



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Uppfattningar och reaktioner av destruktivt ledarskap

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT24

Kandidatuppsats

Författare:

Simon Beramand 2000-06-29

Linus Gahnström 2000-09-18

Handledare:

Stefan Tengblad

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Stefan Tengblad för hans vägledning, stöd och insiktsfulla kommentarer under studiens gång. Hans erfarenhet och engagemang har varit till stor hjälp för uppsatsens framgång. Vi vill även tacka våra opponenter som bidragit med relevanta förbättringsförslag, synpunkter och insikter som hjälpt oss att förfina innehållet i uppsatsen. Ett särskilt tack riktas också till våra respondenter som varit med och delat med sig av sina berättelser och erfarenheter kring ämnet som studerats. Vi har lärt oss mycket under tidens gång och hoppas att kunna bidra med ett nytt perspektiv kring destruktivt ledarskap.

Abstract

Title: Perceptions and reactions of destructive leadership

Authors: Simon Beramand & Linus Gahnström

Advisor: Stefan Tengblad

Level: Final essay for bachelor degree in business economics

Date: 2024 - June

Aim: The purpose of this essay is to gain knowledge about how perceptions of destructive leadership differ between employees and managers. The essay will also investigate the coping strategies that employees develop in order to perform under the influence of a destructive leadership in their environment.

Method: The study is based on a qualitative research strategy with empirical material from semi-structured interviews. The study follows an abductive approach that has been processed and interpreted by other theories, models and studies in the subject of destructive leadership.

Conclusion: Employees and managers perceive destructive leadership differently. While there are similarities between their perspectives, employees only focus on behavioral patterns, like aggression and bullying, and relations between them and the leader. Managers however, define leadership more broadly by also including organizational aspects. They stress the importance of situational leadership, together with culture and context.

Keywords: Destructive leadership, Active and passive destructive behaviors, Followership, Context, Culture

1.0 Inledning	5
1.1 Bakgrund.....	5
1.2 Problematisering.....	5
1.3 Syfte och frågeställningar.....	7
2.0 Teoretisk referensram	7
2.1 Vad är ett destruktivt ledarskap?.....	7
2.1.1 Aktivt och passivt destruktivt ledarskap.....	8
2.1.2 A Toxic Triangle.....	9
2.2 Leader-Member Exchange Theory.....	10
2.3 Contingency Theory.....	11
2.4 Reaktionen och copingstrategier från destruktivt ledarskap.....	12
3.0 Metod	14
3.1 Forskningsstrategi.....	14
3.2 Urval.....	14
3.3 Datainsamling och trovärdighet.....	16
3.4 Dataanalys.....	17
3.5 Etiska ställningstaganden.....	18
3.6 Användning av AI.....	19
4.0 Empirisk analys och diskussion	19
4.1 Hur skiljer sig uppfattningen av destruktivt ledarskap mellan medarbetare och ledare?.....	19
4.1.1 Medarbetares perspektiv på destruktivt ledarskap.....	19
4.1.2 Ledares perspektiv på destruktivt ledarskap.....	22
4.1.3 Delsslutsats.....	25
4.2 Hur reagerar medarbetare på destruktivt ledarskap, och vilka copingstrategier utvecklar de för att hantera dess påverkan?.....	25
4.2.1 Medarbetares reaktioner på destruktivt ledarskap.....	25
4.2.2 Copingstrategier.....	27
4.2.3 Delsslutsats.....	29
4.3 Leader-Member Exchange Theory.....	30
4.4 Contingency theory.....	32
4.4.1 Medarbetares perspektiv.....	32
4.4.2 Ledares perspektiv.....	33
4.4.3 Delsslutsats.....	34
5.0 Slutsats	34
6.0 Studiens brister	35
7.0 Förslag till framtida forskning	35
8.0 Referenslista	36
9.0 Bilagor	38

1.0 Inledning

1.1 Bakgrund

I det dynamiska landskapet av global konkurrens och strävan efter framgång är ledarskap erkänt som en mycket viktig komponent i att navigera genom processen på ett effektivt sätt för att kunna uppnå organisatoriska mål. Detta har resulterat i att forskning kring organisationer ofta fokuserar på ledarskap och dess betydelse för organisationers framgång och överlevnad (Lundmark et al, 2021). En framträdande utmaning som ofta vistas i dessa sammanhang är fenomenet destruktivt ledarskap som enligt Thoroughgood et al (2018) resulterar i konsekvenser som anses vara skadliga för både medarbetare och organisationer. I dagsläget är området relativt utforskat och det finns få studier som berör ämnet på ett djupare plan. Denna form av ledarskap karaktäriseras enligt författarna inte enbart som skadliga beteendemönster hos ledarna, utan också som en dynamisk process som inkluderar efterföljare och den omgivning de vistas i. Författarna menar att mycket fokus läggs på just de beteendemönster som anses vara skadliga, och att processen för att förstå ett destruktivt ledarskap därav är mycket mer komplext än så.

Mycket av den tidigare forskningen inom ledarskap handlar om de önskvärda beteenden hos ledare som resulterar i framgång och produktivitet (Schyns & Shilling, 2013). Författarna förklarar att mycket fokus inom tidigare forskning lagts på positiva beteendemönster och ledarskapsstilar som resulterat i mest framgång för organisationer, och att detta lett till en otydlig definition vad ett bra ledarskap innebär. Eftersom olika situationer kräver olika typer av ledarskap för att uppnå framgång är det idag svårt att konkret beskriva ett bra ledarskap. Författarna menar också att man på senare tid uppmärksammat de mörkare sidorna av ledarskap. Nyare forskning betonar vikten av att förstå destruktivt ledarskap då det enligt studier framkommit att en mycket stor andel medarbetare världen över påstås blivit utsatta och påverkade av fenomenet (Lundmark et al, 2021; Thoroughgood et al, 2018; Schyns & Shilling, 2013; Padilla et al, 2007). Trots detta faktum är destruktivt ledarskap relativt utforskat. Konsekvenserna speglas inte bara på medarbetarna i sig utan också i stora kostnader för organisationer och samhället i helhet (Schyns & Shilling, 2013). Exempelvis har studier utformats i Norge där man påvisat att så många som en tredjedel av befolkningen blivit utsatta för destruktivt ledarskap (Aasland et al, 2010). Författarna betonar därför att vikten av framtida forskning inom destruktivt ledarskap är ytterst relevant för ett välfungerande samhälle. Författarna hävdar även att en ökad förståelse om destruktivt ledarskap skapar en ökad förståelse om vad ett gott ledarskap innebär då man sätter kontrast på ämnet.

1.2 Problematisering

Den senare forskning som gjorts på destruktivt ledarskap har bevisat områdets relevans och utbredning i samhället, speciellt då tidigare forskning ofta undvikit denna sida av ledarskap (Padilla et al, 2007). Då destruktivt ledarskap har påvisats vara vanligare än vad man tror (Lundmark et al, 2021) har det också framkommit att det ofta leder till en minskning av engagemang, ineffektivitet, ohälsa och markant förlust av potential hos medarbetare. Den

kritiska rollen av ett effektivt ledarskap, där förmågan att inspirera och motivera en arbetsstyrka i dagens snabbväxande och högpresterande samhälle, anses vara oerhört värdefull. Ledare som inte uppmärksammar fenomenet och hanterar de utmaningar som uppstår riskerar att splittra gruppen, samt den ömsesidiga respekt och tillit som är fundamentalt för ett välfungerande arbetsklimat (Aquilonius, 2020).

I en senare forskningsstudie påvisades att upp till 43,5% av svensk arbetskraft ofta eller alltid blir utsatta av destruktivt ledarskap (Lundmark et al, 2021). På grund av det allvarliga resultatet argumenterar författarna för vikten av att utveckla strategier för att identifiera och motarbeta de faktorer som föder ett destruktivt ledarskap. Studien utfördes på 3000 svenskar, yrkesverksamma i både privat och offentlig sektor. Författarna gjorde beslutet att dela in ledarskapsbeteende som en av faktorerna, där de delade upp beteendemönster i både passivt och aktivt destruktivt ledarskap. Det aktivt destruktiva ledarskapet delades in i beteendemönster där den positionella ledaren visade drag av självupptagenhet och egoism och uppfattas ofta som orättvisa och aggressiva av sina medarbetare. Inom denna kategori uppgav 21% att de är eller har varit med om detta i sitt arbetsliv. Denna typ av ledarskapsstil framkom som vanligast inom den offentliga sektorn. Med ett passivt destruktivt ledarskap menar författarna på ledare som ofta uppfattas som oklara, osäkra, fega och i allmänhet röriga. Inom denna kategorin svarade 23.9% att de ofta eller alltid blivit utsatta för detta beteendemönster från ledare och att det var som vanligast inom den privata sektorn. Slutsatsen i undersökningen var att destruktivt ledarskap påvisas som ett multidimensionellt fenomen och att det resulterar i olika allvarliga konsekvenser, både för medarbetare, organisationer och samhället i stort. Författarna menar att destruktivt ledarskap existerar i olika former men att det är mycket vanligt förekommande inom alla yrken, och betonar också vikten av framtida forskning kring fenomenet (Lundmark et al, 2021).

De konsekvenser som härstammar från ett destruktivt ledarskap på medarbetarna anses ofta vara allvarliga (Schyns & Schilling, 2013). Därav blir det ytterst viktigt att studera ämnet då det enligt ovan nämnda studier även existerar i ett land som Sverige, som man ofta associerar till att vara utvecklat inom områden som dessa. Motståndsbeteenden, utmattningar, minskat familjevälbefinnande och hög personalomsättning är enbart några av de konsekvenser som ofta förekommer med ett destruktivt ledarskap (Schyns & Shilling, 2013). Det är också vanligt att medarbetare utvecklar copingstrategier för att klara av att arbeta med inflytande av ett destruktivt ledarskap. Detta förklaras enligt Webster et al (2016) som strategier medarbetare utvecklar för att hantera problem som anses vara problematiska. Författarna förklarar hur ett destruktivt ledarskap inte enbart kan kopplas till de handlingar en ledare utför, vilket gör fenomenet komplext men samtidigt värt att fortsätta utforska. Padilla et al (2007) förklarar hur destruktivt ledarskap bör undersökas genom att också analysera efterföljarna och den mottagliga miljö som dessa befinner sig inom. Att inkludera fler perspektiv än enbart den ledar-centriska är därför mycket viktigt, speciellt då de tidigare studierna som utförts inom området ofta varit underrepresenterade inom detta synsätt på fenomenet. Enligt Thoroughgood et al (2012) blir uppfattningarna av beteenden påverkade av den sociala och kulturella kontexten då det beror på vilken situation de utspelar sig inom. För att analysera detta blir det därför viktigt att inkludera alla parter för att kunna bidra med en ökad förståelse inom ämnet.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att få fram kunskap om hur uppfattningar av destruktivt ledarskap skiljer sig mellan medarbetare och ledare. Uppsatsen kommer även att undersöka vilka copingstrategier medarbetare utvecklar för att kunna prestera med inflytande av ett destruktivt ledarskap i sin omgivning.

- Hur skiljer sig uppfattningen av destruktivt ledarskap mellan medarbetare och ledare?
- Hur reagerar medarbetare på destruktivt ledarskap, och vilka copingstrategier utvecklar de för att hantera dess påverkan?

2.0 Teoretisk referensram

2.1 Vad är ett destruktivt ledarskap?

Thoroughgood et al (2018) förklarar destruktivt ledarskap som ett fenomen vilket resulterar i negativa och skadliga konsekvenser för organisationer, dess medlemmar och potential. Thoroughgood et al argumenterar för att detta även inkluderar förmågan att uppnå organisatoriska mål och kulturer. Fenomenet kan definieras på många olika sätt men en vanlig återkommande synpunkt kring destruktivt ledarskap grundas i hur ledarens genomförande sätter påfrestningar för enstaka eller flera intressenter, inom eller utanför organisationen. Thoroughgood et al (2013) förklarar att man ofta sätter just ledarens egenskaper i centrum. I fortsatta studier menar istället författarna att destruktiva ledare inte enbart bör definieras utifrån deras personlighetsdrag och beteendemönster, som de flesta tidigare teorier fokuserar på, utan att det även bör uppmärksammas hur ledarskapet negativt påverkar gruppens välbefinnande (Thoroughgood et al, 2018; Padilla et al, 2013). Enligt författarna beskrivs ett destruktivt ledarskap som en komplex dynamisk process som involverar interaktioner mellan ledare, efterföljare och dess omgivning. De förklarar även kontextens betydelse som påverkar hur pass mottagliga dessa faktorer är för ledarskapsstilen inom den mottagliga miljön. Regelbundna beteendemönster och personlighetsdrag som anses vara destruktiva bör dock ses som centrala komponenter av ett destruktivt ledarskap och bör därför uppmärksammas. Vad som är viktigt att skilja på är en destruktiv handling och ett destruktivt ledarskap. Schyns & Schilling (2013) menar att ett destruktivt ledarskap ofta riktar sig till efterföljarna och karaktäriseras av bland annat fientliga och aggressiva beteenden från ledaren, och att enstaka handlingar som medarbetarna upplever inte är tillräckligt för att definiera ett destruktivt ledarskap. Enligt författarna behöver det inte vara en hel arbetsgrupp som utsätts för ett destruktivt ledarskap. Då vi är sociala individer räcker det ofta med att endast en person blir utsatt för att en hel arbetsgrupp uppfattar den ledaren som destruktiv.

Inom Einarsen et als (2007) teori är det centralt att ändå identifiera och definiera negativa beteenden hos chefer. Dessa beteenden kan vara både medvetna och omedvetna där användningen av kontroll, övervakning, uteslutning av arbetsrelaterade uppgifter och förtal riskerar att skada organisationskulturen vilket också stöds i Thoroughgood et als (2018) teori om destruktivt ledarskap. Författaren anser att detta är något chefer ofta gör för att förminska

sina medarbetare och utöka sin egen auktoritet. Låt-gå-ledarskapet blir också belyst där Einarsen et al (2007) beskriver en ledare som varken bryr sig om personalens arbete eller individuella egenskaper. Detta är en ledare som gärna uppmärksammar brister och misslyckanden i personalen men som samtidigt undviker att berömma personalen vid framgångar i arbetet. Låt-gå-ledarskapet tyder exempelvis på att en chef som är frånvarande från sin arbetsplats är en ledare som kan anses vara destruktiv.

2.1.1 Aktivt och passivt destruktivt ledarskap

Webster et al (2016) delar in grundpelare i form av regelbundna beteendemönster hos ledare som har en förmåga att skapa ett destruktivt ledarskap. Dessa pelare formuleras som aggressiva, manipulerande, narcissistiska, egoistiska, orättvisa, hotfulla, mobbade och emotionellt instabila. Detta stämmer överens med vad Lundmark et al (2021) förklarar som ett aktivt destruktivt ledarskap. Deluga (2001) menar att manipulativa ledare är något av det vanligaste och att de kan framstå som tilltalande genom egenskaper som gör att de ofta blir omtyckta av sina medarbetare, exempelvis genom att vara karismatiska. Däremot skadar dessa typer av ledare ofta gruppdynamiken och organisationen genom att favorisera, ljuga, vilseleda och enbart bry sig om sin egen status. Webster (2016) förklarar att denna typ av destruktivt ledarskapsbeteende riskerar att skapa konflikter inom arbetsgruppen. Ledaren uppfattas ofta besitta låg tillit till sina medarbetare och uppvisa stora kontrollbehov i sin omgivning, och använder ofta härskartekniker för att känna ökad auktoritet. Författaren förklarar vidare hur känslomässigt instabila ledare präglas av ett oförutsägbart humör med kraftiga reaktioner på händelser som uppstår. Hogan & Hogan (2001) förklarar narcissistiska ledare som bekräftelsesökande och visar enligt författarna sällan empati till andra, det är också mycket vanligt att denna typ av ledare använder olika härskartekniker. Vid situationer där de blir ifrågasatta uppvisas istället ofta drag av aggressivitet och arrogans. Dessutom är det också vanligt enligt Webster et al (2016) att skrämna och förminska sina medarbetare för att känna auktoritet genom att framstå som hotfulla.

Passivt destruktivt ledarskap identifieras enligt Lundmark et al (2021) av beteendemönster som inkluderar oklarhet, osäkerhet, feghet och svårigheter att fatta beslut. Thoroughgood et al (2018) betonar att dessa egenskaper är lika kritiska att erkänna som de aktivt destruktiva dragen vid analys av fenomenet. Som nämnts tidigare är efterföljares roll en central del i dynamiken av destruktivt ledarskap då de både influerar och blir påverkade av ledaren. Thoroughgood et al (2013) betonar att det är av stor vikt att i studier av detta fenomen inkludera analys av ledare såväl som efterföljare och den mottagliga miljö de verkar inom. En utlösande faktor kan exempelvis vara när efterföljarna själva ses som passiva och oengagerande vilket kan framhäva och förvärpa de personlighetsdrag som ledarna besitter (Thoroughgood et al, 2018). Som nämnts tidigare i uppsatsen är både aktivt och passivt destruktiva beteendemönster mycket vanliga då 43.5% i Lundmarks undersökning upplevt detta. På grund av den rådande statistiken anser vi att teorin är ytterst relevant att inkludera för att besvara forskningsfrågan.

2.1.2 A Toxic Triangle

Einarsen et al (2007) koncentrerar sin analys på den individuella ledaren, vilket Thoroughgood et al (2018) beskriver är ett mer traditionellt synsätt på destruktivt ledarskap. För att mer effektivt omfatta förståelsen av hur destruktivt ledarskap utvecklas är det relevant att applicera ytterligare perspektiv och teoretiska ramverk. Som nämnts tidigare har det blivit allt mer uppmärksammat att det inte nödvändigtvis är ledaren själv som är kärnan till att ett destruktivt ledarskap skapas. Därav betonar Thoroughgood et al (2013) betydelsen att betrakta fenomenet som en interaktion mellan ledare, följare och miljö, vilket författarna beskriver med hjälp av modellen A toxic triangle. Analysverktyget syftar på att förklara destruktivt ledarskap i specifika kontexter, men har i studien valts att användas för att beskriva och konceptualisera fenomenet. Med denna modell visar Thoroughgood et al att ett destruktivt ledarskap kan betraktas som att chefer, medarbetare och miljö ingår i ett komplext system där alla aktörer påverkar varandra. De argumenterar för att dynamiken och graden av påverkan mellan dessa faktorer är ospecificerat, och beroende av den kontext som existerar i den befintliga organisatoriska strukturen. Denna modell hjälper till att lyfta fram och identifiera andra potentiella faktorer än enbart ledaren som bidragande orsak till fenomenet (Thoroughgood et al, 2013). A toxic triangle understryker bland annat att efterföljares engagemang och beteende är minst lika viktiga för att ledaren ska kunna jobba mot de organisatoriska målen på ett effektivt sätt. Grint (2010) betonar att efterföljare ofta är förbisedda inom ledarskapsforskning, men att de besitter en betydande förmåga att påverka ledaren och de beslut som tas. Thoroughgood et al (2013) menar att en felplacerad duktig ledare får försämrade möjligheter att kunna utföra ett bra arbete vilket visar att även en kompetent ledare kan misslyckas om de placeras i ogynnsamma förhållanden. Sätter man detta i en verklig kontext skulle exempelvis en coach för ett fotbollslag begränsas i framgång om lagmedlemmarna lever ett oansvarigt liv med droger och festande. Tar vi inspiration av Thoroughgoods et als (2018) förklaring där en oförmåga att uppnå organisatoriska resultat kan anses vara destruktivt, kan detta appliceras på exemplet med fotbollscoachen. Enligt Thoroughgoods et als perspektiv kan fotbollscoachen argumenteras vara destruktiv även om denne personen framför ett väldigt gott ledarskap, men som inte är anpassat för kontexten.

Padilla et al (2007) framhäver fem specifika faktorer som författarna förklarar är knutna till den omgivande miljö där ett destruktivt ledarskap kan uppstå. Miljön inkluderar instabilitet, upplevda hot, institutionalisering, kulturella värderingar samt brist på kontroller och balans. Instabilitet inkluderar bredare faktorer, såsom bransch och globala förhållanden, och berör organisationers strukturer. Osäkerheten i en instabil miljö möjliggör att ledaren kan centralisera makt och på så sätt främja och motivera skadliga beteenden. När en organisation utsätts för instabilitet och osäkerhet tenderar ledare att få mer befogenheter då man enligt författarna minskar behovet av omfattande beslutskedjor då dessa processer ofta är tidskrävande. Chansen för att ett destruktivt ledarskap uppstår stiger enligt författarna med otydligt definierade regler och ökad auktoritet hos ledaren under instabila miljöer. Upplevt hot är förbundet med instabilitet och gör enligt författarna individer mer mottagliga för destruktiva ledarskapsbeteenden. Det kan röra sig om såväl upplevda som verkliga hot och är relaterade till fysiska, ekonomiska och sociala förhållanden.

Thoroughgood et al (2013) förespråkar att kulturella värderingar påverkar utvecklingen av ledarskapsstilar. Dessa ledarskapsstilar är anpassade till vad som anses vara nödvändigt för att uppnå specifika mål, och styr sociala förhållanden. Kollektivism ligger bland annat som grund till varför ett destruktivt ledarskap kan uppstå och formas. Efterföljare inom dessa kulturer accepterar ofta destruktivt ledarskap då det uppstår en större acceptans för auktoritetsförhållanden i omgivningen. Slutligen förklarar författarna hur organisationer med centrerad makt och starka institutioner är mer benägna för destruktivt ledarskap om de saknar effektiva kontrollmekanismer. I dessa situationer är det lätt för ledaren att missbruka sin makt. I miljöer där kulturen präglas av beroende och passivitet hos medarbetarna ökas risken ytterligare på grund av att makten koncentreras till ledarskapet. Möjligheten att driva igenom förändringar och göra motstånd minskar då hos efterföljarna. Ett destruktivt ledarskap förekommer enligt författarna vanligast hos personer i högre positioner, och få kontroll- och åtgärdsmechanismer inom organisationer innebär att problemet ofta kvarstår under en mycket lång tid.

I detta sammanhang bidrar ovanstående teorier tillsammans med Grints (2010) ledarskapsteori en omfattande förståelse kring fenomenet då han beskriver ledarskap som en komplex process där flera kritiska faktorer och komponenter måste samverka för framgång. Ett centralt tema i Grints teori är relationen mellan makt och auktoritet hos ledare, samt hur dessa kan användas för att påverka och styra efterföljare. Författaren betonar hur denna förståelse är grundläggande för att greppa den dynamik som ledarskap innebär. Därav är teorierna av högsta relevans att inkludera för att besvara forskningsfrågorna. Grints (2010) teori ger även verktyg att kunna anpassa ledarskapsstilar till aktuell miljö och kontext, vilket bidrar med relevans för att kunna undersöka varför destruktivt ledarskap utvecklas. Denna teori kommer att benämnas senare i studien.

2.2 Leader-member exchange theory

Effektivt ledarskap kan enligt Hogg et al (2005) definieras som en relation mellan individer där ledaren kan influera sina efterföljare genom att få dem omfamna värderingar och mål. Ledaren skall enligt författarna kunna transformera individuella handlingar till gruppbehandlingar vilket grundar sig i ett socialpsykologiskt fenomen. De menar att mycket forskning har lagts på hur karismatiska ledare kan omvandla organisationer och efterföljare för att uppnå effektivitet, men att ledarskap grundas på ett mycket mer djupgående plan än så. LMX, även kallat Leader-Member Exchange Theory, är en modell för att förstå hur ledare bildar olika tvåvägs utbytesrelationer med sina underordnade, och kan användas för att förstå destruktivt ledarskap. Modellen hävdar att hög LMX bygger på ömsesidig tillit, acceptans, stöd, respekt och skyldighet mellan ledare och efterföljare, och att enbart formella positioner inom en organisation kan innebära låg LMX om relationer mellan medarbetare och chefer inte underhålls. Framgångsrika relationer mellan ledare och efterföljare bygger på olika behov där man inkluderar bekräftelse, värdigt bemötande, förtroende och ansvar och resulterar enligt teorin till motivation att internalisera gruppens och ledarens mål. Enligt modellen räknas detta in som värdefulla resurser för att relationer skall fungera. Ett effektivt ledarskap kräver enligt modellen ett högkvalitativt LMX då det är direkt kopplat till efterföljares välmående.

Man kan enligt teorin beskriva sociala relationer som ett socialt utbyte mellan parter där man inkluderar kostnader och belöningar (Rex, 1962). Om kostnaden för en relation är högre än belöningen, exempelvis genom att en efterföljare inte vinner sin ledares tillit trots stora ansträngningar, kommer till slut relationen avslutas eller drastiskt försämrats. Ömsesidigt beroende är en central egenskap i ett socialt utbyte då relationer grundas i att ha ett värde för båda parterna. Enligt modellen är det alltså viktigt att ha ett positivt värde i relationen mellan efterföljare och ledare. Detta positiva värde kan, som nämnts tidigare, inkludera acceptans, stöd och respekt. Modellen förutsätter att människor omedvetet beräknar värdet av en relation och att det är avgörande för hälsan mellan parterna. Hogg et al (2005) grundar sin LMX-modell i Kelley och Thibauts sociala utbytesteori från 1978 och menar på att en LMX-relation inte bara grundas i individualism. De argumenterar för att individer gör sociala jämförelser i gruppkontext och att en framgångsrik ledare skall lyckas få hela gruppen efterföljare uppleva ett positivt värde i relationen. Detta kan kopplas med vad som tidigare beskrivits som manipulativa ledare som ofta har en tendens att favorisera enskilda medarbetare vilket därför riskerar skada hela gruppen efterföljare (Deluga, 2001). Hogg et al (2005) argumenterar alltså för att nyckeln till ett lyckat ledarskap inkluderar en hög LMX där det sociala värdet mellan ledare och efterföljare är positivt. Av denna anledning blir det viktigt att inkludera begrepp som rättvisa och gär, likt den giftiga triangeln, perspektivet av ett ledarskap som en gruppprocess. En socialpsykologisk modell som denna, tillsammans med en mer kontextbaserad modell som Contingency theory, är till stor hjälp att förklara varför ett ledarskap kan tolkas som destruktivt eller inte hos individer. Det kan också hjälpa till att identifiera nyckelfaktorer som ligger till grund för att förklara hur ett destruktivt ledarskap skapas i en specifik kontext.

2.3 Contingency Theory

Grint (2010) argumenterar för vikten av hur ett ledarskap kontextbaserat, och hur denna modell även kan användas som verktyg för att förstå destruktiva ledarskap och varför de kan uppstå. Genom analys av tre huvudfaktorer kan man enligt teorin få perspektiv på vilken typ av ledarskapsbeteende som potentiellt fungerar bäst i olika typer av miljöer. Grint benämner dessa faktorer som position power, structure of team task och leader-member relationship. Position power innebär i vilken utsträckning ledaren har legitim auktoritet, och hur den kan utnyttjas för att styra gruppen. Structure of team task förklarar hur regler och procedurer vägleder arbete och att ju högre denna faktor är desto mer kontroll har ledaren i sig. Leader-members relationship syftar på relationen som ledaren har till sina efterföljare och benämns oftast som positiv eller negativ, likt LMX som tidigare nämnts i uppsatsen. Grint exemplifierar hur en tydlig position power, högt strukturerade arbetsuppgifter och bra relation mellan ledare och efterföljare kan ses som gynnsamma förhållanden i vissa kontexter. Låg position power, ostrukturerade arbetsuppgifter och dåliga relationer mellan ledare och efterföljare leder ofta till ogynnsamma förhållanden vilket kan leda till ett destruktivt ledarskap. Det finns många variabler som spelar roll för ett lyckat ledarskap och det är nästintill omöjligt för en ledare att lyckas bemästra dem alla, vilket gör ämnet ytterst komplext. Vad som däremot, trots situation, kan argumenteras för vara den allra viktigaste variabeln är relationen mellan ledare och efterföljare, och bör vara något som alla ledare ska

ha i åtanke (Grint, 2010; Hogg et al, 2005). "Therefore they should concentrate on the most important one - the relationship between leader and followers - because if the followers decide not to follow, everything else is irrelevant" (Grint, 2010:88).

Efter att en ledare bemästrat relationen till efterföljarna menar Grint (2010) att ledarskapsbeteendet bör anpassas till gruppen som leds och till de egenskaper gruppen besitter. Grint exemplifierar ledarskapsstilar genom att förklara hur en situation där efterföljarna saknar kompetens och motivation ofta gynnas av en styrande ledarskapsstil. I en miljö där medarbetare saknar kompetens och har motivation kan en coachande ledarskapsstil vara till fördel. När efterföljarna har kompetens men saknar motivation kan en stödjande ledarskapsstil gynna gruppen. Till sist anses en grupp medarbetare med kompetens och motivation behöva en delegerande ledarskapsstil. Han är tydlig med att förklara hur detta inte är ett facit, utan enbart en idé på hur man kan analysera ledarskapsstilar beroende på miljöer och kontexter. Han menar på att detta grundar sig i hur position power, structure of team task och leader-member relationship ser ut och betonar därför vikten av att inkludera detta i analyser av optimalt ledarskap. Hur kompetent och bra en ledare än kan vara så kan ett destruktivt ledarskap uppstå ifall denna person sätts i en miljö där ledarskapsstilen inte är anpassad till gruppen, likt exemplet med fotbollscoachen. Grint förklarar hur det är en mycket vanlig tendens att ledare inte uppmärksammar dessa faktorer. Genom att implementera denna modell är det möjligt att analysera och förstå vilken ledarskapsstil som är bäst anpassad till gruppens egenskaper och kan användas som verktyg vid analys av varför ett ledarskap istället kan uppfattas som destruktivt. Med tanke på att studien bland annat syftar på att ta reda på uppfattningar av destruktivt ledarskap är innehållet för denna modell relevant för studien.

2.4 Reaktioner och copingstrategier från destruktivt ledarskap

Enligt Thoroughgood et al (2012) kan de efterföljare som är speciellt mottagliga för destruktivt ledarskap delas in i fem olika underkategorier. Opportunister och följeslagare är två av dessa underkategorier som delar gemensamma mål, intressen och liknande världsbild som ledaren. Dessa två typer kan ofta framstå som själviska, egoistiska och tenderar att prioritera sin egen vinning över andras. Vad som däremot skiljer dem åt är att följeslagare tenderar att sträva efter samma mål som den destruktiva ledaren i syfte att uppnå sina egna mål och självförverkligande. Ur en chefs perspektiv kan de framstå som extremt måldrivna och allmänt goda medarbetare just för att dessa människor jobbar mot samma mål som chefen själv. Vad som däremot inte är självklart för chefen är den bakomliggande anledningen som grundas i medarbetarens egoistiska målsättning. Till skillnad från följeslagare menar författarna att opportunisterna istället delar en mörkare personlighet med den destruktiva ledaren och utnyttjar denna personlighet för att själva utföra destruktiva handlingar i syfte att öka sin auktoritet. Opportunisterna strävar också efter att nå sina egna personliga mål, fast istället genom handlingar som leder till personligt förverkligande. Istället för att vara mer måldrivna som följeslagarna är en opportunist mer handlingsdriven (Thoroughgood et al, 2012). Dessa två kategorier påverkar ofta hela gruppen medarbetare då de tar efter beteenden från den destruktiva ledaren.

De andra tre underkategorierna anses vara mer mottagliga för destruktivt ledarskap. Dessa kategorier kallas för åskådare, förlorade själar och auktoritetsföljare. Vad de har gemensamt är att de drivs av rädsla och undviker helst att sätta sig emot vad ledaren säger oavsett situation för att undvika konflikter. Åskådarna underprioriterar sin syn på ledaren. Det spelar ingen roll om dessa personer tycker illa om ledaren ifall det kan innebära kritik eller allmänt negativa konsekvenser. Så länge man följer ledarens auktoritet tros man undvika konflikter på arbetsplatsen. De förlorade själarna menar författarna istället söker mening genom sina ledare och tenderar att göra som ledaren säger i syfte att få bekräftelse i utbyte då de ofta saknar självförtroende. Till skillnad från åskådarna som lyder order från ledare så vill de förlorade själarna istället efterlikna ledaren. De förklaras besitta en stor mängd otillfredsställda behov. Vad som kännetecknar en auktoritetsföljare är tendensen att enbart lyda de som är positionellt överordnade. Auktoritetsföljare menar Thoroughgood et al (2012) har ett mer hierarkiskt synsätt vilket ligger till grund för deras agerande. Mycket forskning har gjorts på den sista typen kategori. Dolinskis (2017) senaste experiment om elchocker bevisade att många människor värderar en auktoritär order mer än sin egen moral genom att ge order att sända en elchock till en testperson i andra rummet trots att testpersonen skulle fara illa av det. Det visade sig att majoriteten valde att skicka iväg elchocken till testpersonen på grund av auktoritär order och kan starkt kopplas till denna grupp efterföljare.

Enligt Webster et al (2016) kan ett regelbundet destruktivt ledarskap ge allvarliga psykologiska konsekvenser för medarbetarna. Vanligast förekommande är självtvivel, höga nivåer av stress, följt av ångest och depression. Enligt Webster et al (2016) smittar dessa psykologiska och emotionella besvär av sig och utvecklas ofta även till fysiska besvär. 29% av deltagarna i deras studie rapporterade förkylningar, håravfall, hudutslag, huvudvärk och sömnbesvär. För 22% av respondenterna räckte det med endast en destruktiv handling för att uppleva någon av de ovanstående konsekvenserna (Webster et al, 2016). Långvarig psykologisk stress kan också leda till depression och försämrade relationer med människor i sin omgivning (Tepper, 2000). I linje med detta anser Einarsen et al (2007) att ett destruktivt ledarskap utvecklar låg arbetsmoral och tydliga motsättningar till diverse förändringar som sker inom organisationer.

En vanlig copingstrategi är enligt Webster et al (2016) att distansera sig i sitt vardagliga arbete. Att underlätta sitt arbete innebär för de drabbade att undvika ledare och personer som tenderar att utföra destruktiva handlingar. Det är ofta förekommande att personal sjukanmäler sig eller byter jobb på grund av de psykiska påföljder som förekommer. Vidare förklarar Milosevic et al (2020) att de personer som drabbas av destruktivt ledarskap ofta också söker stöd hos sina medarbetare istället för att prata med ledaren själv om de existerande problemen på arbetsplatsen. Detta beteende utvecklas på grund av att medarbetarna tillsammans vill skapa en form av skydd från ledaren. Den grupp som skapas tenderar att tillsammans jobba mer distanserat och går ofta emot ledaren, samt vägrar genomföra sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt då det ofta uppstår stora mängder frustration. Detta menar Milosevic et al (2020) utvecklar oprofessionella beteenden där kollegor bland annat börjar prata bakom varandras ryggar vilket ofta leder till konflikter. Detta bidrar till ett försämrat arbetsklimat. Deluga (2001) menar att ett destruktivt ledarskap ofta utvecklar ett individualistiskt arbetsklimat där man enbart tänker på sina egna prestationer för att undvika kritik från ledaren. Detta riskerar

att skapa en individualistisk arbetskultur. Till följd av detta hävdar Webster et al (2016) att vissa medarbetare inom underkategorierna åskådare, förlorade själar och auktoritetsföljare ofta utvecklar en minskad tillit för organisationen och undviker att prestera på jobbet i protest.

3.0 Metod

3.1 Forskningsstrategi

Med tanke på den begränsade forskningen kring ämnet kommer studien att följa en abduktiv ansats. Detta betyder enligt Lind (2019) att en studie genererar teorier och hypoteser genom en process som kallas abduktion. Denna process syftar på att föra logiska resonemang genom att utgå från den mest sannolika förklaringen givet av ett begränsat antal observationer. En abduktiv studie är en kombination av en deduktiv och induktiv ansats. Detta innebär att både teorin och empirin genomgående utvecklas parallellt med varandra under studiens gång för att generera relevanta svar utifrån studiens forskningsfrågor och syfte.

I vår ambition att utforska fenomenet destruktivt ledarskap har vi genomfört en kvalitativ studie genom tolkningar av individuella erfarenheter, upplevelser och berättelser, där både chefer och medarbetare har medverkat. Kvalitativa studier karakteriseras delvis av tolkningar om individers sociala verklighet och komplext präglade ämnen, där förståelse står i fokus (Yin, 2015). Då destruktivt ledarskap grundas i sociala processer ansåg vi att en kvalitativ forskningsstrategi är bäst anpassad för denna typ av studie. Vår undersökning är också av hermeneutisk natur. Det innebär att vi har tolkat vår empiriska data utifrån de teoretiska ramverk som existerar kring ämnet vilket enligt Klingberg et al (2021) skapar förutsättningar för en djupgående analys och förståelse av komplexa och delvis subjektivt präglade ämnen. Detta anser vi passar en analys av destruktivt ledarskap på grund av det faktum att uppfattningen av fenomenet varierar och definitionen inte är konkret. Då studien undersöker ett subjektivt fenomen baserat på personliga erfarenheter är vi som författare medvetna om att resultatet inte bör generaliseras på större nivå.

3.2 Urval

Trots århundraden av akademisk forskning inom ämnet ledarskap har man ännu inte hittat en konsensus för begreppet (Grint, 2010). På grund av det faktum har vi valt att i studien utgå ifrån vad Grint beskriver som en positionell ledare. Denna definition understryker ledarskap genom formella titlar vilket smalnade av vår studie och hjälpte oss att inriktas på mer specificerade roller inom en organisation. Per definition kan ledarskapsrollen utövas av en person som inte har en positionell roll som ledare, men som istället besitter de huvudsakliga egenskaperna en bra ledare bör besitta. Exempelvis genom en uppmuntrande, motiverande, inspirerande förmåga till en grupp människor (Grint 2010). Eftersom vi inte personligen kände de valda intervjupersonerna identifierade vi därmed svårigheter att särskilja efterföljarna och ledarna utan att utgå ifrån ett positionellt perspektiv.

Vi sökte intresse att medverka genom att skicka ut information om undersökningen och vad den handlade om till personer via mail och LinkedIn. Då studien är av kvalitativ karaktär gjordes valet av respondenter strategiskt. Vi gjorde ett målstyrt urval vilket enligt Bryman & Bell (2017) innebär att vi ges möjlighet att välja ut respondenter som skiljer sig från varandra och som har en direkt koppling till forskningsfrågan samt det fenomen vi studerar. Kraven som ställdes på respondenterna för att få medverka i studien var att ha minst fem års arbetserfarenhet där de antingen varit ledare eller medarbetare. Ytterligare krav som ställdes var att de personligen upplevt eller observerat destruktivt ledarskap då undersökningen studerar tidigare erfarenheter av fenomenet. Därifrån fick vi svar från sju personer som var villiga att medverka och som mötte de kriterier som ställdes. Respondenterna befann sig inom ålderskategorin 22-65 år. Tre av dessa hade en positionell roll som ledare medan de resterande fyra var medarbetare. Kortfattad information om samtliga respondenter, hur länge de befunnit sig på arbetsmarknaden, vilka positioner de jobbar inom samt tidslängden på intervjuerna finns under bilaga 1.

Målet var att intervjua tillräckligt många personer för att uppnå empirisk mättnad. Klingberg et al (2021) förklarar att empirisk mättnad uppstår när författarna anser att fler intervjuer inte genererar ny betydande information som är relevant för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Detta kan bland annat uppstå när svaren upprepas och efterliknar varandra i hög grad. Vi förväntade oss i förväg svårigheter att finna respondenter då studien undersöker ett mycket känsligt ämne. Av denna anledning var det enbart sju respondenter som ville medverka trots att intresseförfrågan skickats ut till en stor mängd personer. Däremot upplevde vi empirisk mättnad då samtliga av respondenternas svar från medarbetarna efterliknade varandra i hög grad. Detta upplevdes också i svaren hos respondenterna med chefsposition.

För att minska risken för homogena som kan påverkas av specifika organisationskulturer inom verksamheter (Grint, 2010), har vi valt att slumpmässigt inkludera respondenter från olika organisationer och avdelningar. Syftet med att inrikta oss på olika avdelningar och organisationer var för att säkerhetsställa att det empiriska materialet reflekterade en bredd av olika erfarenheter, uppfattningar och upplevelser av fenomenet. Vi ville undvika att dessa aspekter inte skulle begränsas av en specifik organisations dynamik och organisationskultur vilket enligt Grint (2010) är högst sannolikt. Valet att inrikta oss på olika organisationer motiverades också av att samla in material som gav en bred insikt i hur destruktivt ledarskap kan uppfattas i olika kontexter. Vi var medvetna att det kan finnas skillnader i rapportering för destruktivt ledarskap mellan små och stora organisationer. En större organisation har i regel mer resurser och processer för feedback vilket kan innebära att man snabbt identifierar ett destruktivt ledarskap, och därmed kan eliminera det. En mindre organisation har oftast mindre formaliserade feedbackprocesser vilket gör att åtgärder för destruktivt ledarskap kan dröja, eller inte ske över huvud taget (Grint, 2010). På grund av detta faktum fann vi svårigheter att argumentera för en optimal storlek på organisation, och därmed ansåg vi att det inte var relevant för vår forskningsfråga.

3.3 Datainsamling och trovärdighet

För att framgångsrikt kunna utforska fenomenet destruktivt ledarskap beslutade vi att använda primärdata genererat från semistrukturerade intervjuer som grund till vår studie. Detta beslut öppnade upp möjligheten att fördjupa sig inom ämnet och på så sätt kunna besvara våra valda forskningsfrågor. Att använda sig av semistrukturerade intervjuer för insamling av data är centralt i kvalitativa studier och möjliggör en ingående förståelse för fenomenet som ska studeras. Klingberg et al (2021) menar att semistrukturerade intervjuer främjar en öppen dialog vilket möjliggör en nyanserad konversation, där olika tolkningar och erfarenheter synliggörs. Vid användning av semistrukturerade intervjuer ligger utgångspunkten i förutbestämda teman med utrymme för ändringar och följdfrågor under intervjuens gång (Fejes & Thornberg, 2014). På grund av detta behöver inte intervjuerna se helt identiska ut (Patel & Davidsson 2019). De tolkningar och erfarenheter vi samlat in gav oss möjligheten att jämföra och analysera utifrån vårt teoretiska ramverk då intervjuer genererar kvalitativ data. Detta möjliggör en djup förståelse genom att kontinuerligt jämföra datan med tidigare etablerade teorier Klingberg et al (2021). Till skillnad från exempelvis en enkätstudie kunde vi med hjälp av intervjuer föra diskussioner vidare med hjälp av följdfrågor som berikade det empiriska materialet ytterligare.

Vi var väl förberedda inför varje intervju där intervjupersonen själva fick välja plats där respondenten kände sig som mest bekväm. Enligt Klingberg et al (2021) är det viktigt att förhålla sig till en lämplig plats för att på så sätt skapa förtroende med informanten. Det är enligt författarna även viktigt att vi som intervjuare är uppmuntrande, engagerade, fokuserade och att vi tar på oss rollen som samtalsledare. För att säkerställa att vi genererade relevant information som vi även tolkade på rätt sätt prövade och summerade vi informanternas svar vid behov under intervjuerna. Vi tog även anteckningar för att kunna få med sådant som inte syns i transkribering av material, exempelvis icke-verbal kommunikation. Detta anses öka kvaliteten på det empiriska materialet som genereras (Klingberg et al, 2021).

Vi säkerställde en konsekvent insamling av data, samtidigt som vi uppmuntrade nyanserade svar genom att tillämpa en enhetlig struktur och frågeställningar över samtliga intervjuer. Detta förväntas stärka studiens trovärdighet, vilket innebär att man förhåller sig till en konsekvent undersökningsprocess (Klingberg et al, 2021). Patel & Davidsson (2019) understryker fördelar med en flexibel struktur på intervjuer för kvalitativa undersökningar. Då alla människor är olika krävs det också social anpassning på vardera intervju för att främja insamlingen av användbart material, men för att eliminera riskerna att tappat trovärdighet har vi valt att till största del förhålla oss till en intervjuguide med följdfrågor som komplement. Vi höll oss till att ställa lättförståeliga och enkla frågor att besvara vilket stärker undersökningens validitet. Med validitet menas att mäta rätt fenomen i undersökningar vilket vi hade i åtanke under hela intervjuprocessen (Klingberg & Hallberg, 2021). Vi utformade en struktur i intervjuerna som delade upp intervjufrågorna i olika teman med utgångspunkt i de modeller vi valde att använda oss av för att analysera fenomenet. Detta menar Annika Lantz (2013) kommer underlätta analys då man undviker insamling av irrelevanta svar.

För att genomgående säkerhetsställa trovärdigheten i uppsatsen spelade vi även in samtliga intervjuer med samtycke från respondenterna. Anledningen till att vi valde att spela in intervjuerna var för att i efterhand kunna lyssna på dem och öka chansen för bättre tolkningar, samt minska risken att respondenternas svar från att bli missuppfattade av oss skribenter. Det innebar att vi kunde analysera original materialet från intervjuerna som gavs vid ordinarie tillfälle, vilket enligt Lind (2019) ökar trovärdigheten och autenticitet. Autenticitet innebär enligt Lind att informationen vi analyserar ska återges på exakt samma sätt som under original intervjuerna. För att säkerhetsställa uppsatsens autenticitet gjordes också en transkribering av allt material via Klang.ai (2024). För att öka undersökningens pålitlighet och legitimitet i studien, vilket ställer krav på en fullständig redogörelse av forskningsprocessen (Klingberg et al, 2021), har vi valt att inkludera alla val av tillvägagångssätt som vi valt att använda oss av i uppsatsen. För en trovärdig uppsats nämner författarna även tillförlitlighet vilket berör tolkning av datan. Genom att pröva och summera informationen som genereras under intervjutillfällena säkerställde vi att vi tolkat datan på ett korrekt sätt. Vi ställde även krav på att alla argument skall kunna stärkas med hjälp av den teoretiska referensramen. Med överförbarhet menar Klingberg et al (2021) att teoretiska antaganden kan vara generaliserbara och hur tillvägagångssättet kan möjliggöras. Det handlar om studiens förmåga att appliceras i andra sammanhang. I kvalitativa studier kan det enligt Klingberg et al uppstå svårigheter i objektivitet då mycket handlar om personliga tolkningar. Därav var vi medvetna att alla påståenden skall kunna kopplas till den teoretiska referensramen. På grund av den nivå av känslighet i forskningsämnet destruktivt ledarskap har vi valt att hålla både organisationer och respondenter anonyma. Denna information gavs också ut vid kallelse och start av intervjun. Vi räknade med att respondenterna skulle undvika att tala hela sanningen ifall namn på de själva och organisationerna de arbetade för skulle nämnas.

3.4 Dataanalys

De modeller vi valde att använda oss av för att analysera destruktivt ledarskap var LMX och Contingency theory, tillsammans med andra teorier och tidigare forskningar som vi ansåg komplettera varandra. I den teoretiska referensramen har vi redogjort för vikten att särskilja destruktivt ledarskap från enskilda destruktiva handlingar. Vi anser att definiera ett destruktivt ledarskap utifrån en enskild handling är en svag grund. Att en ledare gör misstag var i vår åsikt en mänsklig faktor som måste tas i beaktande. På grund av detta faktum ansåg vi, precis som Thoroughgood et al (2018), att gränsen till ett destruktivt ledarskap är när en ledare uppvisar regelbundna beteendemönster och personlighetsdrag som anses vara destruktiva, exempelvis narcissism, aggressivitet, etc. Vi utgår från destruktivt ledarskap ur denna synvinkel i den empiriska analysen för att avgränsa ett annars mycket brett begrepp.

Då vi förväntas få många olika typer av formuleringar och tankar kring destruktivt ledarskap genomförde vi en kodning av den data som samlades in. Eriksson & Kovalainen (2016) talar om fördelarna att dela upp respondenternas svar i olika teman, även kallat tematisk analys. Ett enkelt sätt att kategorisera kvalitativ empirisk data är med nyckelord och begreppsanvändning, vilket främjar möjligheterna för indelning av svar som ger konkreta slutsatser. En mer dynamisk grund för analys ges istället genom att dela in svaren i mer

övergripande ställningstaganden hos respondenterna (Eriksson & Kovalainen, 2016). Av denna anledning valde vi att koda datan genom båda tillvägagångssätten då detta hjälpte till att navigera i det insamlade materialet.

I studien har det empiriska resultatet kombinerats med analys och diskussion för att se hur respondenternas svar förhåller sig till tidigare studier och teorier. Detta har gjorts för att undvika upprepningar och för att på ett effektivare sätt presentera den data som genererats. För att hålla en sammanhängande text kommer våra två forskningsfrågor användas som huvudrubriker, för att sedan tillsammans diskuteras utifrån de två teoretiska analysverktygen LMX och Contingency theory. Alla verktyg kommer att behandlas separat för att sedan vävas ihop och formuleras som en delslutsats för varje forskningsfråga. På så sätt kommer läsaren effektivt skapa en förståelse för hur de olika verktygen behandlar svaren från respondenterna på olika sätt.

3.5 Etiska ställningstaganden

Uppsatsen syftar på att behandla ett förhållandevis känsligt ämne. För att främja en god arbetsplats och arbetsmiljö vill man helst undvika konflikter bland medarbetare, speciellt mellan medarbetare och chefer (Webster et al. 2016). Som nämnt ovan blev ett etiskt dilemma därav att medarbetare riskerar förmildra deras svar eller undviker intervju helt och hållet i rädsla att deras chefer skulle få tillgång till materialet. Detta görs tyvärr i misstro att cheferna har tillgång till intervjumaterialet och den slutliga uppsatsen, oavsett om vi vid start förmedlade att detta inte kommer att ske. Genom att inte välja en specifik organisation för undersökningen kommer inte någon som deltagit i undersökningen kunna spåras tillbaka vilket skyddar respondenternas integritet.

På grund av det känsliga ämnet uppsatsen studerar har vi i denna studie har vi förhållit oss till vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer för god forskningssed. Dessa principer benämns som informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Samtliga respondenter har blivit informerade om dessa vid varje intervjutillfälle.

Informationskravet innefattar respondenternas rättighet att få information om studien och dess syfte. De har också fått information om att deltagande i studien varit frivilligt där de själva fick bestämma om de ville medverka eller inte. Respondenterna fick bestämma under vilka villkor och hur länge de ville delta i studien. De fick även information om sin rätt att avbryta medverkan om så önskades. Vi har även tagit hänsyn till *samtyckeskravet* där de fått lämna samtycke i att delta. Respondenterna har fått lämna samtycke till att intervjuerna spelats in samt information om deras rättighet att avbryta intervjun. *Konfidentialitetskravet* handlar om att personuppgifter förvaras så att obehöriga inte kan få tag i dem. Vi tog medverkandes anonymitet på största allvar så det skulle skyddas från obehörig åtkomst. Även organisationerna de arbetat för har hållits helt anonyma så att deras identiteter inte kom att kunna kopplas till den data vi samlat in. "Ingen skall kunna få reda på vem som sagt eller gjort vad" (Frost, 2014:61). Datat som samlats in har enbart använts för forskningsändamål

vilket går i linje med *nyttjandekravet*. Medverkande har även fått information att inspelningar och transkriberingar kommer att raderas efter godkänd uppsats.

3.6 Användning av AI

Artificiell intelligens (AI) har använts som redaktör under studiens gång för att justera språkliga detaljer. Exempel på användningsområden där AI har använts är vid förbättring av språkhantering och meningsuppbyggnader, som sedan granskats av författarna innan de implementerats. AI har även använts för transkribering av de inspelade intervjuerna där den även hjälpte till att summera materialet. Programmet som användes för transkribering är Klang.ai (2024). För att säkerställa en korrekt transkribering och summering har även dessa delar granskats av författarna. Utöver citat från transkriberingar av intervjuer har AI inte använts för att producera någon text i uppsatsen.

4.0 Empirisk analys och diskussion

4.1 Hur skiljer sig uppfattningen av destruktivt ledarskap mellan medarbetare och ledare?

4.1.1 Medarbetares perspektiv på destruktivt ledarskap

Genomgående i intervjuerna märker vi att majoriteten av medarbetarna definierar destruktivt ledarskap genom att beskriva ledarens beteendetendenser mot medarbetarna själva och kollegor i övrigt. Från medarbetarnas perspektiv har det destruktiva ledarskapet sin grund i den relationella statusen mellan medarbetare och chefer, och chefernas beteende mot deras anställda är enligt samtliga intervjupersoner främst vad som avgör om ledarskapet uppfattas som destruktivt eller inte. Det är också denna typ av destruktivt ledarskap som samtliga respondenter har erfarenhet av. Att ledaren uppfattas som just aggressiv av sina medarbetare var en mycket vanlig beskrivning och följer ett av de beteendemönster i undersökningens teoretiska referensram som beskrivs som destruktivt (Webster et al, 2016; Lundmark et al, 2021; Schyns & Schilling, 2013; Thoroughgood et al, 2018). Detta beteendemönster nämndes av alla studiens respondenter där nyckelord som hotfullhet och mobbning ofta dök upp. Vi kunde även se likheter mellan respondenternas svar och vad (Thoroughgood et al, 2013; Lundmark et al, 2021; Webster et al, 2016) förklarar som aktivt destruktiva ledare då det involverar fientliga och aggressiva beteenden riktat mot sina efterföljare. Situationer där ojämnt humör och aggressiva beteendemönster visades från ledarens sida beskrevs av samtliga respondenter ofta när de blev ifrågasatta. Dessa situationer berörde ofta diskussioner om arbetssätt och ledarskap och kan starkt kopplas till Webster et als (2016) teori om känslomässig instabilitet. Under intervjun framstod också att 75% av medarbetarna upplevde att ledaren ofta favoriserade enskilda anställda, och kunde bete sig mycket otrevligt mot andra, vilket bland annat Deluga (2001) och Webster et al, (2016) förklarar riskerar att skada hela gruppdynamiken och skapa konflikter inom organisationer. Att personal inte värderas lika ansågs ur medarbetarnas perspektiv också som en grund till destruktivt ledarskap.

“Det kan skada hela gruppen för det skapar osämja bland medarbetarna. Om det kanske är vissa som hela tiden syns och får mer feedback av sin ledare än vad man själv får. Det kan leda till inre stress. Man mår dåligt och får ångest när man åker till jobbet. Det är absolut inte bra för någon. Det skulle jag kalla destruktivt.” - Respondent 3 (Medarbetare)

“Sen har jag upplevt att jag haft ledare som förbisett kollegor som gjort väldigt många snedsteg och väldigt många sociala snedsteg mot sina kollegor. Och att det förbises på dem som kanske gör ett bättre arbete ifrån sig. Jag skulle absolut säga att den här personen har blivit favoriserad lite från ledaren. Exakt. Presterar dom bra så behandlas dom som att dom kan göra precis vad de vill. Dom kan gå på raster längre, dom kan komma och gå när dom vill, ibland flera timmar sent. Ibland kan dom komma fulla till jobbet och ledaren säger inget, riktigt orättvist.” - Respondent 7 (Medarbetare)

Vi ser också ett tydligt mönster i intervjuerna där respondenterna ser destruktivt ledarskap som en process där ledarna ofta använde sig av härskartekniker i form av förminskning och låg empati till sina medarbetare. Hogan & Hogan (2001) förklarar detta som vanliga narcissistiska drag hos ledare vilket enligt studiens informanter var vanligt förekommande. En möjlig förklaring till varför dessa destruktiva ledare väljer att förminska sina medarbetare och deras självförtroende kan likt Hogan & Hogans (2001) och Webster et als (2016) teori grundas i ett behov av att känna ökad auktoritet. Varken medarbetare eller ledare har nödvändigtvis kännedom om vad det är som pågår på arbetsplatsen men påverkar helt klart arbetsklimatet. Respondent ett förklarade hur medarbetare som ibland motsatte sig ledaren utsattes för det destruktiva beteendet oftare. Dessa personer blev ofta dumförklarade, och trots att de började jobbet med mycket “skinn på näsan”, som medarbetaren beskrev det, avstod de till slut att ta upp problem med chefen på grund av rädsla. Respondenten förklarade vidare hur dessa härskartekniker fick folk att må dåligt på arbetsplatsen.

“Jag kan nog säga att det här med att förminska är ganska, det tror jag är ganska vanligt. Att man använder härskarteknik och förminskar det är nog ett ganska vanligt sätt bland vissa chefer. Som jag också har varit utsatt för vid något tillfälle. - Repondent 1 (Medarbetare)

75% av medarbetarna som intervjuades nämnde också överdriven kontroll som en bidragande faktor till uppfattningen av ett destruktivt ledarskap. De ansåg att liten tillit kan uppfattas som destruktivt då ledaren inte litar på sin personal att få jobbet gjort på rätt sätt. I ett av fallen gick ledaren ofta runt med checklistor vilket i sin tur ledde till stress och ångest hos personalen. Allt som inte gick tillväga på ledarens sätt ansågs vara dåligt. Dessa respondenter förklarade hur de upplevde att deras åsikter inte kom fram, och att ledaren i sig kunde ha ett mycket snävt perspektiv på hur man skulle genomföra arbetsuppgifterna. Detta kontrollbehov går i linje med vad Webster et al (2016) samt Hogan & Hogan (2001) beskriver som ett destruktivt detaljstyrande beteende, starkt kopplat till narcissism med en låg grad av stöd och hög grad av konfrontationer. De respondenter som blivit utsatta för denna typ av ledare förklarade hur de ofta fick kommentarer från ledaren om att de inte borde stanna kvar på arbetet om de inte kunde utföra sina uppgifter på ett korrekt sätt, samt att de var lätt utbytbara. Detta kan användas som härskar verktyg där skrämseltaktiker används för att undvika fortsatt motstånd från medarbetare (Webster et al, 2015; Hogg et al, 2005). Enligt en

av medarbetarna ansågs det också som destruktivt när ledaren inte kunde hålla arbetsbelastningen rimlig. Att ledaren ställer orimliga krav på sina medarbetare är en handling som ofta upplevs vara destruktivt, vilket stämmer överens med vad Webster et al (2016) samt Hogan & Hogan (2001) argumenterar för klassas om destruktivt ledarskap.

“På min nuvarande arbetsplats så handlar det nog om att det är en annorlunda ledarkultur. Det är många som har jobbat på företaget väldigt, väldigt länge och därav blir chefer. Det kanske inte är för att de egentligen är rätt för den positionen men för att företaget ska synas som något där du kan växa och komma vidare. Vilket gör att många även där blir chefer som inte borde vara det och inte är kapabla till det.” - Respondent 7 (Medarbetare)

Ovanstående citat stämmer väl överens med vad Grint (2010) argumenterar kan skapa ett destruktivt ledarskap. Han belyser att en ledare bör besitta kompetenser för att anpassa ledarskapet utifrån olika kontexter och argumenterar för att effektiviteten av ledarskap påverkas av relationen som medarbetare har till varandra, samt deras relation till ledaren själv. Det är en komplex och dynamisk process som inkluderar interaktioner och om ledaren inte besitter bra ledarskapskompetenser kan det uppfattas som destruktivt. I situationer som dessa kan även Padillas (2007) omgivningsteori förklara att organisationer kan främja destruktiva ledarskap bland annat genom att belöna felaktiga kriterier för att uppnå en ledarposition. Kulturella värderingar, exempelvis hur länge man arbetat på arbetsplatsen, bör därav inte ses som ett kriterium för att uppnå den typ av position.

“Första situationen var någon som inte riktigt var kapabel till att leda och ta beslut på det sättet. Och förstod sig inte på sin personal utan han hade sitt sätt att se på hur vi skulle vara och bete oss. Men många i den här gruppen var annorlunda vilket skapade jättestora problem. Men sen även när jag var ny på det företaget och jobbar på nu så var det väldigt lite stöd som ny. Jag började på ett helt nytt företag, nya system, nya rutiner och att fråga om hjälp var väldigt svårt. Det blev irritation om man kom och frågade om någonting för att det borde man bara kunna. Men man kan ju inte lära sig utan att fråga.” - Respondent 5 (Medarbetare)

“Therefore they should concentrate on the most important one - the relationship between leader and followers - because if the followers decide not to follow, everything else is irrelevant” (Grint, 2010:88). Vad som bevisar Grints (2010) teori om hur destruktivt ledarskap kan uppstå är att samtliga respondenter medarbetare betonade vikten av att ha en bra relation med sin ledare och kunna finna stöd hos denna person. I samtliga intervjuer uppfattades ledarskapet som destruktivt ifall ledaren inte kunde uppnå detta. I linje med denna teori bör en bra relation mellan ledare och efterföljare ses som en mycket viktig grundpelare för att ledarskapet skall fungera på ett hälsosamt sätt. Samtliga respondenter ansåg en ledare som destruktiv om personen inte lyckades uppnå detta.

Vad som däremot inte förekom under medarbetarnas intervjuer var vad (Lundmark et al, 2021; Thoroughgood et al, 2013) skulle beskriva som passivt destruktiva ledare. Dessa ledare besitter enligt författarna personlighetsdrag av oklarhet, osäkerhet och svårigheter att fatta beslut. Detta verkar enligt medarbetarna inte vara en faktor som anses vara destruktiv. Det var

betydligt vanligare hos cheferna som vi intervjuade att denna typ av ledarskap kom till tals. Samtliga medarbetares bild av en destruktiv ledare grundades främst i orättvisa, aggressiva personlighetsdrag och brist på stöd från den person som satt i ledande position. Respondenterna nämnde också att en ledare kan uppfattas destruktiv som blir tilldelad en roll trots att denne person inte besitter tillräckligt med kompetens för att leda en grupp människor.

4.1.2 Ledares perspektiv på destruktivt ledarskap

Våra respondenter med ledarposition väljer att definiera ledarskap som förmågan att sammanhålla en grupp människor och leda dem mot ett gemensamt mål genom goda och hälsosamma relationer med anställda. Ett ledarskap handlar om att få folk att följa dig. Våra respondenter som har lång erfarenhet av ledarpositioner beskriver en ledare som en människa som inte enbart delegerar ut arbetsuppgifter, utan också agerar som en coach och visar vägen för sina anställda genom gott föredöme. En ledare ska kunna lyssna och visa intresse för sina medarbetare samt värdera dessa medarbetares åsikter. Ledaren måste också kunna identifiera sina medarbetares starka egenskaper och sammanställa alla styrkor för att skapa ett starkt och kompetent arbetslag. Vi ser tydliga kopplingar till Hogg et al (2005) och författarnas tankar kring ett effektivt ledarskap. Likt medarbetarna som intervjuades menar ledarna att chefer som inte klarar av att upprätthålla dessa aspekter bör beskrivas som destruktiva

“Ett ledarskap är en sammanhållande person. Jag tänker som en tränare för ett fotbollslag som har sina spelare och ska få ut det bästa resultatet av varje spelare eller medarbetare. Det är en bra ledare för mig. Det ska vara en god lyssnare. Han ska vara även intresserad av dig som person tycker jag. Bry sig om hur din familj mår. Kanske vad ska du göra på semestern.” - Respondent 2 (Ledare)

Ett destruktivt ledarskap innebär i bred mening ett ledarskap som påverkar organisationen och dess medarbetare negativt enligt samtliga ledare som intervjuades i studien. Alltså en förklaring som går i linje med Thoroughgoods et al (2018) övergripande definition på fenomenet. Till skillnad från medarbetares definitioner, vilket efterliknar Grints (2010) idéer där destruktivt ledarskap handlar om den relationella statusen mellan chefer och medarbetare, beskriver ledare i studien att destruktivt ledarskap som begrepp är mycket bredare än så. Exempel på destruktivt ledarskap utifrån aktiva beteendemönster mellan chefer och medarbetare ges frekvent under intervjuerna, och cheferna menar på att detta självklart är en del av fenomenet, men absolut inte hela sanningen. Likt Thoroughgood et al (2018) förklarar samtliga respondenter med ledarpositioner att en oförmåga att föra ett gott ledarskap utifrån situationen och en oförmåga att uppnå organisatoriska mål tyder på destruktivt ledarskap.

Utöver denna förklaring menar ledarna i vår studie att det också är destruktivt ifall en chefs struktur krockar med arbetsplatsens kultur, eller om en chef har en oförmåga att skapa en struktur som fungerar i harmoni med arbetsplatsens kultur. En intressant poängtering som två av våra respondenter med ledarposition tog upp var deras skillnad på definitioner av ledarskap och chefskap. Respondenterna förklarade att ledarskap handlar om att förmedla intern motivation, uppmuntran, förmågan att sammansätta en grupp och coacha sin personal. Enligt respondenterna handlade chefskap mer om att fördela arbetsuppgifter, belöna och bestraffa. En duktig ledare bör ägna sig åt båda. En ledare som däremot enbart ägnar sig åt

chefskaپ anses enligt respondenterna vara destruktiv. Alltså en ledare som enbart fokuserar på att fördela arbetsuppgifter, belöna, bestraffa vid misslyckanden, överkontrollerar och ställer orimliga krav på personalen likt delar i vad Webster et al (2016) samt Hogan & Hogan (2001) beskriver som ett destruktivt ledarskapsbeteende. Respondenterna menar alltså att destruktivt ledarskap bör delas in i alla olika delar av den organisatoriska strukturen. Hade man åtgärdat det destruktiva ledarskapet utifrån medarbetarnas definition menar ledarna i vår studie att andra problem kan uppstå istället. Trots att det är viktigt räcker det inte enbart att fokusera på relationer och beteendemönster då aspekter i andra delar av organisationen kan fallera. En ledare som enbart fokuserar på att behålla och bygga en bra relationer med sina anställda och alltid ser till att bli omtyckt oavsett situation riskerar att skada en organisation då man enligt ledarna som intervjuades även behöver kunna agera utifrån organisationens bästa.

Likt medarbetarnas uppfattning menar ledarna i vår studie att ett aggressivt ledarskap anses vara destruktivt vilket stämmer överens med Schyns & Schillings (2013), Thoroughgood et als (2018), Webster et als (2016) och Lundmark et als (2021) definition av destruktivt ledarskap. Författarna menar att ett destruktivt ledarskap definieras i riktning mot efterföljarna som karaktäriseras av fientliga och aggressiva beteenden. Samtliga respondenter med ledarpositioner anser att en destruktiv ledare är en person med narcissistiska drag som är självupptagen och ofta förbiser bolagets bästa för att istället uppfylla sina personliga mål. Respondent 4 förklarar att en person med narcissistiska egenskaper kan vara skadligt för företaget och dess anställda, och menar på att detta ledarskap i dennes erfarenhet ofta är starkt kopplat till att ledaren hotar eller tvingar sina medarbetare för att uppnå resultat. Vi ser också här en likhet med medarbetarnas uppfattning där samma resonemang förs.

Precis som respondent fyra beskriver respondent sex att narcissism är ett typiskt begrepp som används vid beskrivningen av destruktiva ledare. Respondenten utvecklar däremot sin förklaring och beskriver att en person med narcissistiska drag har en förmåga att använda manipulation och karisma till sin fördel. På detta sätt maskeras det destruktiva ledarskapet och märks inte av i lika tidigt som andra destruktiva beteendemönster hade gjort (Webster et al, 2016). Vi ser här en kombination av flera olika teorier och definitioner av fenomenet (Lundmark et al, 2021; Hogan & Hogan, 2001; Deluga, 2001). Hogan & Hogan (2001) beskriver exempelvis att en narcissistisk ledare är en person som är bekräftelsesökande och visar sällan empati till andra. Dessa personlighetsdrag resoneras fungera mer som byggstenar för utvecklandet av ett destruktivt ledarskap, till skillnad från respondenterna som anser att en narcissistisk ledare alltid är destruktiv.

“Så har jag träffat på en riktig narcissist. Jag har träffat två såna. Och det här var en människa som bara var. Han var allt ljus på mig. Han var ute och talade och sålde verksamheten och han förförde människor, fick människor att tro att detta är åh detta är giraffeland, landet där det flödar av honung och mjölk. Det gjorde han, men han levererade absolut ingenting. Han fick dig att känna att fan, jag vill följa dig, jajamen. Sen när du väl hade kommit in och var med i bolaget så sket han fullständigt det. Så han var vag, han var otydlig, han brydde sig inte ett smack om människan Så han hade en förmåga, manipulativ relationskompetens” - Respondent 6 (Ledare)

Vidare finner vi återkommande bland respondenterna att en ledare som är frånvarande anses vara destruktiv. Respondenterna med ledarposition menar att en ledare som inte går att få tag på eller som inte är på plats i kontoret när det behövs riskerar att skada kulturen på arbetsplatsen och därav hela organisationen, precis som Einarsen et al (2007) definierar låt-gå-ledarskapet. Einarsen et als (2007) teori syftar att identifiera och definiera negativa beteenden hos chefer som kan vara både medvetna och omedvetna där användning av kontroll, övervakning, uteslutning av arbetsrelaterade uppgifter och förtal riskerar att skada organisationskulturen. En av ledarna som intervjuades beskrev sina upplevelser på en tidigare arbetsplats där chefen inte gick att komma i kontakt med, oavsett hur viktigt det var. Detta ledarskap kan tydligt kopplas till vad (Thoroughgood et al, 2018; Lundmark et al, 2021) skulle förklara som passivt destruktivt. Respondenten förklarade att detta snabbt skapade en ovilja att fortsätta försöka kontakta sin chef vilket resulterade i distansering mellan arbetsteam och ledare. Samtliga ledare i studien förklarar utifrån erfarenhet att distanseringen till cheferna skapade ytterligare organisatoriska problem som kommunikationssvårigheter, negativitet kring arbetslaget och minskad produktivitet. Dessa problem försvårar möjligheten att uppnå organisatoriska mål vilket Thoroughgood et al (2018) förklarar som destruktivt ledarskap. Även här kan vi starkt koppla respondenternas svar till Einarsen et als (2007) teori om låt-gå-ledarskap. Både respondenterna i chefsposition och medarbetare anser att många chefer som utför ett destruktivt ledarskap inte är medvetna om det.

“Mitt gamla jobb, min chef, det gick ju inte att få tag i. Varken på telefon, mail eller sms. Och när du har försökt tio gånger att fått tag i en chef för det då kanske är det en viktig fråga. Att inte få tag i människan då blir man ju liksom lite trött på det.” - Respondent 2 (Ledare)

“Jag tror inte att människor är elaka av naturen eller för att de vill jävlas utan för att man oftast kanske inte riktigt vet eller att man uppfattas på ett visst sätt.” - Respondent 4 (Ledare)

För att gå djupare i spåret på hur ett destruktivt ledarskap faktiskt uppstår beskriver respondenterna att en krock i kultur och struktur kan ligga till grund. Respondent sex förklarar bland annat att det inte räcker med att beskriva en destruktiv ledare som frånvarande. Att kalla en frånvarande chef för destruktiv är inte en tillräcklig beskrivning då den inte är tillämpbar i alla situationer. Respondenten exemplifierar med att en ledare för en organisation som arbetar fem och tvåskift inom sjukvården inte kan kallas destruktiv enbart för att denna person inte är på plats dygnet runt. Respondenten menar att detta inte är rimligt och bör därför inte anses som destruktivt. Enligt Einarsen et al (2007) är ett av kriterierna för låt-gå-ledarskapet att vara frånvarande från arbetsplatsen, men enligt just denna respondent är denna definition bristfällig och bör istället ta hänsyn till ytterligare kriterier för att användas som förklaring för ett destruktivt ledarskap.

“Han har personligt ansvar för 37 anställda. Där ett gäng jobbar femskift. Ett gäng jobbar tvåskift. Lycka till med att vara närvarande ledare där. Då får han ju bo på jobbet. Om man ska träffa alla dem. Så det går liksom inte. Är han destruktiv då? Det är bara felorganiserat”
- Respondent 6 (Ledare)

4.1.3 Delslutsats

Medarbetare och ledare har delvis olika uppfattningar om vad ett destruktivt ledarskap är. Då vi finner en del likheter bland beteendemönster och personlighetsdrag som definition mellan parterna, finner vi också att ledarna har en bredare och mer reflekterande syn på fenomenet. Ledarna ger en djupare förklaring och tenderar att betona orsaksfaktorer till ett destruktivt ledarskap medan medarbetarna istället riktar in sig på relationella aspekter. Därav tolkar vi vårt resultat som att det finns en viss skillnad i uppfattningen av fenomenet. I bred mening har medarbetarna en smalare definition. Medarbetare har större fokus på att förklara destruktivt ledarskap genom att beskriva den relationella interaktionen mellan sig själv och sin chef. För dem handlar ett destruktivt ledarskap mer om aggressiva, mobbade och hotfulla beteenden vilket i sin tur har en negativ påverkan på den organisatoriska arbetsmiljön. Beteendemönster som exemplifieras inkluderar också överdrivet kontrollbehov, orättvis behandling och favorisering bland personalen vilket tillsammans bidrar till ett destruktivt ledarskap. Vad som är mindre uppmärksammat bland medarbetarna är det passivt destruktiva ledarskapet som exempelvis inkluderar oklarhet, osäkerhet och oförmåga att fatta beslut.

Utöver medarbetarnas definition anser ledarna att aspekter som strukturella utmaningar och oförmåga att utöva ett gott ledarskap utifrån kontext anses vara destruktivt. Vad som uppmärksammas är exempelvis hur ett destruktivt ledarskap kan uppstå i en verksamhet där det har skett en krock mellan struktur och kultur. I deras definition skall en ledare också kunna behärska både chefskap och ledarskap, samt arbeta för organisationens bästa. Likt medarbetarna betonar respondenterna med ledarposition vikten av att kunna hålla en rimlig arbetsbelastning på sin personal. En ledare som inte lyckas med dessa aspekter anses enligt dem som destruktiva. Även det passivt destruktiva ledarskapet blir här uppmärksammat av respondenterna med en ledarposition där kontaktsvårigheter och uteslutande av arbetsuppgifter ansågs som destruktivt. Ur ett passivt destruktivt perspektiv fokuserade ledarna på aspekter inom låt-gå-ledarskapet, men uteslöt likt medarbetarna andra beteendetendenser som inkluderar osäkerhet och oklarhet i sin beskrivning.

4.2 Hur reagerar medarbetare på destruktivt ledarskap, och vilka copingstrategier utvecklar de för att hantera dess påverkan?

4.2.1 Medarbetares reaktioner på destruktivt ledarskap

Ett tydligt resultat från samtliga respondenter är att jobba under ett destruktivt ledarskap kan resultera i känslor av olust, minskad arbetsmotivation, ångest och självtveivel. Likt Tepper (2000) förklarade samtliga respondenter hur de inte bara blev påverkade på arbetsplatsen utan även i privatlivet vilket ofta kom att påverka deras relationer med personer utanför jobbet. Den mest framträdande reaktionen enligt respondenternas redogörelse var att rädsla och ångest på arbetsplatsen påverkade medarbetarnas självkänsla och självförtroende. Mycket energi lades på att hantera ångesten man kände på arbetsplatsen vilket verkar ha resulterat i en form av känslomässig utmattning, detta ledde till att man ofta inte orkade upprätthålla sociala relationer i sitt privatliv.

“Det föds en osäkerhet som jag nämnde förut som gör att man kanske inte riktigt tror på sig själv lika mycket. Tror man inte på sig själv lika mycket så gör man inte lika bra jobb. Det blir en ond spiral.” - Respondent 5 (Medarbetare)

“Det där är det värsta jag har sett av destruktivt ledarskap. För där mårde ju människor riktigt dåligt, det var ju så här att när man tittade på det här efteråt och fattade hur dåligt det var. Jag fick ju skicka fyra medarbetare till psykolog, de fick psykologstöd. För att liksom behandla vad man hade varit med om på jobbet.” - Respondent 6 (Ledare)

Respondent sex jobbar som managementkonsult och har befunnit sig i branschen i ungefär 30 år. Citatet ovan beskriver, liksom argument i den teoretiska referensramen (Lundmark et al, 2021; Schyns & Shilling, 2013; Webster et al, 2016, Milosevic, 2020), hur allvarligt resultatet kan bli att arbeta under ett destruktivt ledarskap. Webster et al (2016) menar att regelbundet destruktivt ledarskap ofta resulterar i psykologiska konsekvenser som går i linje med vad samtliga respondenter nämnde vid intervjutillfällena. 75% av respondenterna förklarade, liksom vad som beskrivs i den teoretiska referensramen (Tepper, 2000; Webster, 2016) hur dessa känslor till slut resulterade i depressionsliknande symptom som påverkade hela vardagslivet, inte bara på arbetsplatsen. Majoriteten av respondenterna utvecklade en rädsla att befinna sig på arbetsplatsen, detta kan kopplas till tidigare studier (Schyns & Schilling, 2013; Webster, 2016; Tepper, 2000) i att man blir rädd att bemöta den destruktiva ledaren i person.

“Det kan gå så pass långt som det gjorde för mig. Man mår dåligt när man ska åka till jobbet. Det kan sätta sig så illa att man känner sig sjuk. Och då har det gått långt. Man känner sig ledsen hela tiden.” - Respondent 5 (Medarbetare)

“Kropp och psyke hänger ihop i någon mening. Man känner sig stressad och får fysiska symptom. På stress, det är ju ett klassiskt väldigt enkelt exempel. Det är en omgivningsfaktor som gör att det händer saker och ting i kroppen som kan efterlikna allvarliga sjukdomar.” - Respondent 6 (Ledare)

Sjukdomssymtom vid psykologiskt dåliga tillstånd liksom de ovan nämnda resulterar ofta i fysiska besvär i form av sjukdomar, sömnbesvär och huvudvärk (Tepper, 2000), vilket de flesta av respondenterna nämnde. Samtliga intervjupersoner beskrev hur de har drivits av rädsla när de arbetat under inflytande av destruktivt ledarskap vilket enligt Thoroughgood et al (2012) kan karaktäriseras inom underkategorierna åskådare, förlorade själar och auktoritetsföljare. Dessa underkategorier visar en viss typ av reaktionsmönster när de utsätts för destruktivt ledarskap som till största mån handlar om att undvika konflikt med den destruktiva ledaren. Vad som däremot skiljer sig mot tidigare studier i den teoretiska referensramen var att ingen av respondenterna upplevt när andra medarbetare tar efter den destruktiva ledarens värderingar och beteendemönster. Thoroughgood et al (2012) nämner dessa underkategorier som opportunisterna och följeslagarna och menar att dessa personer inte reagerar lika känslomässigt som åskådarna, de förlorade själarna och auktoritetsföljarna. Detta beteende hos sina kollegor togs dock inte upp från någon av respondenterna och verkar

därför vara en ovanligare reaktion när man jobbar under inflytande av ett destruktivt ledarskap.

“Att jobba under en destruktiv chef leder till frustration 100%, det är ingen som vill komma med några förslag, inga idéer, ingen taktik, ingenting. Så kommer ju bolaget stå att stampa på samma plats och till och med kanske tappa kunder, man går runt och är arg. Titta på mitt gamla företag, vi hade 52% av marknadsandelen. Nu är de nere på 30%. Då kan man säga att det är rätt ner i källaren, och allt skulle jag säga är på grund av att ledaren hade kontrollbehov och inte lät oss utföra arbetsuppgifterna på vårt egna sätt.”

- Respondent 3 (Medarbetare)

Likt ovanstående citat såg vi också frustration som en av de mest framträdande reaktionerna av att jobba under ett destruktivt ledarskap just när ledaren uppvisade kontrollbehov. Denna reaktion stämmer väl överens med vad Milosevic (2020) också påstått i sin tidigare studie. Resultatet av att uppleva ständig frustration, på grund av begränsade möjligheter att utföra sitt arbete, är enligt studien ofta minskad motivation vilket starkt kopplas till respondenternas svar. Detta leder till en känsla av maktlöshet och osäkerhet vid utförande av vardagliga arbetsuppgifter vilket, likt ovanstående citat, resulterar i att hela organisationen riskerar att tappa potential och värdefulla resurser.

4.2.2 Copingstrategier

“Ja, på första arbetsplatsen så blev det ju väldigt oroligt och negativt i hela arbetsgruppen vilket gjorde att bland annat jag och många andra valde att säga upp oss. Och på den arbetsplatsen jag är på nu. Första veckorna så ville jag ju säga upp mig direkt för det var inte roligt. Det var stressigt och det var jobbigt och det var svårt när man inte fick något stöd från sin ledare.” - Respondent 1 (Medarbetare)

Samtliga respondenter beskrev hur medarbetarnas missnöjdhet påverkade deras vilja att fortsätta jobba på sin arbetsplats. På grund av den tidigare nämnda ångesten och rädslan för arbetsplatsen upplevdes hög personalomsättning och sjukanmälningar som enligt Thoroughgood et al (2012) och Webster (2016) är ett av de första tydliga tecken på en bristfällig arbetsplats. Det kan indikera att medarbetare inte kan hantera den osäkerhet och stress som arbetsplatsen bidrar med. Det kan också förklaras genom att ett destruktivt ledarskap ofta leder till minskad arbetsmoral och vilja att utföra arbetsuppgifter. På grund av sjukanmälningarna uppstod ofta en frustration hos medarbetarna sinsemellan då det i samtliga fall ledde till en kraftigt ökad arbetsbelastning, vilket i sin tur utvecklades till konflikter och försämrade arbetsmiljö.

“När folk försvinner behöver man ta mer ansvar men man känner ju att det borde inte vara jag som behöver göra det här. Men andra så blir det istället att man vill inte jobba på och sjukanmäler sig. Saker blir inte gjorda, det byggs upp. Och det är ju inte en arbetsplats man vill jobba på så det blir istället att vissa som jag och några av mina kollegor blir att vi tar tag i allting och jobbar väl dubbelt så mycket som resten av ligan för att inte behöva jobba ikapp hela tiden.” - Respondent 7 (Medarbetare)

Managementkonsulten som intervjuades förklarade hur en organisation som personen befunnit sig på hade en personalomsättning på 75%, och att 80% av personalen var helt utbytt inom tre år på grund av ett destruktivt ledarskap vilket tydligt beskriver hur illa situationen kan bli. En av respondenterna förklarade även, i en tidigare tjänst, att nio av elva personer sa upp sig vid samma tillfälle på grund av en destruktiv ledare som hade ansvar över arbetslaget. Webster (2016) förklarar att denna strategi ofta används för att undvika den direkta negativa påverkan från ledarskap och arbetsplatser, och resulterar i att organisationer förlorar värdefulla kompetenser. Samtliga intervjupersoner berättade om hur dessa förutsättningar skapar en negativ spiral som leder till ytterligare stress och missnöje då arbetsbelastningen ökar och strukturen faller, vilket enbart förvärrar den redan dåliga situationen.

“Det blir en negativ spiral. Man blir liksom nere det första man blir på morgonen och sen så fortsätter det så. Det är för att det är för mycket arbetsuppgifter på för få personer. Och det är absolut inte bra. Framför allt pratar man mycket om sin ledning och sina medarbetare bakom ryggen då man blir frustrerad. Det kanske man inte heller egentligen vill göra men det blir ju naturligt bland personalen.” - Respondent 1 (Medarbetare)

Majoriteten av respondenterna förklarade även hur medarbetarna ofta valde att distansera sig från ledaren och sökte istället stöd från andra. Detta går i linje med Websters (2016) teori om hur medarbetare utvecklar vissa strategier för att kunna jobba med inflytande av ett destruktivt ledarskap. En av respondenterna förklarade hur hela arbetslaget valde att undvika rådgivning från sin ledare i oro att skapa irritation, och att man istället valde att vända sig till varandra. En förklaring till varför detta uppstår är att medarbetare försöker undvika ledaren och dennes destruktiva drag, för att underlätta sin vardag på arbetsplatsen. Det bildas en motsatt effekt på vad Grint (2010) belyser är en av de viktigaste parametrarna för ett gott ledarskap, att upprätthålla en bra kontakt och relation mellan ledare och medarbetare. Under dessa förutsättningar bildas det ofta mindre grupperingar. En konsekvens av detta förklarar Milosevic (2020) skapar sämre arbetsförhållanden och dålig stämning mellan medarbetarna vilket belystes under samtliga intervjuer. Ett tydligt mönster var att det ofta uppstod oprofessionella beteenden mellan medarbetarna där man pratade bakom ryggen mot varandra och ledaren för att känna någon form av samhörighet. Mycket motstånd sätts mot arbetsplatsen och ledningsgruppen i resultat av missnöje. Milosevic (2020) argumenterar för att denna typ av beteende uppstår då anställda skapar en form av kollegialt stöd och buffert mot den negativa påverkan som ett ledarskap kan innebära. Trots ogynnsamma förhållanden kan detta förklaras fungera som ett verktyg för psykologiskt välbefinnande hos människor för att motverka starka negativa känslor som upplevs.

“Jag skulle säga att jag och många av mina kollegor drar oss undan från att ta hjälp av våra ledare. För att det känns meningslöst eller man vill inte skapa irritation. Så det blir att vi dras till varandra istället för att ta hjälp av våra ledare som egentligen ska vara dit man går med sina frågor.” - Respondent 3 (Medarbetare)

“Det är många som pratar ner våra ledare och chefer, hur de hanterar saker och verkligen undanhåller saker från ledarna.” - Respondent 7 (Medarbetare)

Ytterligare en copingstrategi som de flesta respondenter valde att benämna är hur man utvecklar en form av självskydd. För att undvika kritik och negativ uppmärksamhet från ledaren så väljer man att tydligt markera sina egna prestationer, och ständigt försöka framhäva sina egna bidrag på arbetsplatsen. Deluga (2001) förklarar i den teoretiska referensramen hur dessa förutsättningar ofta skapar konkurrens mellan medarbetarna för att få ledarens godkännande, i hopp om att bli bättre behandlad. Detta kan i sin tur skada gruppens dynamik och samarbete då det ofta leder till en individualistisk arbetskultur, där medarbetarna istället för att tänka på gruppens gemensamma mål istället fokuserar på sina egna prestationer. Respondenterna berättade hur detta enbart förvärrar situationen då rivalitet och konflikter uppstår. Återigen kan detta kopplas till de grupperingar som uppstår på arbetsplatsen.

4.2.3 Delslutsats

Medarbetarnas reaktioner på destruktivt ledarskap stämmer väl överens med vad som nämnts i tidigare studier. De upplever ofta en rad negativa känslor, exempelvis ångest, minskad arbetsmotivation, självtvivel och osäkerhet. Att bli utsatt för destruktivt ledarskap kan utvecklas till emotionell utmattning vilket i sin tur kan leda till försämrade relationer både inom och utanför arbetslivet. Resultatet blir ofta minskad självkänsla och självförtroende, med andra psykologiska konsekvenser som inkluderar stress, depressioner och sömnbesvär. Destruktivt ledarskap har i ett av fallen till och med lett till att medarbetare behövt ta hjälp av psykolog. Det är också mycket vanligt att medarbetare utvecklar en rädsla att bemöta och konfrontera ledaren som utövar ett aktivt destruktivt ledarskap, vilket i sin tur kan uppfattas som en känsla av maktlöshet och frustration som kan komma att ha en starkt negativ inverkan på organisationer som helhet.

Medarbetare utvecklar copingstrategier för att klara av att arbeta med inflytande av destruktivt ledarskap som en form av skydd och fasad för den negativa påverkan detta för med sig. De vanligaste copingstrategierna är att säga upp eller sjukanmäla sig vilket tydligt försämrar arbetsmiljön för resterande medarbetare. Detta kan komma att skapa en negativ spiral där arbetsbelastningen drastiskt kan öka, vilket ofta resulterar i konflikter och försämrade relationer inom arbetslaget. Många medarbetare väljer också att distansera sig gentemot ledaren och söka stöd hos kollegor vilket kan orsaka grupperingar och försämrad arbetsmiljö där oprofessionella beteenden ofta dyker upp. En annan strategi är att tydligt markera sina egna prestationer vilket kan skapa en individualistisk arbetsmiljö med hög konkurrens bland medarbetarna där egoism präglar organisationskulturen. Vad som däremot inte förekom från någon av respondenternas erfarenheter var de två underkategorierna följeslagare och opportunister där medarbetarna själva tar efter ett destruktivt beteende från sin chef. Enligt vår studie är därav denna typ av copingstrategi ovanlig. Sammanfattningsvis visar studien att destruktivt ledarskap kan leda till omfattande negativa konsekvenser, både för individens välmående men också för organisationer som helhet.

4.3 Leader-member exchange theory

“Jag värderar någon som är nära på jorden som man har en nära kontakt med. Jag tycker det är viktigt att man träffar sina ledare eller chefer ofta. Att man har en lätt dialog och att man har lätt att kunna jobba med sin chef. Det gör också att en chef har lätt att förstå sin personal och kan ta bättre beslut för gruppen ifall man känner sin grupp.”

- Respondent 5 (Medarbetare)

Under intervjuerna med medarbetare uppfattades en tydlig koppling till varför ledarna ansågs vara destruktiva. Genom tidigare erfarenheter förklarade samtliga respondenter att de haft en dålig relation med sin ledare vilket innebär ett lågt LMX-värde. Genom empirin uppmärksammas vikten av att ledare utvecklar en bra relation där de behandlar sina medarbetare med respekt och uppmärksammar dem. Teorin om LMX handlar om att människor undermedvetet beräknar värdet av relationer med andra. För att dessa relationer skall fungera måste det resultera i ett positivt värde, där värdefulla resurser som tillit, acceptans och stöd räknas in. Under intervjuernas gång blev det tydligt mellan samtliga respondenter att dessa värden i relationen mellan efterföljare och ledare istället kan beskrivas som negativa. Enligt LMX är detta alltså en förklaring till varför ledarna uppfattades som destruktiva.

“Det är jätteviktigt att man har en bra relation, att man kan prata med varandra. Och att, som jag sa tidigare, att man inte ska känna sig osäker när man pratar med sin ledare. På de arbetsplatser jag jobbat på under mitt liv som jag anser som sämst är när min chef inte har uppmärksammat mig och mitt arbete, och låtsats som att jag inte existerar.”

(Medarbetare)

“Och vissa dagar var det inte ens att man fick ett hej på morgonen och att chefen inte bemötte mig för det kanske handlade om att jag hade sålt någon försäkring eller liknande, jag blev i alla fall väldigt ledsen och kände mig ouppmärksam. Detta fick mig må väldigt dåligt”

- Respondent 7 (Medarbetare)

Ovanstående citat visar vad Hogg et al (2005) argumenterar för innebär låg LMX. Här har ledaren valt att distansera sig från sin medarbetare vilket resulterat i att medarbetarna mått dåligt på sin arbetsplats. Samtliga respondenter förklarar hur deras ledare misslyckats med att få dem omfamna gemensamma värderingar och mål genom särbehandling och kallt uppförande. Enligt teorin uppstår framgångsrika förhållanden genom värdigt bemötande och bekräftelse. Enligt respondenterna kan alltså en enkel sak som att säga hej till varandra ses som en värdefull resurs i relationen. Man kan argumentera för att medarbetarna inte fått den mängd acceptans från sina ledare som de borde fått.

“Jag har ett tillfälle som jag verkligen kommer att tänka på. Min nuvarande chef kan jag uppfatta rätt kall och inte ha den personliga kontakten till mig då han knappt uppmärksammar mig. Men vi hade en personlig kväll med familj och sånt på jobbet. Och just det tillfället så kom chefen fram till mig och min mamma och kramade om mig och sa hej och jättekul att se dig och pratade mycket med min mamma och så. Och det var liksom första

gången och detta var två och ett halvt år in i min anställning som han någonsin har kramat mig och bemött mig med positiv energi. Och då kände jag att det var fejk.” - Respondent 1 (Medarbetare)

Ifall enskilda personer särbehandlas och stängs ute kan relationen ta allvarlig skada. Teorin förutsätter att sociala interaktioner inte enbart görs individualistiskt utan även i gruppkontext. En möjlig förklaring till varför medarbetarna ansåg sina ledare som destruktiva kan grundas i att de inte upplevde sig jämlika med sina kollegor. Detta stämmer överens med hur Schyns & Schilling (2013) förklarar att även om en enstaka person blir utsatt kan en hel arbetsgrupp definiera ledaren som destruktiv då allt sätts i gruppkontext. Hogg et al (2005) argumenterar för att detta riskerar att skada hela organisationskulturen och gruppen efterföljare. Det blev tydligt under samtliga intervjutillfällen att ledarna misslyckats upprätthålla ett positivt LMX värde som resulterat i att ledarna uppfattats som destruktiva. Därav betonar teorin att ett destruktivt ledarskap inte enbart grundas i aggressiva beteendemönster utan skapas på ett djupare plan än så.

“Utgångspunkten är att alla är precis lika mycket värda oavsett om du är lagerarbetare eller om du är VD. Jag vill skapa ett så öppet klimat som möjligt, där det spelar ingen roll om det kommer en lagerarbetare och vill prata med mig, så måste jag bemöta den personen med samma respekt, samma ödmjukhet som om det kommer en försäljningsdirektör och frågar frågor eller vad det nu kan vara. Det gäller också att motivera människor till att uppnå resultat. Det finns destruktiva ledare som kanske gör precis tvärtom.” - Respondent 4 (Ledare)

“Ledarskap handlar i grunden om relation för mig. Om jag tror att du vill mig väl, du vill verksamheten väl, då väljer jag att följa dig. Det är ledarskap. Du måste kunna upprätthålla bra relationer, människor måste välja att följa dig.” - Respondent 6 (Ledare)

Likt ovanstående citat upplevde även ledarna situationen på liknande sätt. De själva hade tidigare i sina arbetsliv erfarenhet av att jobba under destruktiva ledarskap och var därför mycket måna om vikten att ha en bra relation med alla sina kollegor. Detta följer starkt Grints (2010) idéer om att relationen mellan ledare och medarbetare är av yttersta vikt. Samtliga ledare som intervjuades betonade därav vikten att visa alla respekt, ge alla stöd och behandla alla på ett gott sätt. LMX och Grints (2010) teorier går därav starkt hand i hand. Det fanns ett tydligt mönster i samtliga intervjuer, både från medarbetarna och ledarna, att grunden till ett gott ledarskap ligger i att bibehålla och utveckla bra relationer. Följer man teorin om LMX och ser relationer som en ömsesidig byteshandel där acceptans, stöd, respekt och tillit tilldelas mellan parterna bör det således vara på rätt väg för ett hälsosamt förhållande. Ur denna synvinkel skulle man kunna argumentera för att de destruktiva ledarna inte upplever ett positivt utbyte i relationen med sina medarbetare, och att de på grund av detta inte vill ge något tillbaka. Det kan ur denna synvinkel skapa en ond cirkel. Eftersom denna teori utgår från ömsesidighet kan man inte dra en slutsats att det alltid är ledaren som är kärnan till problemet, trots att medarbetarna ofta upplever det så.

4.4 Contingency theory

4.4.1 Medarbetares perspektiv

Grint (2010) argumenterar för vikten av hur ett ledarskap bör vara anpassat till den kontext som råder. Denna modell kan användas som verktyg för att förstå destruktiva ledarskap och varför det kan uppstå. Som förklarar lägger medarbetarna i studien stor vikt på att på att definiera en destruktiv ledare utifrån beteendemönster och personlighetsdrag, till skillnad från ledarna som har en bredare syn på fenomenet. Exempelvis uppfattar medarbetarna ett destruktivt ledarskap om ledaren är aggressiv, hotfull, manipulativ och använder sig av härskartekniker. Vidare förklarar medarbetarna att cheferna gissningsvis gör detta för att få mer makt över sina anställda. Varför detta kan anses vara destruktivt ägnar sig contingency theory åt att förklara. För att hitta en potentiell förklaring vänder vi oss till vad Grint (2010) beskriver som de tre huvudkomponenterna i modellen, nämligen position power, structure of team task och leader-member relationship. Analys av dessa tre ger en förklaring till vilken ledarskapsstil som potentiellt passar bäst in i olika arbetsmiljöer.

Enligt Grint (2010) innebär position power till vilken utsträckning ledaren har auktoritet. Har du en hög position power innebär det att du som ledare har hög legitim auktoritet och hög grad av makt på grund av din yrkesposition. Alla medarbetare var eniga om att definiera en destruktiv ledare i linje med vad Lundmark et al (2021) beskriver som ett aktivt destruktivt ledarskap. Enligt Einarsen et al (2007) använder ledare sig av ett aktivt destruktivt beteende för att öka sin auktoritet. Modellen syftar på att ta reda på vilken ledarskapsstil som passar bäst i olika situationer med hjälp av de tre huvudkomponenterna, men vi hävdar att man kan använda modellen för att undersöka anledningen till varför ett destruktivt ledarskap uppstår genom att analysera varje komponent på detaljnivå. Medarbetarna i studien beskrev sina ledare som personer med hög position power. Enligt svaren vi fått från medarbetarna kan det tolkas som att missbruka sin position of power kan anses vara destruktivt då ledarna försöker öka sin auktoritet genom destruktiva beteenden. Enligt Grint (2010) besitter en ledare med hög position power makten att bestraffa medarbetare för misslyckanden i arbetet. När detta görs i för hög utsträckning och vid fel tillfällen kan ledaren anses vara destruktiv. Ett exempel på bestraffning kan vara att skämma ut sina medarbetare efter en misslyckad arbetsuppgift. I citatet nedan beskrivs en situation där en medarbetare fick en uppgift att redovisa inför en större publik. Detta var en uppgift som ledaren var medveten om att medarbetaren inte var bekväm att utföra. Vi ser här ett exempel där ledaren gav en uppgift till en medarbetare som med största sannolikhet skulle leda till ett misslyckande. En ledare med hög position power som i detta fall väljer att missbruka sin makt och sedan straffa sin personal genom publik förolämpning.

“ Det var en ledare som fortsatte att skämma ut mig medvetet. Och ingen sa något om det. De låtsades som ingenting och försökte få mig att fortsätta. Efter det så sprang jag iväg, fick en panikångestattack” - Respondent 7 (Medarbetare)

Grint (2010) förklarar structure of team task som faktor i hur regler och procedurer vägleder arbetet och menar på att ju högre denna struktur är, desto mer kontroll har ledaren i sig.

Vidare beskriver respondent sju sin arbetsplats som väldigt strukturerad och att det finns strikta regler och procedurer som kontrollerar hur medarbetare sköter sitt arbete. Detta innebär att ledaren i fråga har hög kontroll över arbetsplatsen vilket orsakar en ökad position power och på så sätt bidrar till maktmissbruket som nyligen beskrevs. Respondent sju och även de resterande respondenterna förklarar att de haft en dålig relation med sina ledare. Alltså en låg nivå på leader-member relationship vilket Grint (2010) menar, likt teorin om LMX, är den absolut viktigaste aspekten att lyckas med för att främja ett gott ledarskap. Enligt modellen skulle man kunna argumentera för att maktmissbruket i samband med den låga nivån av leader-member relationship orsakade det destruktiva ledarskapet. Här visar vi alltså hur modellen kan användas för att belysa orsaksfaktorerna till det destruktiva ledarskapet som upplevdes på respondentens arbetsplats. Som redogjorts i metodavsnittet skulle en djupare organisatorisk analys eller fallstudie möjliggöra en djupare analys med hjälp av detta verktyg. På så sätt skulle vi kunna identifiera och väga in andra organisatoriska faktorer som noggrannare beskriver orsaken för det destruktiva ledarskapet på denna arbetsplats.

4.4.2 Ledares perspektiv

Utöver de aktivt destruktiva beteenden som medarbetarna belyste, förklarade respondenterna i ledarposition att även passiva beteenden kan upplevas som destruktiva. Vi använder oss av samma modell för att analysera fenomenet ur en ledares perspektiv som belyser ytterligare en relevant aspekt inom ämnet, upplevelsen av ledarens position power. I en av ledarnas intervjuer fick vi höra beteendemönster som tyder på ett passivt destruktivt ledarskap där chefen var frånvarande och bortsåg sina arbetsuppgifter vilket enligt Einarsen et al (2007) och Thoroughgood et al (2018) kan förklaras som destruktivt. Respondenten förklarade att det destruktiva ledarskapet hanterades genom att distansera sig från sin chef och undvek att söka kontakt även om så vore nödvändigt för situationen. Det blev också naturligt på arbetsplatsen att medarbetarna inte lyssnade, tappade respekt och undvek att utföra de arbetsuppgifter som de blev tillsagda att göra, trots den formella position power som den dåvarande chefen hade genom sin yrkestitel. Detta gav oss en möjlighet att utveckla modellen och dela upp position power i en formell, och en informell del, där uppfattningen av sin chefs position power blir aktuell. Denna chefs uppfattade position power var alltså lägre än den positionella givet personens yrkesposition. Trots att ledaren hade hög legitim auktoritet på grund av sin yrkesposition tappade medarbetarna respekt och struntade att lyda ledaren på grund av det passivt destruktiva beteendet. Att respondenten i intervjun också beskriver en dålig leader-member relationship förstärkte detta problemet ytterligare. För att förtydliga ser vi här en koppling där passivt destruktivt ledarskap leder till lägre upplevd position power. Med detta sagt skulle man kunna tolka det som att en väldigt duktig ledare har högre informell position power än den formella.

“Mitt gamla jobb, min chef, det gick ju inte att få tag i. Varken på telefon, mail eller sms. Och när du har försökt tio gånger att få tag i en chef för det då är det en viktig fråga. Att inte få tag i människan då blir man ju liksom lite trött på det. Och det innebär att man till slut inte ringer och berättar saker. Det kan ju till och med handla om affärshemligheter.”

- Respondent 2 (Ledare)

Respondent två fortsätter att beskriva arbetssituationen med lågt strukturerade arbetsuppgifter, låg position power och låg leader-member relationship. Att den dåvarande chefen inte besatt förmågan att situationsanpassa sitt ledarskap är alltså ytterligare en förklaring till varför just denna intervjupersonen upplevde sin ledare som destruktiv. I intervjun betonades att det fanns både motivation och kompetens i arbetslaget vilket enligt Grint (2010) gynnas av en delegerande ledarskapsstil, vilket inte var fallet då chefen var frånvarande. Med hjälp contingency theory kan vi därav identifiera en faktor som bidragit till ett destruktivt ledarskap, vilket i detta fallet var en oförmåga att föra ett situationsanpassat ledarskap.

4.4.3 Delslutsats

En ledare som begår ett aktivt destruktivt ledarskap gör det i syfte att öka deras auktoritet (Hogan & Hogan, 2001). Detta beskrev medarbetarna skapar en rädsla och osäkerhet på arbetsplatsen vilket resulterade i att man gjorde allt som man blev tillsagd av ledaren i hopp om att undvika konflikt. Här ser vi ett fall där ett aktivt destruktivt ledarskap leder till en högre informell position power. Med andra ord fann studien att både ett gott ledarskap och ett aktivt destruktivt ledarskap båda leder till ökad informell position power. Skillnaden mellan de två är vad upplevelsen grundar sig i. En tolkning är att ett aktivt destruktivt ledarskap leder till hög upplevd position power på grund av rädsla från medarbetarna, medan en god ledare har hög informell position power på grund av höga nivå av respekt och omtycke. Det passivt destruktiva ledarskapet som beskrevs tidigare leder istället till en låg informell position power. Med hjälp av denna modell kan alltså position power delas in i en formell och informell kategori, där yrkestiteln inte nödvändigtvis avgör vilken grad av auktoritet som upplevs av medarbetarna. Tillsammans med denna komponent, structure of team task och leader-member relationship kan ett destruktivt ledarskap uppmärksammas i olika kontexter vilket exemplifieras i analysen utifrån en medarbetares och en ledares tidigare upplevelser.

5.0 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka samt få en djupare förståelse för hur destruktivt ledarskap upplevs och tolkas utifrån medarbetares och positionella chefers perspektiv. Studien har även undersökt vilka strategier medarbetare utvecklar för att kunna arbeta med inflytande av ett destruktivt ledarskap.

Ur medarbetarnas perspektiv definieras ett destruktivt ledarskap genom aktiva beteendemönster och relationella aspekter. De lägger mycket fokus på hur de själva och andra blir behandlade samt hur uppmärksammade och uppskattade de blir av sina ledare. Medarbetarnas definition av destruktivt ledarskap stämmer till största del överens med den tidigare forskningen som gjort kring ämnet. Beteendemönster som upprepande aggressivitet, hotfullhet, känslomässig instabilitet och kontrollbehov upplevdes som destruktivt. Detta menar samtliga medarbetare som deltagit i studien resulterar i bland annat ångest, stress, depression, minskat självförtroende och självkänsla. Vår studie har påvisat att konsekvenserna att arbeta under inflytande av ett destruktivt ledarskap är skadligt både för arbetskulturer och organisationer där copingstrategier som sjukanmälningar, uppsägningar

och distansering varit främst förekommande hos våra respondenter. Under dessa förutsättningar har vi även tagit reda på att organisationer riskerar att utveckla individualistiska arbetskulturer vilket skapar en ond spiral som i slutändan förvärrar ett destruktivt ledarskap ytterligare.

Ledare har en bredare definition på destruktivt ledarskap där de inkluderar både relationella och organisatoriska aspekter. Utöver medarbetarnas uppfattning, som speglar ett aktivt destruktivt ledarskap, inkluderar ledarna vad teorin kallar passivt destruktivt ledarskap. Enligt deras syn är en osäker, otydlig och frånvarande ledare minst lika destruktiv som en narcissistisk, aggressiv och hotfull sådan, som frekvent använder sig av härskartekniker. De betonar också att en oförmåga att föra ett gott ledarskap och uppnå organisatoriska mål upplevs vara destruktivt. Vi hittade även fall där ett destruktivt ledarskap har upplevts på arbetsplatsen på grund av en kulturkrock där ledarens tillvägagångssätt inte varit optimalt för den rådande arbetskulturen. Genom analysverktyg kan vi i studien uppfatta att både organisatoriska kontexter och kulturer möjliggör ett destruktivt ledarskap. Vi har i studien exemplifierat i vilka sammanhang som position power, structure of team task samt leader-member relationship starkt är kopplat till varför ett ledarskap uppfattas som destruktivt. Vi har även utvecklat modellen contingency theory och reflekterat över hur en upplevd position power kan påverka effektiviteten av ledarskapet på arbetsplatsen.

6.0 Studiens brister

Enligt den teori vi redogjort för framgår det att destruktivt ledarskap till viss del handlar om kontext i samband med ledare. Vi är alltså medvetna om att fler faktorer än ledaren själv kan vägas in för att identifiera och förklara grunden till ett destruktivt ledarskap. En organisatorisk analys eller en fallstudie hade gett mer information om flera faktorer i en organisation som kan hjälpa till att förklara ett destruktivt ledarskap på en specifik arbetsplats. Hade detta gjorts hade vi även kunnat redogöra mer djupgående för det uppfattade destruktiva ledarskapet i en specifik kontext, varför det uppstod och anledningen till att det uppfattades som destruktivt. Denna fråga hade vi hittat ett bättre svar på med hjälp av en fallstudie. Eftersom denna studie däremot syftar på att hitta en mängd olika definitioner och copingstrategier utifrån skilda erfarenheter och upplevelser har detta val gjorts medvetet. Vi ville undvika att dessa aspekter inte skulle begränsas av en specifik organisations dynamik och organisationskultur. På grund av studiens mindre omfattning vet vi att resultatet inte är generaliserbart i alla sammanhang.

7.0 Förslag till framtida forskning

Under studiens gång har vi uppmärksammat olika områden under fenomenet destruktivt ledarskap som kan undersökas vidare. En intressant undersökning hade varit hur organisationer använder sig av stödsystem och verktyg för att hantera och förhindra destruktiva ledarskap, samt hur väl de faktiskt fungerar. Vi hade flera intressanta konversationer under studiens gång där vi kom fram till att många organisationer använder strukturella verktyg, bland annat medarbetarundersökningar och utvecklingsamtal, där de anställda ges möjlighet att framföra sina åsikter. Däremot var det inte lika vanligt att

respondenterna uppmärksammade några förändringar trots dessa åtgärder. Fortsatta studier hade alltså kunnat göras i hur processen fungerar, hur organisationer hanterar datan som genereras samt vilka tillvägagångssätt som bromsar eller åtgärdar ett destruktivt ledarskap. En ytterligare fråga som dykt upp under studiens gång är vilken påverkan ett destruktivt ledarskap lämnar efter sig på en arbetsplats efter det att ledaren lämnat. Kan ett destruktivt ledarskap lämna spår i en arbetskultur som inte går att åtgärda? Dessa områden belystes vid vissa intervjuprocesser varav vi inte kunde svara på givet den existerande forskningen.

8.0 Referenslista

Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., M.B, Nielsen., Einarsen, S. (2010). *The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour*. British Journal of Management. Vol 21, Issue 2.

Aquilonius, J. (2020). *Så hanterar du dåliga ledare - och undviker att själv bli en*
<https://universitetslararen.se/2020/11/17/sa-hanterar-du-daliga-ledare-och-undviker-att-sjalv-bli-en/>

Deluga, R. J. (2001). American presidential machiavellianism: *Implications for charismatic leadership and rated performance*. Science direct.

Dolinski, D., Grzyb, T., Folwarczny, M., Grzybala, P., Krzycha, K., Martynowska, K., Trojanowski, P. (2017). Social Psychological and Personality Science. *Would You Deliver an Electric Shock in 2015*. Los Angeles, SAGE Publications

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

Eriksson, P & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research*. Issue 2. SAGE Publications Ltd.

Frost, J. (2014). *Kvalitativa intervjuer*. Eurographic Danmark A/S

Fejes, A., Thornberg, R. (2014). *Handbok i kvalitativ analys*. Liber AB

Grint, K. (2010). *Leadership - a short introduction*. Oxford university press.

Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing Leadership: *A View from the Dark Side*. International Journal of selection and assessment.

Hogg, M.A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., Weeden, K. (2005). Effective Leadership in Salient Groups: *Revisiting Leader-Member Exchange Theory From the Perspective of Social Identity Theory of Leadership*. SAGE Publications

Rex, J. (1962). Reviewed Work: *Social Behavior; Its Elementary Forms by George C. Homans*. The British Journal of Sociology. Vol 13 (pp.75-76)

Kelley, H & Thibaut, J (1958). *Interpersonal relations: A theory of interdependence*. New York: Wiley.

Klang AI. (2024). *Din nya AI-assistent*. <https://klang.ai/>

Klingberg, G & Hallberg, U. (2021). *Kvalitativa metoder helt enkelt*. Studentlitteratur

Lantz, A. (2013). *Intervjumetodik*. Studentlitteratur

Lind, R. (2019). *Vidga vetande*. Studentlitteratur

Lundmark, R., Stenling, A., Thiele Schwarz, U., Tafvelin, S. (2021). Appetite for Destruction: *A Psychometric Examination and Prevalence Estimation of Destructive Leadership in Sweden*. *Frontiers in Psychology*. Vol 12.

Schyns & Schilling (2013). How bad are the effects of bad leaders? *A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes*. *The Leadership Quarterly*. Vol 24. Issue 1.

Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R.B (2007). The toxic triangle: *Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments*. *The Leadership Quarterly*. Vol 18. Issue 3.

Thoroughgood, C.N., Sawyer, K. B., Padilla, A., Lunsford, L. (2018). *Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition*. *Journal of Business Ethics*, 151(3), 627–649.

Thoroughgood, C.N & Padilla, A. (2013). Destructive Leadership and the Penn State Scandal: *A Toxic Triangle Perspective*. *Industrial and Organizational Psychology*, 6 (2), 144–149.

Thoroughgood, C.N., Padilla, A., Hunter, S.T., Tate, B.W. (2012). *The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership*. *Sciencedirect*.

Vetenskapsrådet, (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Elanders Gotab.

Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). *Fight, Flight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership*. *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 32(4), 346–354.

Yin, R. (2015). *Qualitative research from start to finish*. New York: Guilford Press

9.0 Bilagor

Bilaga 1: Respondenter och intervjuer

Respondent	Befattning	Antal år i rollen som medarbetare/ledare	Yrkestitel vid undersökningens gång	Tidsomfång	Datum
1	Medarbetare	34 år	Platsutvecklare på kommun	Cirka 35 minuter	24/04-24
2	Ledare	46 år	Regionschef	Cirka 48 minuter	24/04-24
3	Medarbetare	38 år	Butikskommunikatör	Cirka 47 minuter	25/04-24
4	Ledare	36 år	Värställdande direktör (VD)	Cirka 57 minuter	26/04-24
5	Medarbetare	9 år	Butikssäljare	Cirka 51 minuter	10/05-24
6	Ledare	30 år	Managementkonsult	Cirka 59 minuter	17/05-24
7	Medarbetare	9 år	Butikssäljare	Cirka 53 minuter	18/05-24

Bilaga 2: Intervjuguide

1. Etiska ställningstaganden
Introducering av författare
Vetenskapsrådets etiska principer
2. Introduktion
Hur gammal är du?
Hur länge har du befunnit dig på arbetsmarknaden?
Vilka branscher du verkat inom?
Vilken befattning har du?
3. Upplevelsen av destruktivt ledarskap
Hur skulle du definiera ledarskap?
Vilka kvaliteter värderar du mest hos en god ledare?
Hur skulle du definiera en destruktiv ledare?
Kan du ge exempel på beteenden och personlighetsdrag som du anser vara destruktiva hos en ledare?
Hur var din upplevelse av detta?
4. Efterföljare och miljö
Trivs du bra på din nuvarande arbetsplats gällande kollegor, arbetsmiljö och arbetskultur?
Finns det någon arbetsplats du inte trivs på?
Om ja, vad var det som gjorde att du inte trivdes på arbetsplatsen?
Tror du att arbetsmiljön påverkades av ett destruktivt ledarskap?
Om ja, hur tror du att destruktivt ledarskap påverkade arbetsmiljön?
Tror du destruktivt ledarskap påverkar en medarbetares enskilda motivation och arbetsprestation?
Om ja, på vilket sätt påverkar destruktivt ledarskap en medarbetares enskilda motivation och arbetsprestation?
Hur tror du att ett destruktivt ledarskap uppstår? Vilka faktorer har störst betydelse?
Tror du att det är viktigt att alla arbetskollegor värderas lika från ledaren?
Tror du att det är viktigt att alla arbetskollegor behandlas lika från ledaren?
5. Omgivning
Finns det stödsystem och regelbundna feedbackprocesser på din arbetsplats för att förhindra ett destruktivt ledarskap?

Har du erfarenhet av en arbetsplats som använder sig av dessa feedbackprocesser?
Upplevde du att dessa feedbackprocesser var effektiva för att förhindra ett destruktivt ledarskap?
6. Reaktionen och copingstrategier
Vilka strategier använder du för att hantera destruktivt ledarskap?
Hur tror du att ett destruktivt ledarskap påverkar relationer mellan kollegor och ledning?
Om du upplevde att relationen påverkades negativt, observerade du hur denna relation utvecklades?
Hur reagerade du på det destruktiva ledarskapet?
Hur tror du att andra medarbetare reagerar på destruktivt ledarskap, och hur tror du att de hanterar detta?
Tror du att det finns drag hos medarbetare som gör dem extra mottagliga för ett destruktivt ledarskap?