

Seminarium 5 april 2023

afa  
FÖRSÄKRING



## Destruktivt ledarskap i svenskt arbetsliv – vad orsakar det?



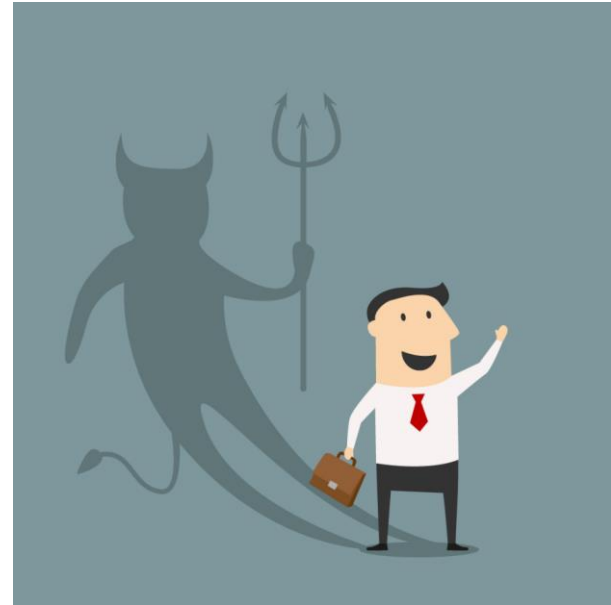
# Destruktivt ledarskap i svenskt arbetsliv - vad orsakar det?

Susanne Tafvelin & Andreas Stenling



# LEDARSKAPETS MÖRKA SIDOR: DESTRUKTIVT LEDARSKAP

- En process över tid där chefen agerar fientligt och eller hindrande i relation till en anställds aktiviteter, upplevelser och/eller relationer (Schyns & Schilling, 2013)
- Vanligare än man tidigare trott, prevalens på ca 35 % (Aasland et al., 2010)



# DESTRUKTIVA LEDARBETEENDEN

(LARSSON ET AL., 2012)

## AKTIVA BETEENDEN

- Arrogant och orättvis
- Hot, bestraffningar och överkrav
- Ego-inriktad, falsk



## PASSIVA BETEENDEN

- Passiv, feg
- Osäker, otydlig, rörig



# KONSEKVENSER AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP

(Mackey et al., 2017; Montano et al., 2017; Schyns & Schilling, 2013; Tepper 2017)

- Negativa konsekvenser för medarbetare och organisation i form av:
  - psykisk ohälsa
  - minskad prestation
  - låg tillit till ledaren
  - kontraproduktiva beteenden
  - ökad personalomsättning





# **NÄR DET BRISTER: ORSAKER TILL OCH FÖREKOMST AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP I SVENSKT ARBETSLIV**

Susanne Tafvelin, Robert Lundmark, Andreas Stenling,  
Mats Reinhold och Ulrica von Thiele Schwarz



UMEÅ UNIVERSITET

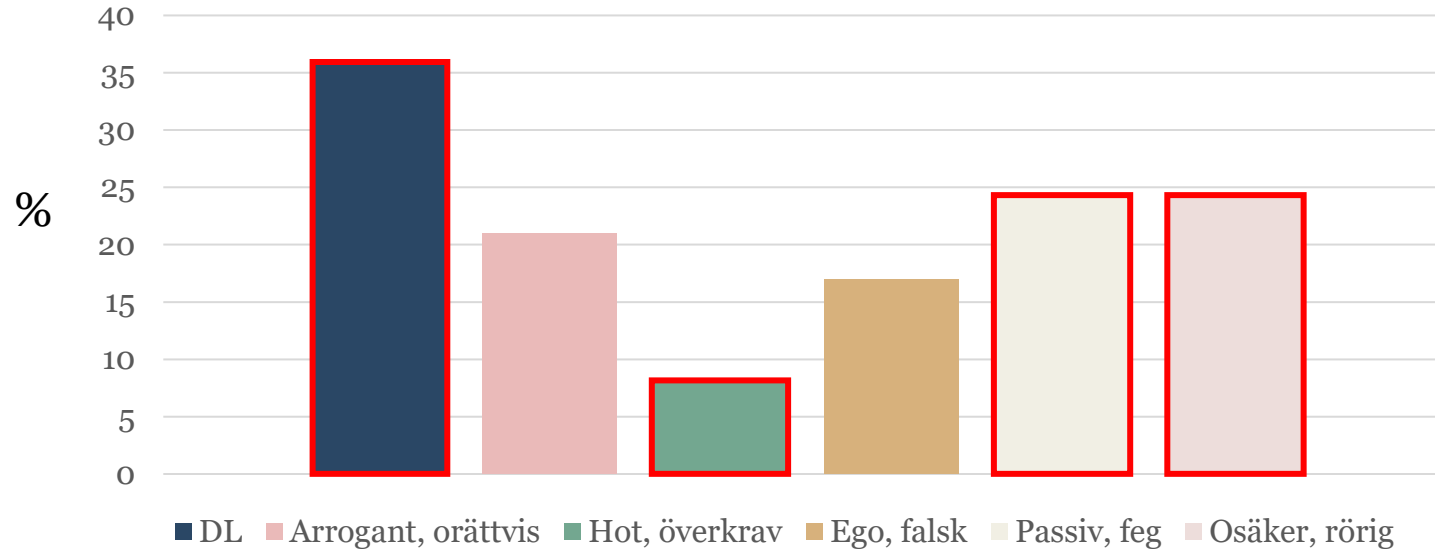
# DATAINSAMLING

- Projektet består av två delstudier, en chefsstudie och en medarbetarstudie.
- SCB genomförde urvalet av deltagare för att få ett representativt urval av:
  - chefer (1300 svarande)
  - medarbetare (1100 svarande)
- Data samlades in via enkäter som skickades ut av SCB vid två tillfällen med sex månaders mellanrum.



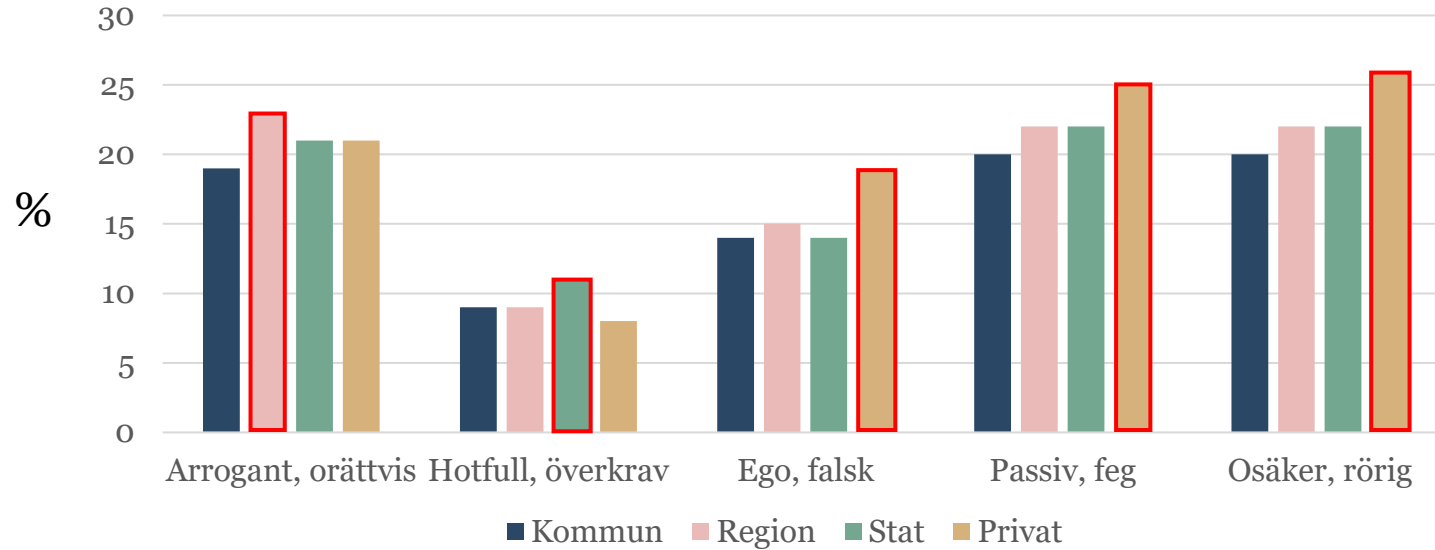
# DESTRUKTIVT LEDARSKAP I SVENSKT ARBETSLIV

(LUNDMARK ET AL., 2021)





# DESTRUKTIVT LEDARSKAP I OLIKA SEKTORER



# VARFÖR AGERAR CHEFER DESTRUKTIVT?

## Se upp – din chef kan vara psykopat

PUBLICERAD: ONS 14 SEP 2016  
UPPDATERAD: TIS 13 SEP 2016

Detta är en debattartikel. Det är skribenten som står för åsikterna som förs fram i texten, inte Aftonbladet.

### DEBATT

Debattören: Vår egen okunskap öppnar dörren för fel personer i arbetslivet



FOTO: JOE SUNDELIN & AMP. THINKSTOCK  
Psykopater är så långt från ett fungerande ledarskap och bärkraftig utveckling man kan komma, skriv...

DEBATT **Psykopater är obotliga lögnare. De fuskar sig fram i arbetslivet. De är odugliga chefer och hopplösa kolleger. Ändå ska de ha högsta möjliga lön och extra förmåner för besväret. Hur kan det komma sig?**



Har du en överlägsen chef som aldrig kan erkänna sina misstag? Det är tecken på narcissism. Foto: iBL/Alli över press

## 6 tecken på att din chef är narcissist

Har en chef eller kollega som är karismatisk och charmig ena stunden och riktigt obehaglig nästa? Då kanske personen är narcissist – en störning som liknar psykopati.

Ett gott självförtroende, stora svängigheter med att ta kritik och problem med att sätta sig in i hur andra tänker och känner. Det är alla tecken på narcissism, en personlighetsstörning som liknar psykopati. Kanske har du en chef eller kollega som passar in på beskrivningen?

– Narcissister är ofta karismatiska och dominanta, och det gör att de kan uppfattas som bra ledare fast det egentligen är tvärt om. Dessutom är de ofta bra på att sälja in sig, säger Espen Skjorstad, legitimerad psykolog på testföretaget Cut-e.

Många människor kan ha ett eller flera narcissistiska drag, utan att vara narcissister, så att försöka diagnostisera kollegan eller chefen är en dålig idé. Samtidigt kan en narcissist orsaka stora skador i en organisation och därför är det viktigt att känna till varningstecknen, och få hjälp att hantera personen om det behövs.

## Är chefen en psykopat?

Chefen är underhållande, men komplett opålitlig, manipulativ och egotrippad. Var varsam, det kan vara en psykopat i chefstolen! Fler chefer är i riskzonen än vad man kan tro.



12 november 2003 **Catrin Offerman**

Det kan vara svårt att sätta fingret på det, men plötsligt är det något som inte stämmer. Motstridiga budskap skickas ut, överenskommelser gäller inte längre och kollegor spelas ut mot varandra. Ett ohanterligt kaos sprider sig, sjukskrivningarna ökar och det enda som återstår är att försöka rädda sitt eget skinn genom att lämna arbetsplatsen. För du är vanmäktigt mot personen som orsakat kaoset, det är nämligen chefen.

### Farliga och manipulativa

Lars-Olof Tunbrå är chefsrekryterare och författare till boken psykopatiska chefer, lika farliga som charmiga. Han menar att det faktiskt inte är så ovanligt att hitta en psykopat på chefsposition. De är charmiga, har högt IQ, är manipulativa och väldigt svåra att identifiera.

– Jag skulle vilja påstå att fyra till fem procent av alla chefer är psykopatiska, det kan vara fler, säger Lars-Olof Tunbrå.

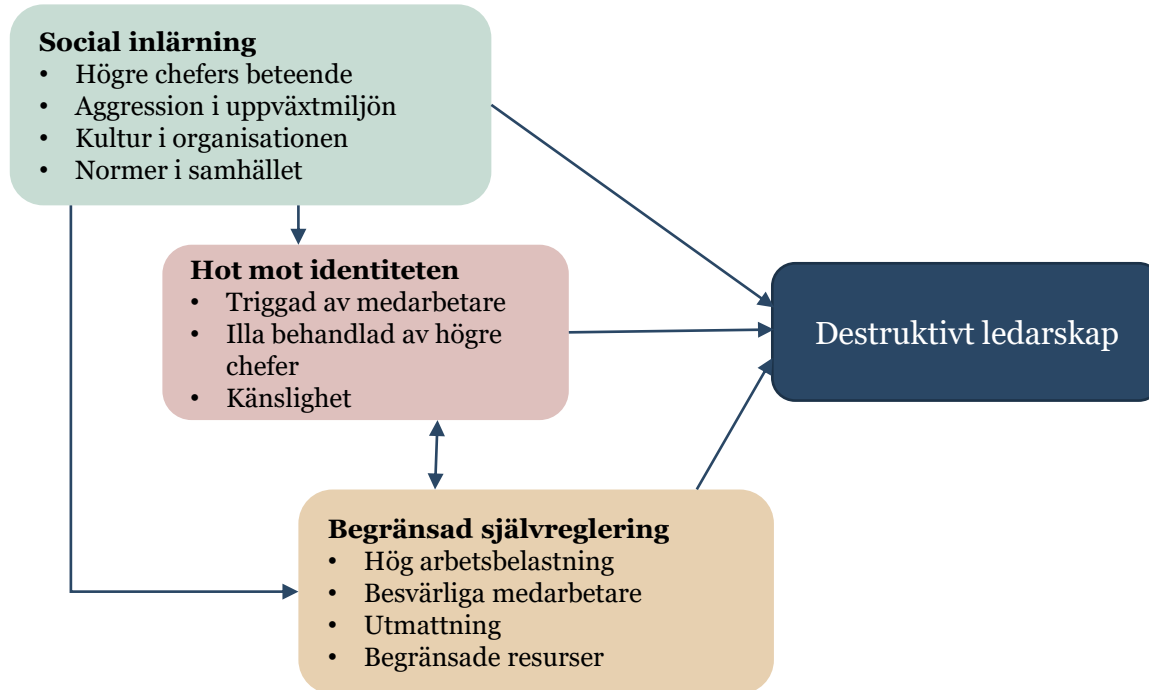


# VARFÖR AGERAR CHEFER DESTRUKTIVT?

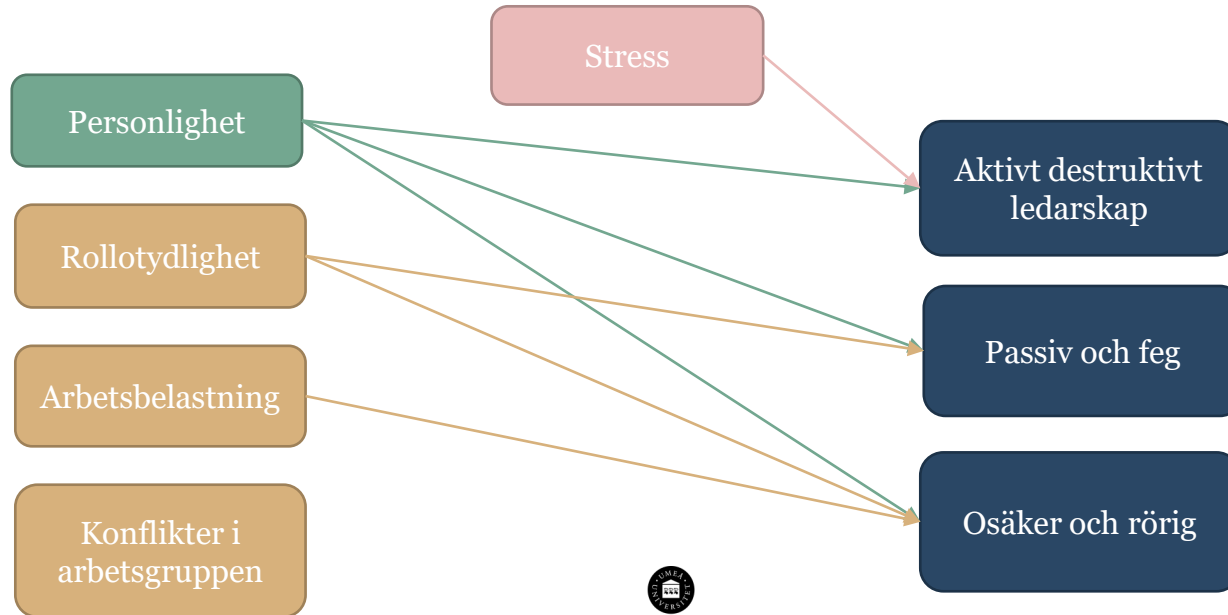
- Personlighet spelar in, men är inte hela förklaringen
- Andra faktorer så som personalen och arbetsmiljöns betydelse behöver kartläggas



# VARFÖR AGERAR CHEFER DESTRUKTIVT? (TEPPER, 2017)



# VARFÖR AGERAR CHEFER DESTRUKTIVT? (TAFVELIN ET AL. 2023)



# MEDARBETARNAS ROLL

(REINHOLD ET AL., 2023; STENLING ET AL., 2023)

- Ur medarbetarnas perspektiv:
  - Låg motivation
  - Sämre trivsel
  - Sämre (väl)mående
  - Konflikt mellan jobb och familj

bidrar till upplevelsen av destruktivt ledarskap

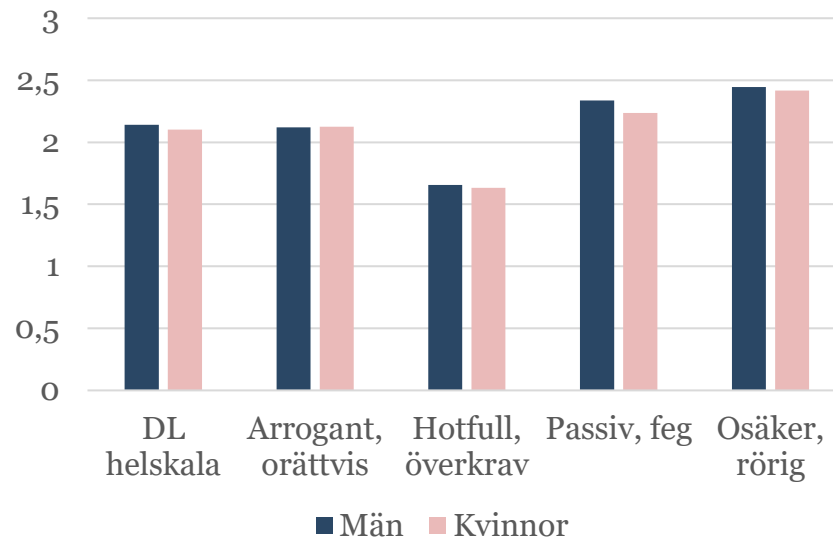
- Ur chefens perspektiv:
  - Låg motivation bland medarbetare
  - bidrar till uppkomsten av destruktivt ledarskap



# SPELAR CHEFENS KÖN NÅGON ROLL?

(REINHOLD ET AL., 2023)

- Män och kvinnor i chefsroller uppfattas lika destruktiva
- Mäns och kvinnors destruktiva ledarbeteenden påverkar personalen på samma sätt:
  - Däremot ser vi ett samband med gender-match: vi påverkas mer av chefer med samma kön som oss själva
- Manliga chefer är mer sårbara för att utveckla destruktiv ledarskap när de uppfattar personalen omotiverad



# ATT FÖREBYGGA DESTRUKTIVT LEDARSKAP

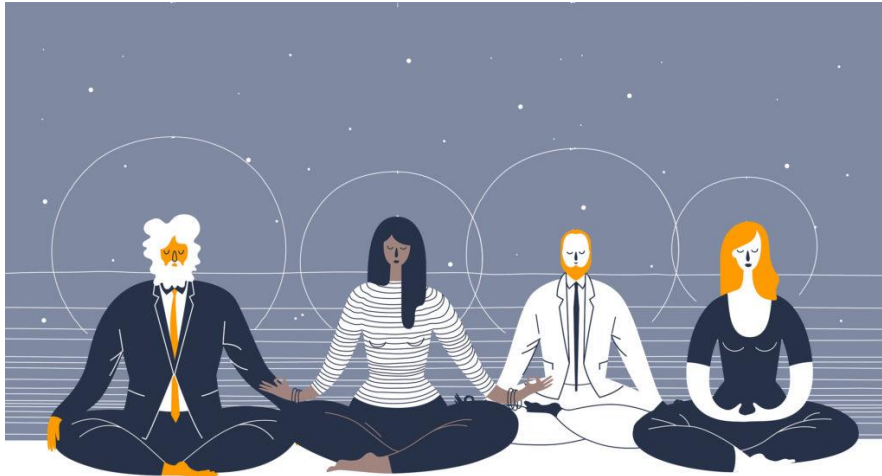
- Rekrytering?
- Säkerställ god arbetsmiljö för chefer (arbetsbelastning, tydliga chefsuppsdrag, ej hög stress över tid)
- Rutiner för att identifiera och följa upp chefer som agerar oönskat
- Stöd till chefer som inte fungerar (stresshantering, omställning)
- Medarbetare som mår bra och är motiverade underlättar
- Ökad medvetenhet - tex i ledarträning





# DESTRUKTIV LEDARTRÄNING?

(GONZALEZ-MORALES & BECKER, 2016)



- Völvilja
- Uppriktighet
- Rättvisa
- Mindfulness



# DESTRUKTIVT LEDARSKAP I SVENSKT ARBETSLIV

## SUMMARY



- **Förekomsten** av destruktivt ledarskap i svenskt arbetsliv är ca **36 %**
- Personlighet har betydelse för både aktivt och passivt destruktivt ledarskap
- Arbetsmiljön i form av rolltydlighet samt arbetsbelastning har betydelse för uppkomsten av passivt ledarskap, stress till aktivt destruktivt ledarskap
- Medarbetarens motivation, trivsel och välmående bidrar också till upplevelsen av destruktivt ledarskap
- Kvinnor och män i chefsroll uppfattas lika destruktiva, men medarbetare påverkas mer av destruktiva ledarbeteenden av en chef med samma kön

# TACK FÖR ATT NI LYSSNADE!

**[susanne.tafvelin@umu.se](mailto:susanne.tafvelin@umu.se)**

**[andreas.stenling@umu.se](mailto:andreas.stenling@umu.se)**



UMEÅ UNIVERSITET



Nästa seminarium 3 maj 2023:

## Trygghetsförsäkring vid arbetsskada – vad gäller vid hemarbete?



**afa**  
**FÖRSÄKRING**