.5 Etiska överväganden.....	27
5.6 Validitet och reliabilitet.....	27
5.7 Metodreflektion.....	28
6. Resultat och analys.....	30
6.1 Teman för ledarskapsutvecklingen.....	30
6.1.1 Feedback.....	30
6.1.1.1 Analys feedback	31

6.1.2 Konflikter	32
6.1.2.1 Analys konflikter	32
6.1.3 Medling	34
6.1.3.1 Analys medling	34
6.1.4 Motivation	35
6.1.4.1 Analys motivation	36
6.1.5 Spelregler.....	36
6.1.5.1 Analys spelregler	37
7. Diskussion, slutsatser & rekommendationer	38
7.1 Diskussion	38
7.2 Slutsatser	40
7.3 Rekommendationer	42
7.4 Förslag till vidare forskning	42
Referenslista	43



PERSONALVETARPROGRAMMET

Inledning

Det har visat sig att chefers destruktiva ledarskapsbeteenden bidrar till negativa spår hos medarbetare (Fors Brandebo, Nilsson & Larsson, 2018). Vid studier av chefers ledarskapsbeteenden är det viktigt att titta på helheten av ledarskapet, både de beteenden som har positiva effekter men också de som leder till negativa effekter. Idag är det konstaterat att även dåliga ledare innehar goda egenskaper. Om en ledare har alltför många negativa beteenden tar de över medarbetarnas erfarenheter av ledarskapet (Försvårshögskolan, 2020; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Med det som bakgrund är det av stor vikt att blivande personalvetare har kunskap om vad som bör undvikas i ledarskapet, vilket kommer att belysas i studien. Eftersom blivande personalvetare kan komma att arbeta inom HR och agera chefsstöd behöver det medvetandegöras vad cheferna bör undvika i sitt ledarskap och vilka konsekvenser det annars kan leda till. Det ämne som undersöks är destruktivt ledarskap.

För att få en verklighetsförankring till ämnet valdes ett samarbete med en uppdragsgivare som har sett både destruktivt och konstruktivt ledarskap i sin verksamhet inom byggbranschen. Tillsammans med uppdragsgivaren togs beslutet att göra en studie med granskning av dokument vilket ledde till en dokumentanalys och litteratursökning, med huvudämnet destruktivt ledarskap. För att få en djupare och mer nyanserad förståelse för de olika uttryck och konsekvenser som ett destruktivt ledarskap kan ha, beskrivs passivt- och auktoritärt ledarskap som konkreta exempel på icke önskvärda ledarskapsstilar. Det gjordes också för att kunna få en djupare förståelse för att beteenden och medarbetarnas upplevelser har med det destruktiva ledarskapet att göra. Det är inte bara ett destruktivt ledarskap som kan ställa till det, hela kulturen på företaget, i organisationen och i branschen spelar roll. Machokulturen tas upp i uppsatsen som ett exempel på en organisationskultur som är destruktiv och som kan förstärka förekomsten av destruktiva ledare. Två frågor som dök upp under arbetets gång var: hur kommer det sig att en ledare kan sägas ha både positiva och negativa sidor? Vad är det som gör att organisationskulturen formas på ett visst sätt?

1. Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att genomföra en dokumentanalys och undersöka vilka beteenden och faktorer som kan leda till ett destruktivt ledarskap. Vidare är syftet att undersöka hur organisationskulturen påverkas av ett destruktivt ledarskap.

Frågeställningar

- Vilka beteenden och faktorer leder till ett destruktivt ledarskap och på så sätt minskar möjligheten för ett konstruktivt ledarskap?
- Hur kan ett destruktivt ledarskap påverka organisationskulturen?

2. Bakgrund

Förutsättningen för studien var att, på uppdrag av ett byggföretag, gå igenom det studiematerial som används i deras befintliga ledarskapsutbildning. Uppdragsgivaren beställer sina ledarskapsutbildningar från ett utbildningsföretag som bl.a. anordnar utbildning för chefer.

För att kunna ge exempel på det breda ämnet destruktivt ledarskap, har vi beskrivit passivt- och auktoritärt ledarskap lite närmare. Konstruktivt ledarskap finns med som motpol till destruktivt ledarskap. För att få större förståelse för ledarskap och dess utmaningar har vi valt att belysa ytterligare tre delar; arbetsmiljölagen, organisationskultur och medarbetarskap. Senare i uppsatsen kommer begreppen att förklaras närmare.

2.1 Machokultur

Byggbranschen har varit och är fortfarande en mansdominerad bransch, 9 av 10 är män, och på grund av den ojämna könsfördelningen har det lett till en branschkultur som inte alltid är hälsosam och som innehåller destruktiva maktstrukturer (Regeringskansliet, 2018). Inom branschen finns det exempel på sådana kulturer och det är allmänt känt att byggbranschen länge har brottats med den så kallade "machokulturen". Den innebär bland annat att "en man ska kunna ta till våld om han känner sig kränkt", "en man ska klara sig själv och inte be om hjälp" och "en man ska vara heterosexuell" (stoppamachokulturen.nu, 2020). Det är inte bara män som tar till sig machokulturen utan även en del av de få kvinnor som jobbar inom byggbranschen blir en del av machokulturen, ofta för att det finns en föreställning om att det ska vara så, det ingen idé att klaga (stoppamachokulturen.nu, 2020). För att stoppa machokulturen finns sedan 2015 ett projekt där fackförbundet Byggnads och branschföreningen Byggcheferna samarbetar med syfte att skapa en bransch där alla känner sig välkomna. Om machokulturen ska kunna fortlida innebär det att en ledare har ett destruktivt ledarskap (stoppamachokulturen.nu, 2020). Det ledarskapet är många gånger passivt och ledaren ser inte varningssignalerna och de behov av förändring som finns. Om ett ledarskap ska räknas som destruktivt eller inte, är beroende på medarbetarens uppfattning och tolkning av ledarskapsbeteendet (Försvarshögskolan, 2020). Det kan göra det svårt för chefer att acceptera resultatet då destruktivt ledarskap är en upplevelse utifrån andras bedömning.

Det handlar om att fokusera på effekten av ledarskapet, att chefen har goda intentioner har mindre betydelse om medarbetarnas upplevelse trots det är negativ. Chefen behöver ändra sitt beteende för att medarbetarnas upplevelse ska kunna ändras (Försvvarshögskolan, 2020). Det har framkommit inom forskning att det som upplevs negativt har en tendens att ta över, därför är det av stor vikt att veta vad som bör undvikas i ledarskapet för att det negativa inte ska bli förstärkt (Fors Brandebo m.fl., 2018).

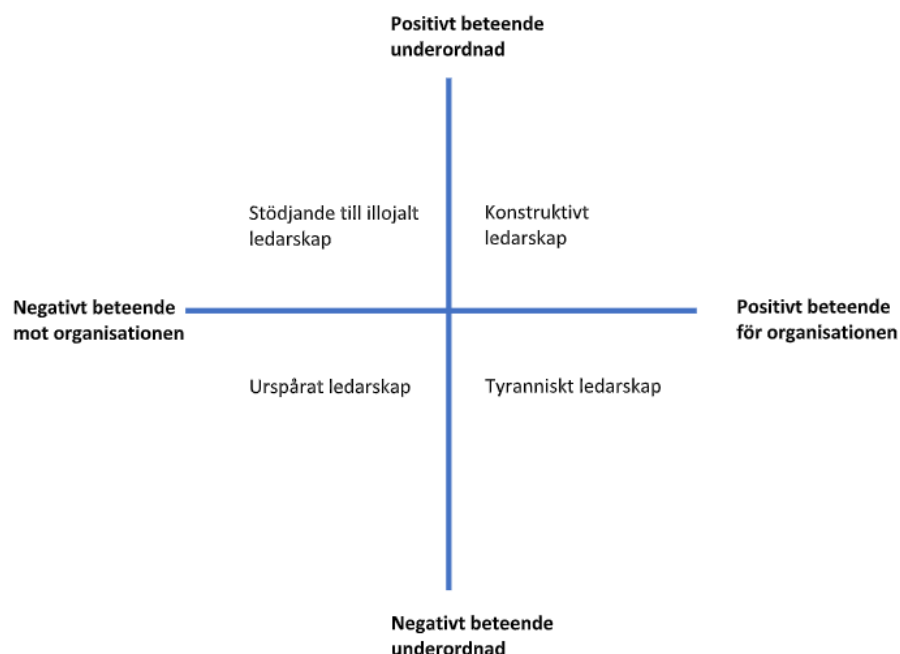
2.2 Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) beskriver att en god arbetsmiljö uppnås genom att arbetsmiljöarbetet finns med i det dagliga arbetet när verksamheten planeras. Det är alltid arbetsgivaren som är ansvarig för arbetsmiljön men arbetsmiljöarbetet kan fördelas. Om en sådan fördelning görs bör den vara tydlig för att alla ska veta vad som krävs av dem. När det finns chefer på flera nivåer och det inte finns en tydlig fördelning behöver cheferna utgå från att ansvaret ligger hos dem själva, även om det skulle visa sig att ansvaret låg på en annan nivå (SFS 1977:1160). En chef måste känna till arbetsmiljölagen och de arbetsmiljöregler som gäller på den egna arbetsplatsen. Det är vanligt att som chef få specifika uppgifter i arbetsmiljöarbetet, det kan t.ex. handla om att initiera skyddsronder och administrera andra delar av det systematiska arbetsmiljöarbetet (SFS 1977:1160). Arbetsgivaren i sin tur ska göra allt som behövs för att förebygga att arbetstagaren utsätts för ohälsa eller olycksfall. I arbetsmiljölagen framgår också att arbetsgivaren ska uppmärksamma de särskilda risker som finns, exempelvis om en arbetstagare arbetar ensam. I arbetsmiljölagen står det att arbetsgivaren också är ansvarig för att underhålla maskiner, redskap, skyddsutrustning och andra tekniska anordningar (SFS 1977:1160).

3. Teorier

I följande avsnitt presenteras och förklaras de teorier som har använts i studien. De första två modellerna är hämtade från den traditionella litteraturgenomgången med litteratursökning som har genomförts. De nästkommande tre modellerna är hämtade från det empiriska materialet och de förklaras här för att sedan återkomma i avsnitt 6, resultat. Anledningen till att de tre modellerna från empirin tas upp här är att de är välkända teorier samtidigt som de också ger legitimitet åt det empiriska materialet.

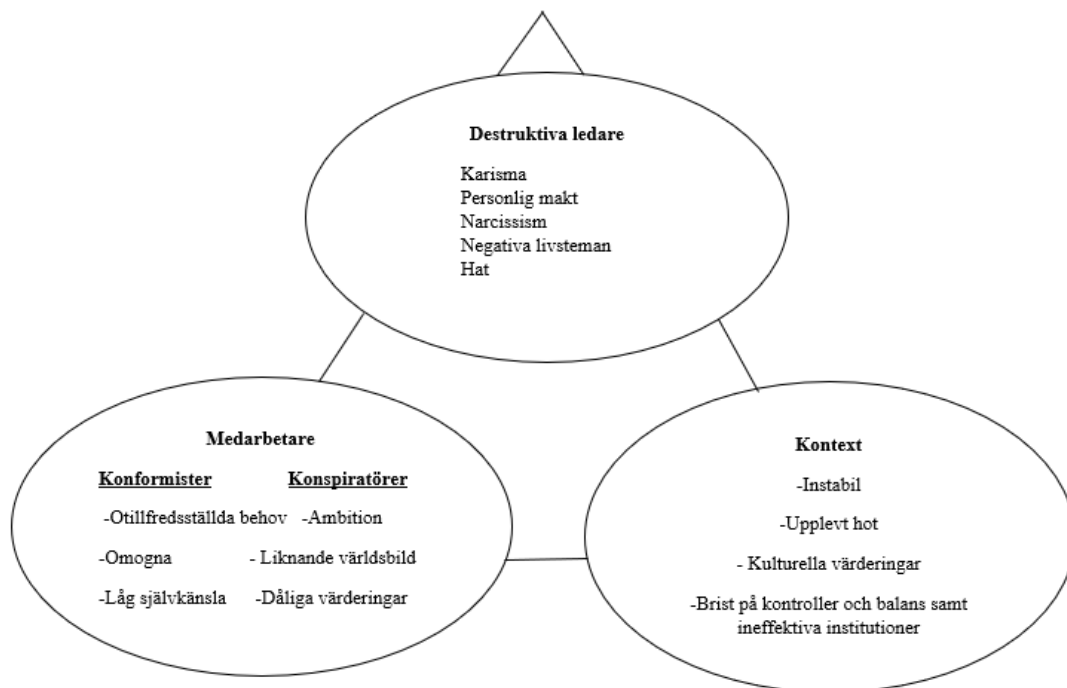
3.1 Destruktiva och konstruktiva ledarskapsbeteenden



Figur 1. Modell på destruktiva och konstruktiva ledarskapsbeteenden. (Exempel hämtat från Einarsen m.fl., 2007 s. 211)

Destruktivt ledarskap kan anses ha två dimensioner där den ena är beteenden som är riktade mot underordnade och den andra är beteenden som är riktade mot organisationen eller företaget i sig. En ledare kan bete sig destruktivt utifrån en dimension och samtidigt bete sig konstruktivt i en annan dimension av sitt ledarskap. En ledare som är destruktiv i sin kontakt med sina underordnade kan ändå följa organisationens mål och riktlinjer och agera korrekt och konstruktivt utifrån organisationens mål (Einarsen m.fl., 2007).

3.2 The toxic triangle



Figur 2. The toxic triangle. Källa: Padilla, Hogan & Kaiser, 2007. (Exempel hämtat från Padilla, Hogan & Kaiser, 2007.s.180).

The toxic triangle (den giftiga triangeln) är en teori som utifrån ett systemperspektiv på ledarskap beskriver tre delar; ledaren, medarbetarna och kontexten, att ta hänsyn till vid granskning av destruktivt ledarskap. De tre aspekterna samspelar med varandra vilket således innebär att destruktivt ledarskap inte enbart handlar om ledare som innehar negativa personlighetsdrag eller ledare med destruktiva ledarbeteenden, utan även om den kontext som ledaren befinner sig i tillsammans med de andra medarbetarna (Fors Brandebo m.fl., 2018).

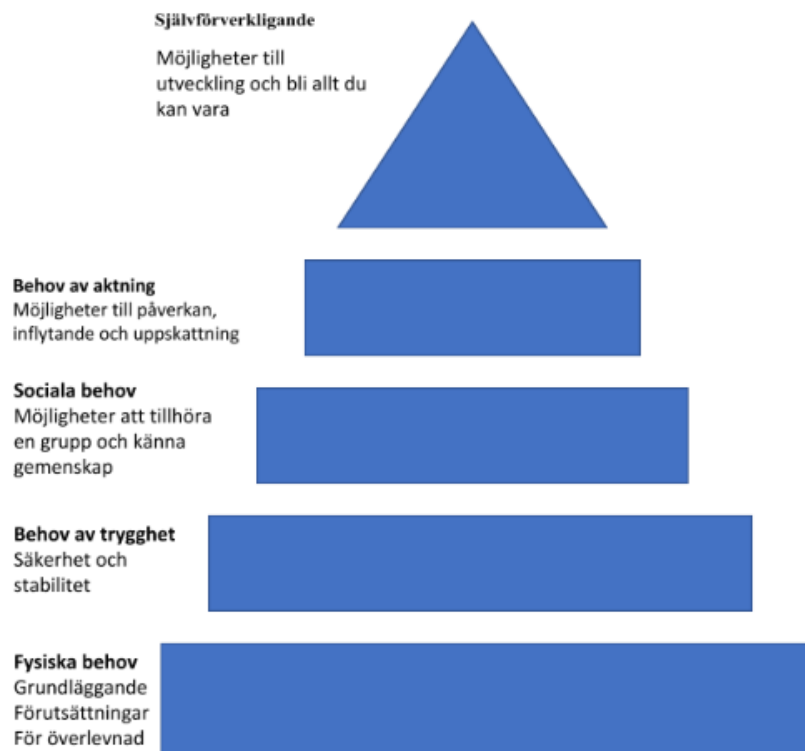
3.3 Johari fönster

	Vad jag vet om mig själv	Vad jag inte vet om mig själv
Vad andra vet om mig	Arena	Blinda fältet
Vad andra inte vet om mig	Fasad	Okända fältet

Figur 3. Johari fönster. Källa: Luft & Ingham, 1955. (Exempel hämtat från vårt empiriska material).

Johari fönster visar på ett överskådligt sätt hur självinsikt, eller brist på, kan konkretiseras med fyra olika fält; vad jag vet om mig själv, vad andra vet om mig, vad jag inte vet om mig själv samt vad andra inte vet om mig. De fyra olika delarna benämns som *arena*, *blinda fältet*, *fasad* och *okända fältet*. Johari fönster förekommer i det empiriska materialet och återkommer under temat 6.1.1 feedback.

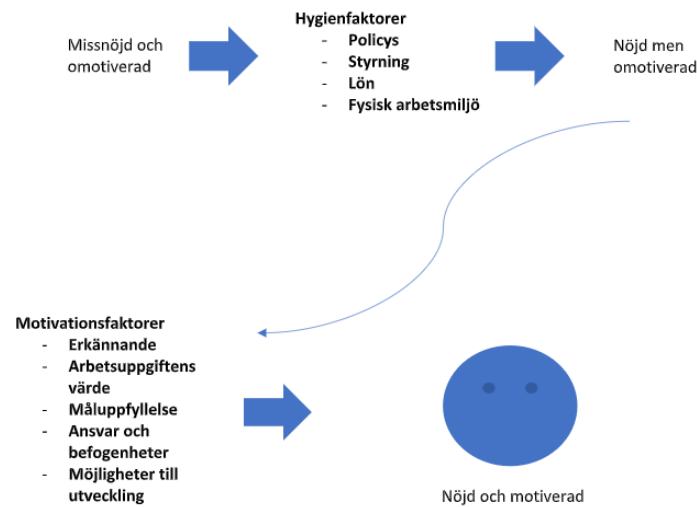
3.4 Maslows behovspyramid



Figur 4. Maslows behovspyramid. Källa: Maslow, 1943. (Exempel hämtat från vårt empiriska material).

Maslows behovspyramid är en modell som beskriver hur de mänskliga behoven prioriteras. För att kunna nå de högsta stegen behöver alla underliggande steg vara uppfyllda, i den ordning som de står, med de grundläggande behoven som första steg (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Maslows behovspyramid förekommer i det empiriska materialet och återkommer i temat 6.1.4 motivation.

3.5 Herzbergs tvåfaktorsteori



Figur 5. Herzbergs Tvåfaktorsteori. Källa: Herzberg, 1959. (Exempel hämtat från vårt empiriska material).

Herzbergs *tvåfaktorsteori* handlar om att det är olika faktorer som bidrar till trivsel och vantrivsel på arbetet, det är inte samma faktor som får ett positivt eller negativt resultat. De olika faktorerna delas upp i två oberoende dimensioner; *motivationsfaktorer* som är inre faktorer och *hygienfaktorer* som är yttre faktorer (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Motivationsfaktorer bidrar till arbetstillfredsställelse och höjer motivationen, men de påverkar inte trivseln på den specifika arbetsplatsen. Motivationsfaktorer kan sägas utgå från en neutral punkt, nollpunkt, och kan därifrån öka och minska, men aldrig gå under den neutrala nollpunkten. De faktorerna finns även i Maslows behovspyramid (figur 4, s.14) och de ligger i den övre delen på trappan, de är inte livsviktiga men livet blir tråkigt utan dem. *Hygienfaktorer* påverkar nivån av otilfredsställelse och utgår från en neutral punkt, nollpunkt, och därifrån kan den minska och öka men alltid på den negativa sidan om nollpunkten. Hygienfaktorer mäter avsaknaden av negativa arbetsvillkor och kan bara påverka trivseln till arbetsplatsen, inte arbetstillfredsställelsen till själva yrkesutövandet. De här faktorerna är viktiga för att vi ska uppfylla våra grundläggande behov och finns med i de nedre stegen på Maslows behovspyramid (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Herzbergs tvåfaktorsteori förekommer i det empiriska materialet och återkommer i temat 6.1.4 motivation.

4. Tidigare forskning

Eftersom organisationskulturen genomsyrar allt i en organisation och både påverkar och påverkas av ledarskapet, presenteras det först. Därefter följer destruktivt- och konstruktivt ledarskap som övergripande ämnen för ledarskap. Med det i åtanke introduceras också passivt ledarskap, auktoritärt ledarskap och medarbetarskap. Nedan presenteras den teoretiska bakgrunden varje ämne för sig.

4.1 Organisationskultur

Artefakter är något som finns med i alla organisationskulturer och de består av “kulturella uttryck som går att observera” (Jacobsen & Thorsvik, 2014 s. 122). De kan också beskrivas som ordningsskapande tankemönster vad gäller individens uppfattning av de outtalade kollektiva tankarna och av världen (Morgan, 1999). Artefakterna är ett resultat av den kultur som finns, som gör beteenden legitima och visar hur individer ska förhålla sig inom den egna organisationen, branschen och samhället. Machokulturen är ett exempel på en artefakt då den är synlig, många vet om att den finns och den är kvar sedan gammalt (Stoppamachokulturen.nu, 2020; Jacobsen & Thorsvik, 2014). De är lätta att se men svåra att förstå då de måste tolkas av varje person och det blir sällan samma tolkning från alla personer (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Artefakter delas upp i tre områden; *det människor säger*, som handlar om hur det pratas på arbetsplatsen. Vilka historier som lever vidare, hur det pratas mellan chef, underordnade och kollegor. Även språket är en artefakt som spelar stor roll för organisationskulturen då det på ett tydligt sätt kan särskilja en yrkesgrupp eller organisation från andra. *Det människor gör* handlar om beteenden. När chefen visar att det är önskvärt att hjälpa varandra och att det är accepterat att visa känslor, sänder det ett budskap som visar på de värderingar som finns i organisationen. Det sista området i artefakter är *fysiska föremål*, vilket kan vara byggnader, användandet av uniformer och skrivet material. Alla de tre områdena är viktiga för förståelsen av en organisationskultur men de säger inte hur den ska uppfattas (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Organisationskulturen spelar roll även utanför arbetsplatsen eller organisationen då den påverkar människorna som jobbar där, vare sig de vill eller inte. En bra kultur skapar gemenskap och tillhörighet vilket avspeglar sig i hur den anställda pratar om företaget med sina sociala kontakter. En bra kultur gör att företaget omnämns med positiva ord, den anställda känner lojalitet gentemot sin arbetsplats och företaget får på så sätt goodwill ute i samhället. Det här är ett exempel på hur artefakter kan ta sig i uttryck utanför arbetsplatsen (Jacobsen & Thorsvik, 2014). I alla tider har människor identifierat sig med sina jobb och det är särskilt viktigt i dagens samhälle att medarbetarna känner tillit till företaget då de spenderar mycket tid på arbetet och deras identitet behöver stämma överens med företagets för att medarbetarna ska bli goda ambassadörer och samtidigt göra ett bra och effektivt arbete. Organisationskultur är ett begrepp som handlar om beteenden, tankar och åsikter och hur de upplevs av en grupp i ett visst sammanhang (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Jacobsen och Thorsvik (2014, s.116) förklarar vad organisationskultur är genom att använda sig av Edgar Scheins citat:

Organisationskultur är ett mönster av grundläggande antaganden - uppfunnet, upptäckt eller utvecklat av en viss grupp efter hand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration - som har fungerat tillräckligt bra för att bli betraktat som giltigt, och som därför lärs ut till nya medlemmar som det riktiga sättet att uppfatta, tänka och känna om dessa problem. (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s.116)

Ovanstående citat beskriver komplexiteten i organisationskulturen på ett välformulerat sätt, vilket ger en djupare förståelse för organisationskulturens natur. Viktigt att komma ihåg är att kulturen bygger på att "rätt" sätt lärs ut till nytillkomna medarbetare och att den är beroende av att uppfattas som rätt och riktig, annars skulle den organisationskulturen förändras och dö ut (Jacobsen & Thorsvik, 2014). När ledaren använder sig av ett destruktivt ledarskap blir det konsekvenser för organisationen, exempelvis genom att ledaren har egna mål och visioner som hen vill uppnå, vilket kan gå emot organisationens mål och visioner. Ytterligare en konsekvens kan vara om medarbetaren väljer att lämna organisationen istället för att arbeta med en destruktiv ledare, vilket i sig är förlorad arbetskraft och bidrar till ytterligare kostnader för organisationen i och med nyrekrytering (Fors Brandebo m.fl., 2018).

En destruktiv ledare kan fortsätta med sitt dåliga beteende så länge som det accepteras av gruppen, vilket också beror på vad organisationskulturen säger (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Organisationskultur handlar om de skrivna och oskrivna regler som finns i en organisation. Det kan t.ex. handla om vilka känslor de anställda ska känna och uttrycka. Inom en organisation finns det ett särskilt mönster av vilka känslor som är accepterade och vilka som inte är det (Fors Brandebo m.fl., 2018). På grund av det kan en destruktiv kultur såsom "machokulturen" få fäste i en organisation eller företag och det kan vara mycket svårt att ändra attityder och beteenden för att skapa en bra och givande kultur. Värderingarna som finns i en organisation behöver stämma överens med de värderingar människorna där har. Chefer och arbetsledare behöver också handla i enlighet med de värderingarna. Om organisationen behöver hantera en destruktiv ledare krävs det inte bara tydliga riktlinjer, det krävs också självinsikt, etisk mognad, mod och civilkurage hos organisationens medlemmar (Fors Brandebo m.fl., 2018).

Organisationskulturen finns med i hela företaget, i allt från rekrytering, policydokument och i det dagliga arbetet. Rekrytering är en av de delar som kan färgas mest av organisationskulturen beroende på om det rekryteras samma typ av människor varje gång eller inte. Vid rekrytering av medarbetare med samma personlighetsprofil är det lätt att kulturen på företaget förstärks (Lindmark & Önnevik, 2011). Det behöver inte vara dåligt men i de fall där en mindre bra kultur finns kan det vara ogynnsamt. Organisationen kan utvecklas på ett mer gynnsamt sätt om medarbetarna har olika egenskaper och personligheter och att de kan skilja sig från ledningens egenskaper och erfarenheter (Lindmark & Önnevik, 2011). I annat fall kan det leda till "groupthink", där hela gruppen tycks ha samma åsikt och ingen säger något annat. Det kan leda till att dåliga beteenden inte uppmärksammas och hindras utan de kan fortsätta och få fäste i organisationen och därmed skapa en kultur som inte är bra (Forsyth, 2011).

4.2 Destruktivt ledarskap

Destruktiv betyder “inriktad på att åstadkomma skada” (“Destruktiv”, 2009). Destruktivt ledarskap handlar om att ledaren har ett systematiskt och upprepande beteende, som är dåligt. Det räcker inte att ledaren betar sig illa en gång för att hen ska definieras som en destruktiv ledare (Einarsen m.fl., 2007).

Destruktivt ledarskap är ett relativt nytt forskningsområde som tar upp ledarskapets dåliga sidor och dess effekter. Det har framkommit att ett dåligt ledarskap sätter djupare spår än ett bra (Fors Brandebo m.fl., 2018). I ett destruktivt ledarskap finns det inte endast destruktivitet, men det är dåliga beteenden som får störst och djupast påverkan på medarbetarna (Padilla, m.fl., 2007). Ytterligare definition av ett destruktivt ledarskap är ledare som hotar medarbetarnas hälsa, mobbare, urspårade ledare, oacceptabla chefer, psykopater och trakasserande ledare. Det destruktiva ledarskapet kan på organisationsnivå leda till att ledaren arbetar mot andra mål än de som är organisationens mål (Einarsen m.fl., 2007). Einarsen m.fl. (2017) beskriver vidare att destruktivt ledarskap inte är ett avsiktligt negativt ledarskap, då det har mindre att göra med ledarens avsikter och mer att göra med ledarens beteende. De menar också att destruktivt ledarskap kan beskrivas mer omfattande och vara riktat både till underordnade och till organisationen (Einarsen m.fl., 2007). Destruktivt ledarskap kan beskrivas som i citatet nedan:

Ett systematiskt och upprepat beteende av en ledare, som bryter mot det legitima intresset av organisationen genom att undergräva eller sabotera organisationens mål, uppgifter, resurser och effektivitet och/eller motivation, välbefinnande eller arbetstillfredsställelse hos underordnade. (Einarsen m.fl. 2007, s.208. Vår översättning)

En konsekvens av ett destruktivt ledarskap kan innebära att trots att ledarskapet är utbytt förväntar sig ofta medarbetarna att den nya chefen ska bete sig som den gamla och den nya chefen har därför svårt att på ett bra sätt utföra sitt jobb då den behöver ta hänsyn till och tänka på historien (Fors Brandebo m.fl., 2018).

Att alltid vara beredd på det värsta och vara uppmärksam på små tecken som kan visa att fara är på gång är ett beteendemönster hos medarbetare som enligt forskningen kan hänga ihop med evolutionen. Under evolutionens gång har de som upptäckt faror haft störst chans till överlevnad och reproduktion.

Det sitter fortfarande djupt rotat i oss människor och vi agerar utifrån det, många gånger omedvetet (Larsen, Buss, Wismeijer & Song, 2017; Fors Brandebo m.fl., 2018).

Det har visat sig finnas starka kopplingar mellan destruktivt ledarskap och konsekvenser för medarbetarna. När medarbetarna utsätts för ett destruktivt ledarskap har det visat sig att konsekvenserna kan leda till stress, utmattning, sämre mående och prestation (Fors Brandebo m.fl., 2018; Einarsen m.fl., 2007). Det verkar bero på att medarbetarna lägger mer av sin tid och större fokus på att bibehålla en bra relation till ledaren istället för att ägna sig åt arbetsuppgifterna (Fors Brandebo m.fl., 2018).

Den passiva och den auktoritära ledaren är olika i sitt ledarskap men det kan få samma konsekvenser. En auktoritär ledare ser till sitt eget bästa, vilket en passiv ledare också gör, de bryr sig inte heller om deras medarbetare och dess åsikter (Försvarshögskolan, 2020). Trots att den auktoritära och den passiva ledaren har olika beteenden hör de två ihop då de båda kännetecknas av en oförmåga att lyssna in medarbetarnas perspektiv för att på så sätt uppnå verksamhetens mål. Den passiva och den auktoritära ledaren arbetar inte för att engagera, motivera och göra medarbetarna delaktiga och på så vis få en möjlighet att vara med och styra verksamheten (Theorell, Nyberg och Romanowska, 2013).

4.2.1 Passivt ledarskap

Theorell m.fl. (2013) menar att det framförallt är två olika typer av beteenden hos chefer som leder till destruktivitet och blir en fara för medarbetarnas hälsa. Ett av de beteendena är passivitet och med det också ett bristande engagemang hos chefen. "Laissez-faire-ledarskap" (låt-gå-ledarskap) är en ledarstil där ledarskapet kännetecknas av att ledaren avstår från att ta ansvar och de uppgifter som hen har ansvar för att slutföra (Einarsen m.fl., 2007). En ledare som agerar efter den stilen och på så vis passivt, agerar endast vid uppkomna problem eller när det inte finns möjlighet att undvika ett problem.

Ledaren som utgår från den här ledarstilen försöker komma undan att ta beslut och undviker det ansvar som egentligen ligger på dess position. Ledarstilen bryter således mot organisationens legitima intressen och konsekvenserna kan bli försämrade motivation, välbefinnande och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna (Einarsen m.fl., 2007).

Som en konsekvens av ett destruktivt ledarskap har machokulturen växt fram, beroende både på det passiva och det auktoritära ledarskapet samt kontexten. Det passiva ledarskapet undviker att se eventuella problem och konflikter vilket tillåter machokulturen att fortsätta (stoppamachokulturen.nu, 2020; Försvarshögskolan, 2020). Andra beteenden som den passiva chefen kan uppvisa är att stänga in sig på sitt kontor, arbeta hemifrån eller i värsta fall inte agera på någonting. Passiva ledarskapsstilar har visat sig ha ett samband med dålig psykisk hälsa hos medarbetarna t.ex. depressiva symptom, känslomässig utmattning och mobbning vilka alla leder till ökade sjukskrivningstal (Theorell m.fl., 2013). Ytterligare en konsekvens av ett passivt ledarskap är att det orsakar en otydlighet i rollerna. Om medarbetarna själva ska försöka ordna upp och fördela rollerna skapas det en stress, särskilt om medarbetarna själva inte är överens om hur fördelningen ska se ut (Fors Brandebo m.fl., 2018).

4.2.2 Auktoritärt ledarskap

Auktoritär betyder “maktfullkomlig, egenmäktig; diktatorisk” (“Auktoritär”, 2015) och beskrivs som “en auktoritär person är odemokratisk och hindrar andras önsknings och åsikter att komma till uttryck” samt som en person “som hävdar sin ensamrätt till maktutövning och inte tål motsägelser” (“Auktoritär”, 2009).

Auktoritärt ledarskap är den andra ledarskapsstilen som leder till destruktivitet och är en fara för medarbetarnas hälsa (Theorell m.fl., 2013). Det auktoritära beteendet, tillsammans med det passiva, är de två ledarskapsstilar som är sämst ur medarbetarnas synpunkt, det är två beteenden som utgör störst risk för medarbetarnas hälsa. Auktoritära ledarskapsstilar har, såsom passiva, visat sig ha ett samband med psykisk ohälsa hos medarbetarna med t.ex. depressiva symptom, känslomässig utmattning och mobbning, vilka alla leder till ökade sjukskrivningstal (Theorell m.fl., 2013). Auktoritärt ledarskap innebär att enbart chefen bestämmer, utan att lyssna till synpunkter från medarbetarna.

En auktoritär ledare agerar på ett sätt som inte tillåter motsägelser och det bidrar till att förstärka machokulturen genom att hen uppfattas som ett ideal och någon att se upp till (stoppamachokulturen.nu, 2020; Försvarshögskolan, 2020). En auktoritär ledare blir ofta en ensam person då hen till stor del har monologer istället för dialoger med medarbetarna (Theorell m.fl., 2013).

4.3 Konstruktivt ledarskap

Konstruktiv betyder “som på ett positivt sätt är inriktad på att bygga upp eller förbättra något” (“Konstruktiv”, 2009). Ledarskap är mer än att bara vara en person som leder andra och visar vägen. Det är en form av medarbetarskap där ledaren får särskilda befogenheter och ansvar som inte alla har. Ledarskapet syftar bl.a. till att få medarbetarna att utföra arbetsuppgifterna på ett adekvat sätt och samtidigt motivera dem till att komma tillbaka och att utföra dem igen och igen (Lindkvist, Bakka & Fivelsdal, 2014). Myter om ledare och ledarskap ligger till grund för många ledarutbildningar och många människor tar dem för sanningar t.ex. “ledarskap är en sällsynt förmåga”, “ledare föds man till, det görs man inte till”, “ledare är karismatiska” och “ledaren kontrollerar, styr, sporrar och manipulerar” (Lindkvist, m.fl., 2014, s.195f). Med grund i den betydelsen är ett konstruktivt ledarskap en ledarskapsstil som på olika sätt skapar en god arbetsmiljö för medarbetarna. Det finns inte bara ett ledarskap som är likadant överallt, utan många olika typer av konstruktiva ledare. Samma ledare kan uppfattas på olika sätt av medarbetarna, vilket gör det svårt att ha en gemensam definition av vad konstruktivt ledarskap är (Lindkvist, m.fl. 2014). Ett bra ledarskap syftar till att några få människor ska motivera många människor att utföra uppgifter för att driva företaget framåt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). De beteenden som ledarskapet uppvisar ska innehålla så få destruktiva beteenden som möjligt, för att vara konstruktivt och framgångsrikt. Det är viktigt att det är goda beteenden som är i majoritet, annars har det destruktiva lättare att komma fram (Fors Brandebo m.fl., 2018).

4.4 Medarbetarskap

Medarbetarskap innebär på vilket sätt vi förhåller oss till arbetsuppgifterna, till arbetskolllegorna och till arbetsgivaren. Medarbetare ska tillsammans med chefen ta ansvar för de resultat som ska uppnås. "Alla är medarbetare och vissa medarbetare har ett ledaransvar" (Velten, Tengblad & Heggen, 2018, s.13). Det innebär att alla bör ses som medarbetare men att en del har ett utökat ansvar och i och med ansvaret och också utökade befogenheter (Velten m.fl., 2018). Enligt Velten m.fl. (2018) finns det två huvudsakliga inriktningar kring medarbetarskap. Den ena förutsätter att medarbetaren kan leda och styra sig själv vilket är ett *ledarlöst medarbetarskap*. Den andra inriktningen är att det finns ett tydligt ledarskap där medarbetarna tillsammans med ledaren tar ansvar för samspelet och för resultaten. Det senare kallas för *förpliktigande samspel* och har visat sig vara det tillvägagångssättet som fungerar bäst över tid. Velten m.fl. (2018) menar också att ett gott medarbetarskap måste komma inifrån och att den egna drivkraften är avgörande. Ledaren har en viktig uppgift att utforma en miljö som bygger på arbetsglädje och engagemang, vilket i första hand sker i genom att uppmärksamma medarbetarna och ge dem erkännande för de insatser dem gör. Från medarbetarnas perspektiv betyder ledaren mer än vad ledaren är medveten om. Behovet att bli sedd och få bekräftelse av sin ledare och att ha betydelse för verksamheten är något som gäller för alla. Ledarskap och medarbetarskap är något som behöver utvecklas tillsammans och inte var för sig. Den centrala aspekten är tydlighet i vad som ska slutföras gemensamt samtidigt som ledaren och medarbetaren har olika roller och uppgifter utifrån det som ska slutföras. Något som är av stor vikt för att kunna lyckas med uppdraget är förståelsen för varandras olika roller (Velten m.fl., 2018).

5. Metod

Eftersom uppdragsgivaren ville ha en studie där granskning av dokument tillhörande deras ledarskapsutbildning skulle genomföras, valde vi att genomföra en dokumentanalys och en traditionell litteraturgenomgång med litteratursökning som metod. Det valet gjordes även på grund av att det är ett känsligt ämne med destruktiva ledare och det kan bli etiskt problematiskt att hålla intervjuer på ett säkert sätt. I och med att Corona-krisen drabbade Sverige under våren år 2020, föll det sig naturligt att göra en studie där fysiska möten med andra människor kunde undvikas. Corona-krisen och de restriktioner som följt i dess spår har underlättat kontakten med uppdragsgivaren då denne inte hade några tjänsteresor (på grund av restriktioner från myndigheter) och var därmed mer tillgänglig för digitala möten. All kontakt med uppdragsgivaren har skett digitalt, såsom möten via videolänk, signering av sekretessavtal och mailkontakt.

5.1 Val av metod

För att få en större förståelse för vilka metoder och synsätt som vi använt oss av beskrivs de utförligt nedan. Vi har använt flera varianter av metoder och synsätt som har varit nödvändiga och relevanta för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

I den här studien har dokumentanalys och en traditionell litteraturgenomgång med litteratursökning använts som metod. Dokumentanalys är en form av kvalitativ innehållsanalys, det som är i fokus är innehållet och inte det som uttrycks i form av tal eller liknande. Det väsentliga är vad materialet innehåller och vad som saknas (Lindstedt, 2019). En kvalitativ innehållsanalys innebär sökande efter bakomliggande teman i det material som analyseras. Innehållsanalys innebär att analysera dokument och texter på ett systematiskt sätt för att sedan kvantifiera innehållet utifrån kategorier som bestäms i förväg (Bryman, 2018). Litteratursökning innebär ett sökande av två olika slags litteratur; tidigare forskning och teoretiska perspektiv. Det första sökandet efter litteratur är den tidigare forskningen, för att ta reda på vilken forskning som redan finns inom ämnet och inom den aktuella problemställningen och problemformuleringen. Det innebär sökande efter artiklar, böcker och i kurslitteratur.

Den andra sökningen efter litteratur är med fokus på teoretiska perspektiv och utgångspunkter. Teorierna är till hjälp för att kunna se och tolka fenomenet genom det synsätt som teorin beskriver (Lindstedt, 2019).

Det empiriska materialet består av insamlade dokument från uppdragsgivaren, angående deras ledarskapsutveckling. Via en digital portal har vi fått tillgång till dokumenten, som är en del av uppdragsgivarens ledarskapsutveckling. Vi har även kunnat kontakta vår uppdragsgivare för att få kompletterande information. Lindstedt (2019) menar att granskning av materialet behöver grunda sig i frågeställningar såsom: Vad hände? Vem har sagt vad? Vem gjorde vad? Vilka var närvarande? Vilka åsikter framförs? Granskningen av vårt material grundade sig i följande frågor; till vem är materialet, när ska materialet användas och hur ska materialet användas.

Abduktion är en teoretisk förståelse av de kontexter, språk och perspektiv som formar världsbilden (Bryman, 2018). Vid granskning av det empiriska materialet söktes olika teman som därefter kategoriserades. Vidare jämfördes olika teman som framkommit, med teori och tidigare forskning för att kunna besvara syfte och frågeställningar, vilket lät sig göras då metoden var abduktiv. Vi har hela tiden rört oss mellan det empiriska materialet och litteraturen för att hitta kopplingar som är relevanta och har en grund i forskarsamhället. Det går i linje med grounded theory som innebär att vi rör oss mellan teori och vårt empiriska material kontinuerligt. Selektiv kodning har använts när utvalda teman och kategorier har kopplats ihop och ställts mot uppsatsens huvudämne: destruktivt ledarskap (Bryman, 2018).

För att få ytterligare förståelse för hur resultaten ska tolkas har vi använt oss av koherensteorin, vilket betyder att de resultat vi har fått fram och de fenomen som vi har läst om i litteraturen, återkommer i fler än ett fall. Annars kan resultatet vara en engångshändelse eller slump. Den del inom vetenskapsteorin som handlar om hermeneutik; tolkning och förståelse har också använts i studien (Allwood & Erikson, 2017). Ledarskap och beteenden handlar till stor del om just tolkning och särskilt andra människors tolkning. Den hermeneutiska cirkeln förklarar att all förståelse och tolkning hänger ihop, även de små delarna. För att förstå helheten måste delarna förstås och för att förstå delarna måste helheten

förstås, allt utifrån kontexten (Allwood & Erikson, 2017). Under granskningen har fokus varit på innehållet i dokumenten och vad som eventuellt visade sig saknas för att uppnå ett konstruktivt ledarskap och för att undvika ett destruktivt ledarskap.

5.2 Litteratursökning

Litteratursökning har skett online på Göteborgs Universitetsbibliotek, ub.gu.se, med sökorden: “destructive leadership”, “destructive leadership behaviour”, “passive leadership”, “employeeeship”, “organizational culture”, “toxic leadership”, “bad leaders”. Avgränsningar online sökning: publikationsår från 2005, peer reviewed, vetenskapliga tidskrifter. Vi har även använt kurslitteratur från tidigare kurser samt övrig litteratur i bokform som har funnits tillgänglig.

5.3 Urval

Uppdragsgivaren valde att ge oss tillgång till den utbildningsnivå som områdescheferna utbildas inom. De dokument som vi fick tillgång till bestod av olika faktablad och fakthäften, totalt 100 sidor, varav 47 sidor har använts i uppsatsen. Med hänsyn till sekretessavtalet som signerades, gentemot uppdragsgivaren, gjordes ett urval bland dokumenten. Trots att hälften av materialet valdes bort försvann inte relevant information, då de bortsållade dokumenten även ansågs ha för svag koppling till det valda ämnet, syftet eller frågeställningarna. De dokument och det material som hade starkast koppling till uppsatsens ämne finns beskrivs i avsnitt 6, resultat och analys.

5.4 Empiriskt material

Det empiriska materialet består av dokument från uppdragsgivarens ledarskapsutveckling för områdeschefer. Under uppsatsens gång har vi haft möjlighet att ställa frågor till uppdragsgivaren om dokumenten och utbildningens upplägg. Möjlighet har också funnits att fråga om kompletterande dokument och fakta för att kunna besvara uppsatsens syfte och frågeställningar. När urvalet var gjort identifierades fem olika teman i det empiriska materialet och de fem kan kopplas till organisationskultur, destruktivt- samt konstruktivt ledarskap.

5.5 Etiska överväganden

Under uppsatsen finns etiska principer med på följande sätt: utifrån *informationskravet* informerades uppdragsgivaren om undersökningens syfte och att det är frivilligt att samarbeta, delta i studien och att uppdragsgivaren kan välja att bryta samarbetet utan att ange skäl för det. Vi har också informerat om vilka moment som har ingått i undersökningen (Bryman, 2018). Utifrån *samtyckeskravet* har vi informerat om att uppdragsgivaren själv bestämmer över sin medverkan. Alla uppgifter om de personer hos uppdragsgivaren som har bidragit med information till uppsatsen, har behandlats på så sätt att inga obehöriga kan identifiera dem, med tanke på *konfidentialitetskravet*. De uppgifter som har samlats in och som berör enskilda personer används enbart för forskningsändamålet, i enlighet med *nyttjandekravet* (Bryman, 2018).

För att hålla en dialog med uppdragsgivaren har vi haft mailkonversationer via skol- och arbetsmail samt digitala möten via uppdragsgivarens digitala mötesforum. Vi har signerat ett sekretessavtal, från uppdragsgivaren, där vi förbinder oss till att inte sprida någon av den information som vi har fått ta del av och efter godkänd uppsats kommer vi radera alla dokument som vi har fått tillgång till.

5.6 Validitet och reliabilitet

Validitet är en bedömning av om slutsatserna från undersökningen hänger ihop eller inte. Intern validitet innebär huruvida en slutsats som rymmer ett kausalt förhållande mellan två eller fler variabler är hållbar eller inte. Om ett påstående är att x orsakar y, måste det säkerställas att det verkligen är x som svarar för variationen i y och inte någon annan faktor som ger upphov till ett skenbart orsaksförhållande (Bryman, 2018). För att validiteten ska vara god har vi använt oss av olika litteraturkällor för att bekräfta ett resultat. Genom att analysera den fakta som förekommer i uppdragsgivarens ledarskapsutveckling identifierades vilka faktorer och beteenden som kan leda till destruktivt ledarskap samt konstruktivt ledarskap. För att kunna undvika ett destruktivt ledarskap är det väsentliga vad utbildningsmaterialet innehåller och vad som saknas (Lindstedt, 2019). För att undersöka sambandet mellan destruktivt ledarskap och organisationskultur har vi använt oss av litteratursökning och satt det i relation till vårt empiriska material för att undersöka likheter och skillnader.

Reliabilitet är tillförlitlighet, resultaten från en undersökning ska bli densamma om undersökningen genomförs på nytt. Resultaten ska vara opåverkade av slumpmässiga eller tillfälliga händelser (Bryman, 2018). För att säkerhetsställa att våra resultat är tillförlitliga har vi lagt stor vikt vid att förklara genomgående genom uppsatsen på vilket sätt vi gjort våra val, vad gäller metod och tillvägagångssätt. Genom litteratursökning har relevant forskning noggrant valts ut för att besvara syftet och frågeställningarna samt för att kunna bearbeta det empiriska materialet genom sökande efter bakomliggande teman. För att hitta kopplingar som är relevanta och tillförlitliga har vi rört oss mellan det empiriska materialet och litteraturen.

5.7 Metodreflektion

Urvalet som gjorts kunde sett annorlunda ut om vi inte hade behövt välja bort dokument på grund av sekretess. Det hade lett till fler analyserade dokument och resultatet hade då eventuellt blivit annorlunda. En utmaning med metoden var att hela tiden röra sig mellan teori och empiri för att kunna relatera teori och forskning till uppsatsens ämne. Möjliga svagheter med den valda metoden är att vi endast utgått från dokument i vårt empiriska material, det skulle kunna bli en större förståelse för upplevelsen av destruktivt ledarskap, vid exempelvis kvalitativa intervjuer. En del egna tolkningar har gjorts och slutsatser har dragits utifrån det empiriska materialet och den sökta litteraturen. Vi har alltså kunnat se hur det borde eller inte borde vara men inte fått reda på hur det är, vilket kan ses som en svaghet mot vår valda metod; dokumentanalys och litteratursökning.

Utifrån vår blivande roll som personalvetare hade vi, utöver vår dokumentanalys också sett det relevant att hålla intervjuer med medarbetare och ledare. För att få en ökad förståelse om medarbetarnas och ledarnas subjektiva uppfattningar, och på så vis få insikt/förståelse för beteenden, prioriteringar och vad är drivkraften. Vi är medvetna om problematiken med att hålla intervjuer då ämnet destruktivt ledarskap kan uppfattas som ett känsligt ämne. Som personalvetare är det av stor vikt att kunna argumentera, motivera och vara källkritisk till den information som presenteras. Det hade i vår studie också varit relevant att genom enkäter också kunna presentera statistiska och mätbara resultat i form av exempelvis diagram, å andra sidan är vårt ämne, destruktivt ledarskap inte "svart eller vitt", utan snarare upplevelser av beteenden som förekommer eller inte.

På grund av den bristande tillgängligheten till biblioteken, i och med den rådande Covid-19 pandemin, var det en utmaning att finna fysisk litteratur. Vi har haft svårt att hitta primärkällor utifrån vårt valda ämne då många av de primärkällor vi har hittat har varit böcker, vilka vi trots försök inte har fått tag på. Det har lett till att vi har en något smalare undersökning än vad vi önskat. Vi har också fått använda oss av fler sekundärkällor än vad som var tänkt från början.

6. Resultat och analys

I följande avsnitt presenteras den insamlade empirin samt hur den har analyserats. Det empiriska materialet, som består av fem teman, presenteras först, därefter i respektive tema presenteras också analys med tolkning av varje tema kopplat till teorier och tidigare forskning. I litteratursökningen jämfördes sökresultaten med den insamlade empirin från uppdragsgivaren och följande teman hade starkast koppling till både destruktivt och konstruktivt ledarskap; feedback, konflikter, medling, motivation och spelregler. Efter analysen av empirin, tillsammans med teori och tidigare forskning, identifierades ett antal faktorer som kan leda till destruktivitet i ledarskapet och hur ett destruktivt ledarskap kan påverka organisationskulturen. Utöver faktahäftan har även medarbetar- och ledarprofil, uppförandekod, värdegrund, syftet med utbildningen, arbetsmiljöpolicy och en arbetsbeskrivning för en befattning som även genomgår den här utbildningen analyserats. De uppräknade dokumenten tas inte upp i uppsatsen då de ansågs ha för svaga kopplingar till uppsatsens syfte och frågeställningar samt att de omfattas av sekretessavtalet som signerades. Empirin innehåller tre teoretiska modeller som har tagits upp i avsnitt 3, teori. Det gjordes för att ge en förklaring och bättre förståelse för det empiriska resultatet.

6.1 Teman för ledarskapsutvecklingen

6.1.1 Feedback

Feedback framkom som ett tema i utbildningen och det handlar om att få insikt i hur en själv uppfattas och vad feedback innebär. Chefer och ledare har ett ansvar för resultatet och har således möjligheten att exempelvis belöna eller bestraffa människor. Det handlar om att ha förmåga att se skillnad på när det ska ges beröm eller belöning för ett beteende eller en insats. Enligt empirin handlar feedback också till stor del om att ha självinsikt, det beskrivs utifrån en modell som heter *Johari fönster* (figur 3, s.13). Modellen visar på ett enkelt sätt hur självinsikt, eller brist på, kan konkretiseras med fyra olika fält; vad jag vet om mig själv, vad andra vet om mig och motsatsen vad jag inte vet om mig själv samt vad andra inte vet om mig. De fyra olika delarna benämns som *arena*, *blinda fältet*, *fasad* och *okända fältet* (figur 3, s.13).

Vidare handlar det om på vilket sätt feedback ska förberedas och därefter på vilket sätt den ska ges. Det tas även upp hur feedback ska tas emot och utvärdering av given feedback, hur den kommer att användas av mottagaren. En viktig del i temat feedback är hur det ska ske och vad som ska sägas till vem. Hur feedback ska användas i praktiken och följas upp är delar som ingår i processen.

6.1.1.1 Analys feedback

Modellen om destruktivt och konstruktivt ledarskap (figur 1, s.11) kan i linje med empirin, Johari fönster och Padilla m.fl. (2007) tolkas som att risken finns att en ledare som har ett stort *blint* fält agerar destruktivt utan att veta om det och det kan vara svårt för medarbetarna att få ledaren se sitt beteende som negativt. En ledare som ofta befinner sig i *fasad* fältet har stor risk att uppfattas som passiv då hen bara låtsas bry sig om andra, trots att så inte är fallet. En konstruktiv ledare befinner sig i *Arenan* största delen av tiden. I enlighet med vad Velten m.fl. (2018) skriver kan likheter med medarbetarskapets *förpliktigande samspel* ses, där både chef och medarbetare har ett ömsesidigt ansvar för att samarbetet dem emellan ska fungera. Feedback ska ges på ett konstruktivt sätt, både till chef och medarbetare och det är viktigt att tillit finns för att både positivt och negativt ska komma fram oavsett vilken position medarbetaren eller chefen har.

En ledare utan självinsikt har svårt att ta feedback, särskilt negativ, då den inte ser att den behöver förbättra eller förändra något. Under den studie som genomförts har vi kunnat se att en destruktiv ledare ofta har ett stort blint fält (figur 3, s.13). På samma sätt och i linje med behöver chefen få feedback när hen har gjort något bra, annars finns det risk att chefen blir osäker och hela tiden försöker agera annorlunda vilket kan leda till att det blir ett instabilt ledarskap (Fors Brandebo m.fl., 2018). Det kan också leda till att medarbetarna tappar motivationen för arbetet och i slutändan kanske medarbetaren säger upp sig. Det är viktigt att undvika att feedback-situationen blir en skrämmande situation eftersom alla parter behöver kunna ge och ta feedback för att det ska vara en hållbar situation. Om chefen aldrig får höra vad den behöver förbättra kan ett dåligt ledarskap fortsätta i all evighet. Det går i linje med vad (Fors Brandebo m.fl., 2018; Einarsen m.fl., 2007) tar upp om att ett destruktivt ledarskap får konsekvenser för medarbetarna i form av stress, utmattning, sämre mående och prestation.

Det är viktigt att ledaren tänker på sitt eget beteende för att undvika de beteenden som båda har sin grund i en oförmåga att lyssna in medarbetarnas perspektiv vilka är en passiv ledarskapsstil och en auktoritär ledarskapsstil (Theorell m.fl., 2013). Det är av stor vikt att lyssna in medarbetarnas perspektiv och skapa ett samarbete. För att undvika ett passivt ledarskap är det viktigt med en ledare som är engagerad, Eftersom det är chefens beteende som leder till ett passivt ledarskap behöver chefen arbeta med självinsikt såväl som sitt eget beteende (Fors Brandebo m.fl., 2018).

6.1.2 Konflikter

I empirin tas ord och begrepp upp och det tydliggörs även att det inte finns en enhetlig syn på konflikter. Det beskrivs att konflikter är en kamp och utan kamp blir det ingen konflikt. Vidare beskrivs, i det empiriska materialet, att det finns två synsätt av konflikter; *harmonisyn* och *konfliktsyn*. Enligt harmonisyn är konflikter orsakade av bråkmakare. Konflikter är dåliga, obehagliga, möjliga att undvika och de ska undertryckas. Konfliktsyn beskriver konflikter som att de är naturliga mellan människor, de är oundvikliga, de berikar och kan till och med ge energi. I empirin beskrivs kognitiva konflikter, konstruktiva konflikter och vad grupptänkande innebär. Kontexten leder till att konflikter beskrivs utifrån mål-/intressekonflikt, rollkonflikt, maktkonflikt, värderingskonflikt och missförstånds-/kommunikationskonflikt. Metoder, effekter och taktiker tas upp som en beskrivande del i hur konflikter ska hanteras, undvikas eller om det är bäst att ge med sig i en pågående konflikt. Avslutningsvis berörs huruvida det är lämpligt att ingripa i en konflikt eller inte. Utöver information om konflikter ingår också ett konflikthanteringstest där deltagarna får skatta sitt eget beteende utifrån olika påståenden. Där får deltagarna en sorts feedback på hur väl de hanterar konflikter och om deras beteenden behöver justeras för att bli mer konstruktiva.

6.1.2.1 Analys konflikter

Lindkvist m.fl. (2014) beskriver olika myter som finns om ledare och ledarskap och hur de myterna gärna uppfattas som en sanning av många människor. Som exempel ges bland annat “ledare föds man till, det görs man inte till” och “ledaren kontrollerar, styr, sporrar och manipulerar” (Lindkvist m.fl., 2014, s.195f). Om medarbetarna är av samma uppfattning som myterna, är det lätt att förstå hur mycket makt och ansvar som läggs på en ledare eller chef. Det är inte heller konstigt att chefer kan få en nästan obestridbar position med många som ser upp till hen.

Myterna gör att ledaren kan uppfattas som en allsmäktig figur vars ord i princip är lag. Problem kan dock uppstå om ledaren undviker att ta tag i och lösa uppkomna konflikter eller om hen tar parti för ena parten (Lindkvist m.fl., 2014).

För att uppnå en god arbetsmiljö behöver arbetsmiljöarbetet finnas med i det dagliga arbetet när verksamheten planeras (SFS 1977:1160). Konflikthantering är en del som behöver fungera för att uppnå en god arbetsmiljö, därför behöver ledaren även ha arbetsmiljön i åtanke vid konflikthantering. Konflikter kan orsaka en dålig arbetsmiljö om de hanteras på ett felaktigt sätt eller inte hanteras alls. Enligt lagen måste en chef känna till arbetsmiljölagen och de arbetsmiljöregler som gäller på den egna arbetsplatsen (SFS 1977:1160).

Chefen bör också arbeta aktivt för att organisationskulturen ska vara god och efterfölja både lagar och organisationens riktlinjer såsom uppförandekod och värdeord (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Utöver en bra kultur där medarbetarna trivs, är det viktigt att chefen arbetar med sin ledarstil för att motivera medarbetarna och undvika att använda sig av destruktiva ledarskapsbeteenden, som vid oaktsamhet lätt kan ta sig fram (Fors Brandebo m.fl., 2018; Velten m.fl., 2018). En god arbetsmiljö främjar bättre organisationskultur samtidigt som en god organisationskultur ger förutsättningar för en god arbetsmiljö. Konflikter uppstår mer sällan när medarbetarna trivs och ledaren är närvarande. En bra organisationskultur motverkar också något som kallas "groupthink", vilket betyder grupptänkande, alltså att hela gruppen tänker samma sak vilket i förlängningen blir som en tanke (Forsyth, 2011). Gruppens medlemmar har ingen egen åsikt utan rättar sig efter vad gruppen eller gruppens ledare säger och tycker. Det kan i sin tur leda till att destruktiva beteenden kan fortgå, konflikter eskalerar och arbetsmiljön blir sämre, utan att någon reagerar och ingriper (Forsyth, 2011).

Velten m.fl. (2018) menar att konflikter på många sätt hör ihop med ledarskap. Medarbetare har förväntningar på sin ledare att hen ska hjälpa till med lösningar när konflikter uppstår men det innebär inte att alla chefer är bra på det.

6.1.3 Medling

I empirin avser medling ett trepartssamtal mellan två eller flera parter som inte kan samarbeta och där chefen eller ledaren inte är en utav dem, utan istället fungerar som medlare. Det beskrivs hur en chef eller ledare kan hamna i olika besvärliga roller i en medlingssituation. Det empiriska materialet tar upp fyra roller som är vanliga inom medling. De är *domare*, *säljare*, *diplomat* och *budbärare*, och de beskrivs här: *domare*, chefen eller ledaren försöker avgöra vem som har rätt eller fel för att snabbt få igång arbetet igen. *Säljare*, chefen eller ledaren försöker sälja in lösningar, utnyttjar sin kreativitet till att hitta lösningar och argumenterar för att få acceptans till dem. *Diplomat* där chefen eller ledaren försöker släta över genom att antingen undvika oroshärden eller genom att få parterna att bagatellisera den. *Budbärare*, om parterna inte sätter sig ned tillsammans och diskuterar får chefen springa som budbärare mellan dem vilket innebär att det konstruktiva mötet mellan parterna inte blir av. Vidare beskrivs medlingen utifrån fem olika steg som bör bearbetas vid medling. Det sista steget innebär att en lösning ska arbetas fram. I de fall där det är möjligt används *integrationsprincipen*, där chefen låter parterna mötas för att undersöka möjligheten för en överenskommelse mellan parterna. Om det inte är möjligt t.ex. om chefen är konflikträdd eller utövar ett passivt ledarskap används ofta *separationsprincipen* istället. Den innebär att de parter som bråkar blir omplacerade för att undvika fortsatt konflikt. Det sättet beskrivs som det vanligaste sättet att lösa en situation där två parter är oense. Vid medlingssamtal där det uppstått en konflikt behöver chefen agera för att lösa problemet, genom t.ex. trepartssamtal.

6.1.3.1 Analys medling

Det finns två huvudsakliga inriktningar kring medarbetarskap, vilka är ledarlöst medarbetarskap och förpliktigande samspel (Velten m.fl., 2018). Ett gott medarbetarskap måste komma inifrån och att den egna drivkraften är avgörande. Vid medlingssamtal är det viktigt att chefen agerar utifrån förpliktigande samspel då det ska finnas ett tydligt ledarskap där medarbetarna, tillsammans med chefen, tar ansvar för att uppnå resultat. Chefen har en viktig uppgift i att skapa en miljö som bygger på arbetsglädje och engagemang, vilket skapas genom att uppmärksamma medarbetare och ge medarbetarna erkännande för de insatser de gör (Velten m.fl., 2018). Vid medling behöver chefen ta ansvar för medarbetarna genom att uppmuntra och ge medarbetarna erkännande för de insatser som de gör, för att på så vis skapa arbetsglädje och engagemang i arbetsgruppen. Vidare skriver Velten m.fl. (2018) att ledarskap och medarbetarskap är något som behöver utvecklas tillsammans och inte var för

sig. Vid medling är den centrala aspekten tydlighet; chefen måste vara tydlig med att det ska göras tillsammans och vad resultatet som ska uppnås är. De beteenden som ledarskapet uppvisar ska innehålla så få destruktiva beteenden som möjligt, för att vara konstruktivt och framgångsrikt (Fors Brandebo m.fl., 2018).

Vid medlingssamtal där ledaren agerar medlare är det enligt empirin viktigt att ledaren, vid varje tillfälle, reflekterar över vilken medlar-roll som hen intar vilket går i linje med vad som bör undvikas i ett destruktivt ledarskap. Det är också viktigt att ha i åtanke att det är flera aspekter som samspelar med varandra, vilket går i linje med teorin "the toxic triangle" (figur 2, s.12) där ledare, medarbetare och kontexten spelar roll. Beroende på de aspekterna behöver medlaren inta antingen rollen som domare, säljare, diplomat eller budbärare. Rollen är inget som är bestämt på förhand. En ledare som använder sig av ett konstruktivt ledarskap har bättre förmåga att inta rätt roll och medla på rätt sätt, till skillnad från en destruktiv ledare (Lindkvist m.fl., 2014; Padilla m.fl., 2007).

6.1.4 Motivation

I empirin beskrivs ledarrollen ha ett ansvar för att, tillsammans med sina medarbetare, lösa gruppens gemensamma uppgifter. För att klara det krävs det att ledaren kan motivera sina medarbetare i olika situationer. Definitionen av motivation beskrivs i det empiriska materialet som "summan av de inre behov och drivkrafter som ligger bakom att individen uppvisar ett visst beteende". Motivationen kan vara en blandning av olika behov, önskningar och känslor. Ibland kan behoven stå i konflikt med varandra. Medarbetaren identifierar sig med ledaren och därför är det viktigt att ledaren skapar medvetenhet om betydelsen av de uppsatta målen, ge medarbetarna metoder att överskrida sina egna intressen och visa medarbetaren motivationsfaktorer på en högre nivå som kan uppfyllas genom det nya beteendet. Maslows behovspyramid (figur 4 s.14) är en modell för att beskriva vilka hur de mänskliga behoven prioriteras. Herzbergs tvåfaktorteori (figur 5 s.15) visar att en del faktorer, motivationsfaktorer, bidrar till arbetstillfredsställelse och höjer motivationen och andra faktorer, hygienfaktorer påverkar hur väl en person trivs med sin arbetsmiljö.

6.1.4.1 Analys motivation

För att ge och skapa motivation och på så vis möjliggöra ett konstruktivt ledarskap behöver ledarskapet syfta till att lyckas motivera andra (Lindkvist m.fl., 2014). Ett bra ledarskap syftar till att några människor ska motivera många människor att utföra uppgifter för att driva företaget framåt (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Det behöver finnas tydlighet i ledarskapet där det finns instruktioner för arbetsuppgifterna och även feedback efter slutförda arbetsuppgifter, för att medarbetarna ska känna motivation och på så vis upprepa och utföra arbetsuppgifterna och beteendet igen. Ledarskap handlar om att motivera medarbetare så de utför arbetsuppgifterna på ett bra sätt, och därefter upprepar de arbetsuppgifter som leder till ett gott resultat (Lindkvist m.fl., 2014). För att undvika ett passivt ledarskap behöver ledaren vara aktiv och motivera medarbetarna annars kan det leda till destruktivitet hos medarbetarna. (Theorell m.fl., 2013; Padilla m.fl., 2007).

För att möjliggöra att ledaren innehar ett konstruktivt ledarskap behöver det grunda sig i att ledaren vill och kan motivera medarbetarna. Det skapas genom tydlighet i ledarskapet med instruktioner och att ledaren ger feedback till medarbetarna. Ledaren behöver agera aktivt och motivera medarbetarna för att undvika ett passivt ledarskap, som har visat sig annars kan leda till ett destruktivt ledarskapsbeteende (Einarsen m.fl., 2007; Padilla m.fl., 2007). Genom att ledaren använder sig av Maslows behovspyramid (figur 4, s.14) och Herzbergs tvåfaktorsteori (figur 5, s.15) kan det bidra till och skapa en större förståelse för hur motivation skapas, ges och följs upp, likväl för chef som för medarbetarna.

6.1.5 Spelregler

I empirin beskrivs spelregler som de lagar, överenskommelser och mer eller mindre underförstådda regler som påverkar vår interaktion kallas för spelregler. Spelreglerna kan vara synliga eller osynliga, bra eller dåliga och att de verkligen är ändamålsenliga är främst en ledarskapsfråga. Anledningen till att spelregler finns är för att skapa trygghet. I det empiriska materialet förklaras det att spelreglerna behöver vara tydliga och uttalade för att skapa trygga relationer, i osäkra relationer är de istället otydliga och uttalade spelregler som råder. En chef har både ansvaret och mandatet att sätta spelregler. Det kan exempelvis handla om arbetstider, möteskultur, samtalsstön och ansvarsområden. Chefen har ett stort ansvar för att se till att spelreglerna är ändamålsenliga.

6.1.5.1 Analys spelregler

För att uppnå en god arbetsmiljö ska arbetsmiljöarbetet finnas med i det dagliga arbetet när verksamheten planeras (SFS 1977:1160). Det är alltid arbetsgivaren som är ansvarig för arbetsmiljön men arbetsmiljöarbetet kan fördelas. Om en sådan fördelning görs bör den vara tydlig för att alla ska veta vad som krävs av dem. När det finns chefer på flera nivåer och det inte finns en tydlig fördelning behöver cheferna utgå från att ansvaret ligger hos dem själva, även om det skulle visa sig att ansvaret låg på en annan nivå (SFS 1977:1160). För att uppnå en god arbetsmiljö behöver ansvaret och fördelningen av ansvaret vara tydligt. Det ska finnas en tydlig ansvarsfördelning och befogenheter och resurser behöver finnas för respektive arbetsuppgift. Den arbetsmiljöpolicy som finns har sin grund i de kärnvärden och uppförandekod som är en del av ledningssystemet. De arbetar förebyggande och långsiktigt med arbetsmiljön och som en del i den dagliga verksamheten (SFS 1977:1160).

Arbetsmiljöpolicyen som finns behöver ha sin grund i kärnvärdena och uppförandekoden. Spelreglerna är en form av organisationskultur där spelreglerna är ett samlingsnamn på de lagar, överenskommelser och regler som är underförstådda. Finns det en organisationskultur som är positiv och tydlig blir det också en tydlighet i vad spelreglerna är för de anställda (Lindmark & Önnevik, 2011). För att undvika ett passivt ledarskap är det viktigt att spelreglerna är tydliga och rollfördelningen likaså. Det passiva ledarskapet kan skapa en otydlighet i vilka roller medarbetarna har och det kan i sin tur skapa stress hos medarbetarna om de själva ska försöka göra en rollfördelning (Fors Brandebo m.fl., 2018)

Organisationskultur handlar om skrivna och oskrivna regler som finns i en organisation, t.ex. vilka känslor de anställda ska känna och uttrycka. Inom en organisation finns det ett särskilt mönster av vilka känslor som är accepterade och vilka som inte är det (Fors Brandebo m.fl., 2018). När det gäller en organisations policy är en viktig aspekt att det framförallt finns tydligt uttryckta värderingar utifrån en medmänsklig grund. Värderingarna som finns i en organisation behöver stämma överens med de värderingar människorna där har. Chefer och arbetsledare behöver också handla i enlighet med de värderingarna (Fors Brandebo m.fl., 2018).

7. Diskussion, slutsatser & rekommendationer

I följande avsnitt diskuteras resultatet av de fem teman som identifierats, i relation till varandra, tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter. Vi diskuterar vad konsekvenserna kan bli av ett destruktivt ledarskap och varför det konstruktiva ledarskapet är viktigt. Vidare tar vi upp och diskuterar det destruktiva ledarskapets påverkan på organisationskulturen.

7.1 Diskussion

Resultatet besvarar uppsatsens syfte och frågeställningar, genom att vi i fem teman problematiserar och konkretiserar huruvida respektive tema kan leda till ett destruktivt ledarskapsbeteende, om det används på ett icke önskvärt sätt. Utifrån de fem teman som har studerats, kom vi fram till att det centrala är att lyfta fram och belysa alla beteenden som ledaren innehar för att identifiera och arbeta bort de beteenden som kan leda till ett destruktivt ledarskap. Resultatet visar att det är viktigt att medvetandegöra en ledares beteenden som påverkar ledarskapet i positiv eller negativ riktning, för att skapa en organisationskultur som är god. Ledarens beteenden har sin grund i vad som är accepterat i den organisationskultur som råder på arbetsplatsen, även om organisationskultur inte ingår i ledarskapsutbildningar och i definitioner av ledarskap, påverkar kulturen ledaren och indirekt ledarskapet (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Vi har identifierat att det finns ett samband mellan destruktivt ledarskap och en negativ organisationskultur. The toxic triangle (figur 2, s.12) visar på sambandet mellan olika faktorer som kan påverka både människor och kultur inom organisationen. Utifrån att ett destruktivt ledarskap inte enbart handlar om ledare som innehar negativa personlighetsdrag eller negativa beteenden behöver kontexten där ledaren befinner sig i, tillsammans med medarbetare, också tas i beaktande för att få bättre förståelse för komplexiteten i en ledares agerande (Padilla m.fl. 2007). För att ge ett exempel på en konsekvens när olika faktorer samverkar lyfts machokulturen, vilket är en artefakt i form av destruktiv kultur. En sådan kultur kan få fäste i en organisation om det underlåts att arbeta aktivt med attityder, beteenden samt skrivna och oskrivna regler i en organisation. Det destruktiva ledarskapet har även en påverkan på samhällsnivå kan konsekvenserna bli stora och leda till psykisk ohälsa hos medarbetarna, ökade sjukskrivningstal på grund av depressiva symptom, känslomässig utmattning och mobbning.

Det är kostsamt för både arbetsplatsen och samhället då medarbetare inte orkar eller kan vara på arbetet och utföra sina arbetsuppgifter.

Utifrån modellen av konstruktivt och destruktivt ledarskapsbeteende (figur 1, s.11), kan det destruktiva ledarskapet anses ha två dimensioner. Det innebär att ett destruktivt ledarskap inte är helt enkelt att upptäcka då den destruktiva ledaren kan bete sig i enlighet med organisationens mål och värderingar, men samtidigt ha ett negativt beteende mot de underställda medarbetarna. Det kan skapa en osäkerhet huruvida det handlar om en destruktiv ledare eller inte (Einarsen m.fl., 2007).

Johari fönster (figur 3, s.13) visar att självinsikt är en stor och viktig del i rollen som ledare. Eftersom ledaren har ett ansvar för resultatet ingår det också befogenheter att t.ex ge medarbetare belöning eller bestraffning. Det innebär således att en ledare med självinsikt också vet när belöning skall ges, och att undvika att ge bestraffningar som inte ger någon positiv effekt. Det som är viktigt är att ledaren också behöver se sig som en av medarbetarna, för att de tillsammans ska kunna uppnå de mål som krävs, även om ledaren har ett utökat ansvar och befogenheter (Velten m.fl. 2018, s.13).

Maslows behovspyramid (figur 4, s.14) identifierades i det empiriska materialet. Modellen visar att det finns olika kategorier av behov och behoven är olika viktiga för vår överlevnad, samtidigt är alla viktiga för vårt välbefinnande. Modellen visar att behovet av trygghet är väldigt viktigt och i vårt välordnade västerländska samhälle handlar det främst om ekonomisk trygghet och en trygg anställning. När de behoven är uppfyllda vill människor känna social tillhörighet, en gemenskap, vilket kan leda till att vi gör saker som vi inte själva vill men för att tillhöra gruppen måste vi göra som de andra (Kaufmann & Kaufmann, 2010). Våra behov är djupt inrotade i oss men de tar sig i uttryck på olika sätt beroende på vilken kontext vi befinner oss i, med tanke på tidsålder, land och samhällsklass. Som vi ser det, livnär sig det destruktiva ledarskapet främst på våra behov av social tillhörighet och rädslan att lämnas utanför eftersom ledaren på så sätt får anhängare och både hen och dess ledarstil blir acceptera då vi alla vill följa normen. Även machokulturen frodas tack vare våra nedärvda behov på samma sätt som ovan, då ingen vill bli lämnad utanför.

Herzbergs tvåfaktorsteori (figur 5, s.15) visar också på att det är viktigt för oss med en konstruktiv ledare som kan motivera sina medarbetare för att resultatet ska bli att de känner sig nöjda och motiverade till att fortsätta med sitt arbete. De olika faktorerna har, oberoende av varandra, inverkan på människor. De två dimensionerna i Herzbergs teori visar på att det kan vara mycket svårt att ändra på beteenden och att beteenden också är beroende av en kontext. Som personalvetare är det bra att veta vilka faktorer som spelar in i olika beteenden och hur mycket som styrs av nedärvda kunskaper när vi ska lösa eventuella konflikter eller handskas med ledare av olika slag. För att vi ska kunna undvika och bryta de destruktiva ledarens beteenden är vår kunskap som personalvetare viktig, då kan vi ha en chans att medvetandegöra andra om olika beteenden som behöver ändras för att få en konstruktiv kultur.

7.2 Slutsatser

Sammanfattningsvis besvaras vår första frågeställning *“Vilka beteenden och faktorer leder till ett destruktivt ledarskap och på så sätt minskar möjligheten för ett konstruktivt ledarskap?”* på följande sätt: Studien visar att våra fem teman ses som faktorer med innefattade beteenden. För att öka chansen för ett lyckat ledarskap och samtidigt undvika ett destruktivt ledarskap bör de användas på ett konstruktivt sätt. Vidare beskriver vi varje tema var för sig, och hur det ska möjliggöras att varje tema leder till konstruktiva beteenden, och hur de destruktiva beteendena ska undvikas.

- Feedback
 - Ledaren bör ha självinsikt, vilket beskrivs i Johari fönster (figur 3, s.13) samt arbeta med sina egna beteenden för att kunna ge och ta konstruktiv feedback och på så sätt undvika ett passivt agerande.
- Konflikter
 - Ledaren bör ta ansvar för uppkomna konflikter för att undvika destruktivt ledarskap. Ledaren bör sträva efter att arbeta aktivt med att främja en god arbetsmiljö, en god organisationskultur och för att motverka groupthink.

- Medling
 - Ledaren bör uppmärksamma medarbetare och ge dem erkännande. För att undvika ett destruktivt ledarskap, behöver ledaren veta vilken roll hen ska inta vid varje medlingssituation. Ledaren måste också ta hänsyn till medarbetarna och den specifika kontexten (figur 2, s.12).
- Motivation
 - För att undvika ett passivt ledarskap bör ledaren aktivt motivera medarbetarna, vilket görs genom en tydlighet i ledarskapet och att ledaren ger feedback till medarbetarna.
- Spelregler
 - Behöver vara tydliga och uttalade för att skapa trygga relationer och en bra organisationskultur.
- Organisationskultur
 - behöver vara positiv och tydlig för att möjliggöra tydliga spelregler och tydlig rollfördelning för medarbetarna och på så sätt undvika ett destruktivt ledarskap.

Vår andra frågeställning *“Hur kan ett destruktivt ledarskap påverka organisationskulturen?”* besvaras på följande sätt: Det finns ett samband mellan destruktiva ledare och organisationskultur, där båda påverkar varandra. En destruktiv ledare påverkar en organisationskultur negativt och en negativ organisationskultur kan göra att destruktiva ledare får komma fram eller fortsätta med sitt beteende. För att medarbetarna ska uppleva att de har tillit till organisationen och våga säga ifrån om t.ex det finns destruktiva beteenden måste ledarna se till att det finns en struktur på hur en hälsosam organisationskultur ska vara och upprätthållas. Machokulturen är en destruktiv organisationskultur där spelreglerna och relationerna ofta är otydliga och outtalade. Machokulturen är även ett tydligt exempel på när det finns destruktiva ledare och organisationen måste då utvärdera och agera för att förbättra arbetsmiljön.

7.3 Rekommendationer

Vi fann i vår studie att destruktivt ledarskap handlar om ledarens beteenden, vilka behöver anpassas och justeras efter medarbetarna och kontexten. Det är också viktigt att ta upp med alla medarbetare att det förekommer destruktiva ledarskapsstilar och ge exempel på vad det innebär. Vi rekommenderar att ge medarbetarna kunskap om det destruktiva ledarskapet och låta dem förstå att det inte är ok, ge dem anledning att känna tillit till sin arbetsgivare för att de ska hjälpa till att förändra kulturen. Vad gäller undersökning och uppföljning av medarbetarnas upplevelse av ledarskapet är det viktigt att tänka på att medarbetarnas upplevelse är en central del, för att främja ett konstruktivt ledarskap och för att undvika ett destruktivt ledarskap.

7.4 Förslag till vidare forskning

Förslag till vidare forskning inom området är att följa upp hur ledarskapsbeteenden utvecklar sig över tid. Det kan göras t.ex genom en observationsstudie där studiens fokus kan vara vilka resultat ledarskapsutvecklingen ger. Vi ger också förslag till vidare forskning att göra en kvalitativ studie som genomförs genom intervjuer av medarbetare i byggbranschen. Utifrån det skulle fokuset vara på medarbetarnas upplevelse av förekomsten av destruktiva ledare och om machokulturens förekomst eller inte. Ytterligare förslag till vidare forskning är att göra en kvantitativ studie med exempelvis enkäter. Det skulle då kunna ge en bild av i vilken utsträckning det destruktiva ledarskapet förekommer och har förekommit med t.ex visning av diagram.

Referenslista

Allwood, C. M., & Erikson, M. G. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori - för psykologi och andra beteendevetenskaper*. Lund: Studentlitteratur AB.

Auktoritär. (2009). I *Svensk ordbok*. Hämtad 2020-05-19 från <https://svenska.se/tre/?sok=auktorit%C3%A4r&pz=1>

Auktoritär. (2015). I *Svenska Akademiens Ordlista*. Hämtad 2020-05-19 från <https://svenska.se/saol/?id=0121373&pz=7>

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber AB

Destruktiv. (2009). I *Svensk ordbok*. Hämtad 2020-04-22 från <https://svenska.se/so/?id=09028&ref=knr456550>

Einarsen, S., Aasland, M., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.

Fors Brandebo, M., Nilsson, S., Larsson, G. (2018). *Destruktivt ledarskap - Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?* Lund: Studentlitteratur AB.

Forsyth, D. R. (2010). *Group Dynamics*. Wadsworth. USA: Cengage Learning.

Försvarshögskolan. (2020). Forskning om chefer som gör skada. Hämtad 2020-04-06 från <https://www.fhs.se/arkiv/berattelser/2019-10-31-forskning-om-chefer-som-gor-skada.html>

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur AB.

Konstruktiv. (2009). I *Svensk ordbok*. Hämtad 2020-04-22 från <https://svenska.se/so/?id=26707&ref=xnr213773>

Larsen, R., Buss, D., Wismeijer, A., & Song, J. (2017) *Personality Psychology - Domains of knowledge about human nature*. London: McGraw-Hill Education.

Lindkvist, L., Bakka, J. F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationskultur - struktur, kultur, processer*. Stockholm: Liber AB.

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011). *Human resource management - organisationens hjärta*. Lund: Studentlitteratur AB.

Lindstedt, I. (2019). *Forskningens hantverk*. Lund: Studentlitteratur AB.

Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

Regeringskansliet. (2018). *Regeringen sätter upp mål för fler kvinnor i byggbranschen*. Hämtad 2020-04-28 från <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2018/03/regeringen-satter-upp-mal-for-fler-kvinnor-i-byggbranschen/>

SFS 1977:1160. *Arbetsmiljölagen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket Hämtad 2020-06-03 från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/lagar-och-regler-om-arbetsmiljo/arbetsmiljolagen/#1>

Stoppa machokulturen. (2020). *Därför måste vi stoppa machokulturen*. Hämtad 2020-04-23 från <https://stoppamachokulturen.nu/machokulturen/>

Theorell, T., Nyberg, A., & Romanowska, J. (2013). About leadership and employees health. *Socialmedicinsk Tidskrift*, 90(6), 780-92.

Velten, J., Tengblad, S. & Heggen, R. (2017). *Medarbetarskap- så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber AB