

Ledarskapets baksida

En litteraturöversikt om hur intention och handlande tillsammans med särskilda faktorer kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser av ledarskap.

Mia Justesen

Handledare
Maria Löfgren Martinsson



Abstract

Arbetets art: Kandidatuppsats i Arbetslivspedagogik, 15 poäng
Sidantal: 47 sidor
Titel: Ledarskapets baksida – en litteraturöversikt om hur intention och handlande tillsammans med särskilda faktorer kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser av ledarskap.
Författare: Mia Justesen
Handledare: Maria Löfgren Martinsson
Datum: 2017-01-12
Sammanfattning: Denna uppsats argumenterar för behovet av mer forskning, förståelse och medvetenhet kring destruktiva konsekvenser av ledarskap.

Företag drabbas i dag av nedskärningar, stora förändringar och hög grad av arbetsbelastning. Dessa faktorer skapar tillsammans en grogrund för mellanmänniska konflikter inom företagen, varför ledarskap får sig en allt större och mer betydelsefull roll. Genom att utforska **ledarskapets baksida**, kan en mer rättvisande bild av ledarskap växa fram.

Syftet med uppsatsen är att beskriva och analysera hur makt, ledarstil samt hantering av eget och andras handlingsutrymme kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser av ledarskap. För att besvara syftet har jag med en hermeneutisk ansats genomfört en litteraturöversikt.

Resultatet av litteraturöversikten visar att olika ledarstilar, beroende på vad de fokuserar på, i längden kan generera destruktiva konsekvenser. Makt är väsentligt för att en ledare ska kunna handla effektivt. Däremot bör ledaren fråga sig själv vem han eller hon är till för, samt vilken nytta som han eller hon syftar till att bidra till i sin ledarposition. Det är av vikt från ledarens sida att se till att medarbetarna har möjlighet att påverka konsekvenserna av det egna handlandet. Detta kan ledaren göra genom att definiera sitt handlingsutrymme och anpassa det efter situationen på ett möjliggörande sätt. Resultatet indikerar att *maktutövning, hantering av handlingsutrymme* och *ledarstilar* samverkar på både gott och ont. Ledarens intention samt hur handlingen uppfattas av mottagaren är av stor vikt för att avgöra huruvida en konsekvens blir destruktiv eller inte.

Arbetet har *bidragit med* förklaringar kring hur intention och handlande tillsammans med särskilda faktorer kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser.

Nyckelord: Destruktivt ledarskap, destruktiva konsekvenser, handlingsutrymme, maktutövning, ledarstilar.

Innehåll

| | |
|--|----|
| Förord..... | i |
| 1 Inledning, syfte och avgränsning | 1 |
| 1.1 <i>Introduktion</i> | 1 |
| 1.2 <i>Problemformulering</i> | 2 |
| 1.3 <i>Syfte och frågeställning</i> | 2 |
| 1.4 <i>Pedagogisk relevans</i> | 3 |
| 1.5 <i>Avgränsningar</i> | 3 |
| 1.6 <i>Definitioner</i> | 3 |
| 1.7 <i>Förförståelse</i> | 3 |
| 1.8 <i>Disposition</i> | 4 |
| 2 Metod | 6 |
| 2.1 <i>Utgångspunkter</i> | 6 |
| 2.1.1 Litteraturöversikter | 6 |
| 2.1.2 Vetenskapsteoretisk ingång | 7 |
| 2.2 <i>Genomförande</i> | 9 |
| 2.2.1 Sökstrategi | 9 |
| 2.2.2 Bearbetning av litteratur | 10 |
| 2.3 <i>Kvalitet och källkritik</i> | 10 |
| 2.3.1 Urval av litteratur | 10 |
| 2.3.2 Källkritik..... | 11 |
| 2.3.3 Trovärdighet och äkthet | 13 |
| 2.3.4 Etiska överväganden | 13 |
| 3 Ledarskap | 14 |
| 3.1 <i>Destruktivt ledarskap</i> | 15 |
| 3.1.1 Två perspektiv på destruktivt ledarskap | 15 |
| 3.1.2 Sammanfattning av perspektiven på destruktivt ledarskap..... | 19 |
| 3.1.3 Motivering av definition för uppsatsen..... | 20 |
| 3.2 <i>Destruktiva ledarbeteenden</i> | 21 |
| 3.2.1 Tyranniskt beteende | 21 |
| 3.2.2 Ursparat beteende | 22 |
| 3.2.3 Stödjande-illojalt beteende | 23 |
| 3.2.4 Konstruktivt beteende | 23 |
| 4 Ledarstilar, maktutövning och hantering av handlingsutrymme | |

| | |
|---|-----------|
| <i>4.1 Ledarstilar</i> | 24 |
| 4.1.1 Relations- och uppgiftsorienterat ledarskap | 24 |
| 4.1.2 Förändringsorienterat ledarskap | 26 |
| 4.1.3 Tolkning och reflektion kring ledarstilar | 26 |
| <i>4.2 Maktutövning</i> | 28 |
| 4.2.1 Vad är makt? | 28 |
| 4.2.2 Makt och auktoritet | 30 |
| 4.2.3 Tolkning och reflektion kring maktutövning | 32 |
| <i>4.3 Hantering av handlingsutrymme</i> | 35 |
| 4.3.1 Hantering av andras handlingsutrymme | 35 |
| 4.3.2 Hantering av eget handlingsutrymme | 36 |
| 4.3.3 Tolkning och reflektion kring hantering av handlingsutrymme | 39 |
| 5 Analys och diskussion | 43 |
| 5.1 <i>Slutsats</i> | 45 |
| 5.2 <i>Studiens styrkor och svagheter</i> | 47 |
| 5.3 <i>Avslutning och förslag på fortsatt forskning</i> | 47 |
| Referenser | a |

Förord

I enlighet med traditionen vill jag inleda min C-uppsats med att tacka alla Er som på något vis har bidragit till att den blev av: till ledningen samt föreläsarna och kursföreståndarna vid Sociologiska institutionen, avdelningen för pedagogik.

Jag vill tacka min handledare Maria Löfgren Martinsson för alla kloka ord och goda idéer som har väglett mig under arbetets gång, för ett bra samarbete och för mycket bra vägledning i mitt arbete.

Jag sänder även ett stort tack till alla Er fina själar som har tagit Er tid till att läsa igenom min uppsats och komma med respons.

Avslutningsvis vill jag tacka min familj och mina vänner för den kärlek och uppmuntran som ni har gett mig. Tack för det utomordentliga stödet som ni har bidragit med och för att ni har haft ett stort tålamod under tiden för mitt uppsatsskrivande.

Tack!

Mia Justesen, Lund den 12 januari 2017

1 Inledning, syfte och avgränsning

Detta inledande kapitel introducerar läsaren i problemområdet och varför det är av särskilt intresse att undersöka området. Därefter presenteras studiens syfte och konkreta undersökningsfrågor. Vidare berörs avgränsning, undersökningens pedagogiska relevans, och begrepp som är centrala för uppsatsen definieras. Slutligen åskådliggörs författarens förförståelse och uppsatsens vidare disposition presenteras.

1.1 Introduktion

Forskare på Stressforskningsinstitutet pekar på det problematiska i ledarskap, med stöd i Bornemann (2016).

”Dåliga relationer till chefer och medarbetare [...] är självklart ett stort problem. Uppenbarligen behöver man arbeta mer med de här frågorna, trots att det inte ett nytt fenomen (Bornemann, 2016, s. 2).”

Denna uppsats argumenterar för behovet av mer forskning, förståelse och medvetenhet kring destruktiva konsekvenser av ledarskap. Det har i dagens samhälle blivit allt mer intressant att tala om vad *det goda ledarskapet* är, vilka positiva konsekvenser det för med sig och vad man kan lära av dessa ledare. Med andra ord belyses det bra ledarskapet ständigt genom olika kanaler, såsom i nya böcker, i media och så vidare. Däremot kan det noteras en brist i framställandet av litteratur kring det motsatta. Nämligen, *det destruktiva ledarskapet*. Det ledarskap som medför konsekvenser som är ineffektiva och dåliga. Bör vi inte kunna lära oss lika mycket av de som har misslyckats, som av de framgångsrika ledarna? Media belyser det destruktiva ledarskapet i allt större utsträckning, fast trots det är det ännu ett relativt utforskat område. Med utgångspunkt i detta har jag gjort en hermeneutisk litteraturoversikt (se vidare avsnitt 2.1.2.1) med avsikt att ytterligare försöka finna förklaringar till varför destruktiva konsekvenser av ledarskap kan uppstå.

På senare tid har det blivit mer populärt att tala om psykopatiska ledare, mobbare, hälsoskadliga ledare et cetera. Den gemensamma faktorn bland dessa tidigare nämnda begrepp är hur de alla fokuserar på destruktiva handlingar i en organisation. I sin avhandling skriver bland annat Maria Fors Brandebo (2015) att en destruktiv chef inte måste vara en psykopat, någon som är aggressiv eller någon som ständigt kritiserar. Fors Brandebo menar att det inte handlar om intentioner utan om faktiskt beteende, och då hjälper inte goda avsikter. Genom sin forskning har hon kunnat peka på att den hyggliga chefen som vill alla väl också kan utföra ett ledarskap som medför destruktiva konsekvenser, liksom den passiva och frånvarande – eller den populära chefen.

Att många företag i dag drabbas av nedskärningar, stora förändringar och hög grad av arbetsbelastning är ingen nyhet. Dessa faktorer skapar tillsammans en grogrund för mellanmänskliga konflikter inom företagen, varför ledarskap får sig en allt större och mer betydelsefull roll (Bergengren, 2003). Även i den offentliga debatten belyses destruktivt ledarskap allt mer. Genom en studie om ohälsa på jobbet, som publicerades i tidningen *Metro* den 6 oktober 2016, har det framkommit att totalt omkring 22 procent av arbe-

tande svenskar har någon form av arbetsrelaterade besvär till följd av stress, tungt arbete eller dåliga relationer till kollegor eller chefer. Det presenteras även att antalet medarbetare som har besvär på grund av fysisk belastning har minskat något, medan siffrorna har fortsatt att gå upp när det gäller de psykiska faktorerna såsom dåliga relationer till chefer och arbetskamrater (Bornemann, 2016). Genom åren har flertalet forskare försökt definiera detta betydelsefulla fenomen, men utan lycka när det kommer till att finna en gemensam definition. Det går dock att urskilja särskilda punkter i vilka forskarna är någorlunda samstämmiga. Tillsammans anser de bland annat att ledarskap är en process (Yukl, 2006).

Med grund i ovanstående kan det argumenteras att det är viktigt att framhäva och belysa de destruktiva konsekvenserna av ledarskap ännu mer nu än någonsin, bland annat eftersom den psykiska ohälsan har ökat på arbetsplatser delvis med grund i dåliga relationer chef och medarbetare emellan. Man kan fråga sig: vilka faktorer finns det i ledares handlande som kan ge destruktiva konsekvenser? Går de att undvika? Och hur bör en ledare i så fall ordna upp sitt agerande?

Burke (2006) menar att genom att utforska den "mörka sidan" av ledarskap, kan en mer rättvisande bild av ledarskap växa fram, vilket i sin tur kan bidra till den allmänna förståelsen av ledarskap, effektivitet samt ledarskapsutveckling.

1.2 Problemformulering

I dagsläget existerar forskning kring ämnet destruktivt ledarskap i mycket mindre omfattning än när det kommer till annan ledarskapsforskning. På grund därav valde jag att vidareutforska detta område. Området innehåller många oklarheter, varpå min avsikt är att ytterligare försöka finna förklaringar till varför fenomenet kan uppstå.

1.3 Syfte och frågeställning

Mot bakgrund av nödvändigheten med ökad forskning, förståelse och medvetenhet om destruktivt ledarskap, är syftet med uppsatsen:

Att beskriva och analysera hur makt, ledarstil samt hantering av eget och andras handlingsutrymme kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser av ledarskap.

Uppmärksamheten koncentreras med andra ord mot hur särskilda handlingar och beteenden inom ledarskap kan resultera i destruktiva konsekvenser för medarbetare och ledare. Då uppsatsen fokuserar på faktorerna *maktutövning*, *ledarstil* samt *hantering av eget och andras handlingsutrymme*, preciseras följande frågeställningar:

- *På vilka sätt kan maktutövning leda till destruktiva konsekvenser?*
- *Hur kan en ledares hantering av sitt eget såväl som andras handlingsutrymme skapa grogrund för destruktiva konsekvenser?*
- *På vilka sätt kan en särskild ledarstil generera destruktiva konsekvenser?*

1.4 Pedagogisk relevans

Uppsatsen skrivs på kandidatnivå inom ämnet pedagogik och handlar om på vilka sätt ett antal faktorer kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser utifrån olika handlingar mot medarbetare och ledare. Fokus i uppsatsen ligger således på att analysera vilka konsekvenser som en viss handling eller påverkan medför för medarbetare och ledare, samt hur de i sin tur kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser. Genom att utforska den destruktiva sidan av ledarskap kan en mer rättvisande bild av ledarskap växa fram, vilket i sin tur skulle kunna bidra till den allmänna förståelsen av ledarskap, effektivitet och ledarskapsutveckling. Därtill är uppsatsen även relevant för den arbetslivspedagogisk kontexten.

1.5 Avgränsningar

Jag har valt att lägga fokus på intention, handlande och konsekvens i förhållande till medarbetare och ledare i de organisationer där destruktivt ledarskap förekommer såväl explicit som implicit. Med andra ord ligger mitt huvudsakliga fokusområde på relationen mellan individer, och organisationen i sig lämnas därhän.

1.6 Definitioner

Chef, ledare, arbetsledare och supervisor

I denna uppsats är det inte väsentligt att särskilja begreppen chef, ledare, arbetsledare och supervisor. När jag benämner ”ledare” syftar jag på den formella ledaren.

Destruktivt ledarskap

Med destruktivt ledarskap åsyftas i denna uppsats som ledarskap som medför destruktiva konsekvenser under ett visst antal förutsättningar (se vidare i avsnitt 3.1 och 3.2). På så vis kommer jag genom hela uppsatsen att redogöra för såväl destruktivt ledarskap som destruktiva intentioner, destruktiva handlingar och destruktiva konsekvenser.

1.7 Förförståelse

Forskningsprocessen blir ständigt påverkad av forskarens syn på världen. Synen påverkar allt ifrån skapandet av forskningsfrågor till insamlandet av data, analysen och tolkningen av material. Denna förförståelse behöver självfallet artikuleras och göras medveten (Wallén, 1996).

Forskarens värderingar är en väsentlig komponent i förståelsen av sociala fenomen, vilka enbart blir giltiga för forskaren då de redogörs till den kultur som forskaren verkar i (Merriam, 1994; Grimen & Gilje, 2007). Min förförståelse kring destruktivt ledarskap har påverkat valet av forskningsområde och framställning, såväl som det har varit en förutsättning för att kunna sätta valt forskningsområdet i ett sammanhang.

Forskarens känslor och värderingar gör indirekt intryck på beskrivningarna av ett socialt fenomen, och av den anledningen är det viktigt att som forskare vara uppmärksam på detta (Grimen & Gilje, 2007). Eftersom jag har varit i kontakt med destruktivt ledarskap

tidigare, har jag insett att detta har påverkat min förförståelse. En av mina tidigare erfarenheter i rollen som underställd till en destruktiv ledare skapade vissa upprörda känslor hos mig under denna tid, något som i mina ögon synliggjorde det ännu aktuella behovet av forskning, förståelse och medvetenhet om destruktivt ledarskap. Samtidigt kan min utbildning inom personal- och arbetslivsfrågor med inriktning på pedagogik också ha influerat synen på mitt val av forskningsområde.

Wallén (1996) menar att den som tolkar har en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap. I samma spår går Grimen & Gilje (2007), som hävdar att en forskare aldrig förhåller sig helt utan föreställningar inför sitt forskningsområde. Saker i egenkap av språk, personliga erfarenheter, tro samt föreställningar utgör på ett eller annat vis alla forskares förförståelse. Min egen syn på bland annat destruktivt ledarskap, makt, handlingsutrymme och ledarstilar, bland annat kan ha fåtts genom utbildning, erfarenhet och media kan också ha influerat förförståelsen. Förförståelsen är en väsentlig del i forskningsprocessen eftersom den ger undersökningen av ett fenomen en viss riktning och möjliggör för tolkning (Grimen & Gilje, 2007). Av den anledning att förförståelsen påverkar mina tolkningar ansåg jag att det var av största vikt att redovisa och tydliggöra den i denna uppsats.

1.8 Disposition

Uppsatsen är grundad på en litteraturöversikt. Uppsatsen är indelad i tre delar; den första delen beskriver inledning, syfte och metod, den andra delen består av teori i form av kapitlen ledarstilar, maktutövning samt hantering av eget och andras handlingsutrymme och den tredje och avslutande delen består av analys och diskussion, slutsatser, studiens styrkor och svagheter samt förslag på fortsatt forskning.

I uppsatsens *första del* förklaras de metoder som använts för att på bästa sätt ta reda på undersökningens syfte. I början av kapitlet beskrivs sökprocessen av forskning och litteratur inom området. Kapitlet används därefter till att beskriva datainsamlingen samt bearbetningen av litteraturen. Även etiska överväganden som är nödvändiga att ha i åtanke vid undersökningen förklaras samt undersökningens trovärdighet och äkthet.

Uppsatsens *andra del* valde jag att disponera dessa delar enligt följande; uppsatsens andra del inleds med att sammanfattande beskriva destruktivt ledarskap som fenomen. Avsnittet om destruktivt ledarskap avslutas med en enkel men sammanfattande modell för att ytterligare förtydliga hur de presenterade definitionerna av destruktivt ledarskap kan kopplas till intention, handling samt konsekvens. Efter detta beskrivs de faktorer som jag har valt att fokusera på och sätta i relation till destruktivt ledarskap, det vill säga ledarstilar, maktutövande och hantering av eget och andras handlingsutrymme. Därefter följer tolkning och reflektion kring respektive faktor, varpå de valda områdena sätts i förhållande till destruktivt ledarskap.

Det tredje delen används till att föra en diskussion kring vad som framkommit i tolkningen och reflektionen från teoriavsnittet. De teman som analys- och diskussionsavsnittet är uppdelat i syftar till att förenkla för läsaren att se en tydlig relevans till uppsatsens syfte. Ledarstilar, maktutövning samt hantering av eget och andras handlingsutrymme behandlas mer övergripande i relation till intention, handling och konsekvens.

Det förs även tankegångar kring huruvida faktorerna samverkar eller motverkar varandra. I kapitlet diskuteras även studiens styrkor och svagheter och förslag till fortsatt forskning ges.

Även fortsättningsvis kommer ett förtydligande av innehållet under varje kapitelrubrik att ske för att underlätta för läsaren att hitta i texten.

2 Metod

I metodavsnittet redogörs inledningsvis utgångspunkter för undersökningen samt urvalsprocessen. Vidare ges insyn i hur det empiriska underlaget har tagits fram och presenterats för att kunna ge svar på undersökningens frågor och frågeställning. Därefter presenteras analysmetoden samt etiska överväganden berörs. Även rimlighet, trovärdighet och samvetsgrannhet tas upp.

2.1 Utgångspunkter

Metodval är inte enbart val av tillvägagångssätt, det är också ett verktyg för reflektion som bör användas konsekvent genom uppsatsen. I likhet med vad Bell (2000) poängterar, kan en lämplig metod enbart väljas under förutsättning att avsikten med uppsatsen har preciserats. Således har syftet haft ett väsentlig och grundläggande inflytande på vilken metod som användes. Detta stämmer väl överens med Denscombe (2009) som menar att för att kunna välja en lämplig metod bör forskaren fundera kring undersökningens relevans, utförbarhet, täckning, precision samt etiska principer. Med grund i Denscombes faktorer för val av metod har litteraturöversikt använts som angreppssätt.

2.1.1 Litteraturöversikter

Denna studie är utförd i form av en litteraturöversikt med anledning av att området var utforskat för mig som forskare att jag kände att jag inte hade kunskap i tillräcklig utsträckning för att genomföra en empirisk studie. Läsning, analys och tolkning av vetenskapliga texter är centrala delar i ”vetenskapligt kunskapssökande arbete” enligt Nyhlén (1999, s. 53). Denna uppfattning har även stöd i såväl Backman (1998) som Mertens (2005). Backman (1998) menar att litteraturgranskning är en form utav forskningsprocess i sig och att den bör ske med likvärdig systematik och noggrannhet som andra forskningsprocesser. I likhet med Mertens (2005), beskriver Backman (2016) processen i termer av fråga, problemformulering, litteratursökning, evaluering och urval, analys, tolkning och rapportering. Mertens påpekar, vad gäller tolkning och rapportering, att slutsatsen av den granskade litteraturen bör organiseras logiskt och/eller begreppsligt samt innehålla väsentligt med information för att denna ska kunna stödja en kritisk analys.

Mertens (2005) anger två primära skäl för att göra en litteraturöversikt. Det ena avser *litteraturöversikt som förberedelse för egen forskning* och det andra avser att *litteraturöversikten är ett mål i sig själv*. Dessa skäl kan jämföras med Backman (2016) som åtskiljer litteraturgranskningar, forskningsöversikter och meta-analyser. Med litteraturgranskning åsyftar Backman (2016, s. 74) den delprocess som ”förekommer som ett reguljärt introducerande moment” i varje forskningsprocess i avsikt att ge en helhetssyn över ett område, för att sedan bidra till problemformulering och/eller introduktion av ämnet. Litteraturöversikt som förberedelse för egen forskning har enligt Mertens (2005) och Neuman (1994) för avsikt att skapa ett övergripande begreppsligt och teoretiskt ramverk i vilket den egna forskningen kan placeras in.

Vad gäller min teoretiska undersökning, kan den sägas ha inslag av främst det andra syftet. Det rör sig emellertid inte om att i första hand förbättra en praktik som Mertens (2005) föreslår, utan det huvudsakliga syftet med denna litteraturöversikt är av mer integrativ karaktär för att tillhandahålla en utökad/fördjupad förståelse av ett givet område. Eftersom jag snarare vill förstå en befintlig praktik i ett större sammanhang och att med den praktiken sin exempel kunna föra en välargumenterad och integrerad diskussion om den större kontexten, varför kommer *litteraturöversikt som förberedelse för egen forskning* att lämnas därhän i denna framställning. Fokus ligger således på litteraturöversikt som ett mål i sig själv, vilket Backman (2016, s. 83) påpekar kan ”variera med hänsyn till syfte, fokus, omfattning och perspektiv”.

Min strategi för denna litteraturöversikt är att i så stor mån som möjligt utgå ifrån befintlig litteratur och därigenom eftersträva en upptäckt av nya aspekter inom området som kan skapa förutsättningar för destruktivt ledarskap. På detta vis hoppas jag för det första kunna uppmärksamma begreppet ytterligare och för det andra kunna bidra med material och tankegångar som skulle kunna komma till användning vid framtida forskning.

2.1.2 Vetenskapsteoretisk ingång

Jag kommer i avsnittet som följer att inledningsvis presentera begrepp och paradigmen som är av relevans, för att därefter fördjupa mig inom ett specialfall av det socialkonstruktivistiska paradigmet - nämligen *hermeneutik*. Detta med anledning av begreppens och paradigmens korrelation till uppsatsens resultat.

Hur en forskare ser på sin omvärld är väsentligt i längden eftersom det korrelerar med uppsatsens resultat. För att få en så trovärdig, rimlig och samvetsgrann uppsats som möjligt är det därför av vikt för varje forskare att identifiera sin syn på omvärlden. Inom den pedagogiska forskningen talar man enligt Mertens (2005) om att det finns tre paradigmen, det *positivistiska*, det *socialkonstruktivistiska* och det *emancipatoriska*. Dessa tre paradigmen skiljer sig på tre delområden: **epistemologi** (kunskapsuppfattning), **ontologi** (verklighetsuppfattning) och **metodologi** (huvudsaklig undersökningsansats).

Enligt Stensmo (2007) härstammar epistemologi från grekiskans *episteme*, ett begrepp som betyder ”vetande” och som berör frågor gällande kunskapens förutsättningar och giltighet. Således kan epistemologi hävdas vara teorin om kunskap och vetenskap. Denna teori försöker enligt Stensmo (2007) besvara frågor som berör vad man kan veta, när man vet det och hur man kommer fram till ett vetande. Den aktuella synen på kunskap påverkar i längden bland annat hur inlämning implementeras. Ontologi behandlar frågor om verklighetens fundamentala grunder. Ontologin berör med andra ord bland annat frågan: *vad är?* Således försöker ontologin att undersöka huruvida verkligheten är det som vi kan observera eller ifall verkligheten inte är något som kan uppfattas genom en människas sinnen. Mertens (2005) belyser att även de tre tidigare nämnda paradigmen skiljer sig också åt någorlunda, särskilt när det kommer till associationer. Det *positivistiska paradigmet* blir ofta associerat med kvantitativa studier, till skillnad från det *socialkonstruktivistiska paradigmet* som ofta förknippas med hermeneutiska, kvalitativa studier. Slutligen associeras ideligen det *emancipatoriska paradigmet* med kritisk teori.

2.1.2.1 *Hermeneutik*

Jag har resonerat fram och tillbaka kring den vetenskapsteoretiska ingången på uppsatsen. I förhållande till att verkligheten ses som socialt konstruerad och att den skapas genom möten i sociala och gemensamma situationer, kan man se att uppsatsen präglas av det *socialkonstruktivistiska paradigmet*. Detta vittnar om att uppsatsen inte enbart utformas utav en enda sanning som består tvärsigenom uppsatsen, utan att det kan tillkomma fler efterhand. I likhet med detta kan även synen förändras under uppsatsens fortskridande. Det socialkonstruktivistiska paradigmet utgår ifrån en kunskapsuppfattning som härstammar ifrån relationen mellan forskare och det som undersöks (Lindén, 1999). På så vis kan det hävdas att både forskaren och det utvalda materialet har en inverkan på varandra.

Det perspektiv som utmärker litteraturöversikten är ett specialfall av det socialkonstruktivistiska paradigmet, nämligen *hermeneutik*. Hermeneutiken handlar enligt Wallén (1996) om tolkning av innebörder i texter, symboler, handlingar, upplevelser med mera. Hermeneutik kan fritt översättas till tolkningslära och handlar om tolkning av innebörder i dess vidaste mening (Wallén, 1996). Att jag som forskare i denna uppsats funderade kring hur en text har kommit till och i vilket sammanhang det kommer ur, hjälpte mig att se bakom det som stod explicit och synliggöra vad som låg under. Det hjälpte mig med andra ord med att läsa mellan raderna och att förstå synsätten på ett djupare plan. Vidare menar Wallén (1996) att den som tolkar har en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap. Hermeneutiken är inriktad på tolkning av den upplevande och handlande individen. Denna förförståelse behöver således artikuleras och göras medveten. I uppsatsen har jag beskrivit min förförståelse, varför jag har kunnat tydliggöra för läsaren var jag som forskare befinner mig i förhållande till uppsatsens undersökningsområde. Jag kompletterade även huvudfenomenet med min syn på ledarskap generellt, då den gav konsekvenser för hur jag fortsatte att skriva beroende på min position.

Vid tolkandet växlar man mellan del- och helhetsperspektiv. Tolkningar måste även i sig ske i förhållande till en kontext (Wallén, 1996). I denna uppsats växlade jag mellan del- och helhetsperspektiv i två steg och två omgångar. Det första steget på den första omgången var då jag utgick från huvudfenomenet och sedan fann särskilda faktorer. Dessa särskilda faktorer resulterade i maktutövning, hantering av eget och andras handlingsutrymme samt ledarstilar. Det andra steget var då dessa faktorer genom tolkning och reflektion återkopplades till huvudfenomenet. Detta skedde med varje faktor i förhållande till destruktivt ledarskap, och således inte alla på en gång. I den andra omgången (analys- och diskussionsavsnittet) satte jag faktorerna dels i förhållande till varandra, dels i förhållande till destruktivt ledarskap på ett mer övergripande plan med hjälp av intention, handling och konsekvens. För att även här få in del- och helhetsperspektivet utgick tankegångarna ifrån det som framkom i det andra steget på första omgången, med andra ord då jag tolkade och reflekterade kring de olika faktorerna i förhållande till destruktivt ledarskap.

2.2 Genomförande

2.2.1 Sökstrategi

Litteratursökningen genomfördes i två steg: en inledande sökning och sedan en andra sökning när jag hade kommit fram till vilka begrepp jag ville använda.

Genom **det första steget** kan forskaren enligt Friberg (2006) uppnå ett så kallat helikopterperspektiv, i vilket forskaren kan få sig en uppfattning om vilken litteratur som finns till förfogande inom det valda området. Genom att hålla sinnet öppet och observera huvudfenomenet som stort i förhållande till andra kontexter kunde jag förebygga ett förbi-seende av intressanta och annorlunda perspektiv på ämnet.

Med hjälp av en brainstorming kring det fenomen som valts samt den litteratur som framkom från sökningen kunde en kartläggning av potentiella och intressanta områden kring destruktivt ledarskap ske. Av anledning i uppsatsens tidsram och storlek, genomfördes en avgränsning och begränsning i områdena samt uppsatsstrukturen. Detta visade sig vara svårare än vad förväntat. Vissa områden kunde sorteras bort på direkten då deras koppling till arbetslivspedagogiken inte var tillräckligt stark och andra satt jag under en längre tidsperiod med. Slutligen, efter att ha sammanställt de frågor och tankegångar som uppkom under det inledande läsandets gång, sammanställde jag de tre områden som fängslade mig mest. Dessa områden blev följande: *maktutövning*, *ledarstil* samt *hantering av eget och andras handlingsutrymme*.

Efter beslut om vilka områden som skulle sättas i relation till den stora kontexten, utfördes **steg två** i litteratursökningen. Enligt Friberg (2006) är denna sökning mer specifik och precis i förhållande till den inledande litteratursökningen. Enligt Backman (2016) bör man i förväg bestämma vilka bibliografiska referensdatabaser och procedurer man avser att använda. Vidare påpekar Backman (2016) att en enda referensdatabas oftast inte är heltäckande. På detta vis påträffade jag väsentlig och adekvat litteratur. I den inledande litteratursökningen användes bibliotekskatalogerna LIBRIS och LOVISA. Eftersom jag ännu inte hade valt mina områden, utfördes sökningarna: "*destruktivt ledarskap*", "*karismatisk ledare*", "*hälsofarligt ledarskap*", "*kränkande handlingar*", "*mobbning*", "*psykopatisk ledare*" med flera. Även synonymer och engelska översättningar användes. I den egentliga litteratursökningen koncentrerade jag uppmärksamheten mot ledares medvetna destruktiva handlingar, där såväl intention som handling och konsekvens blev destruktivt. Fast efterhand som jag läste utvecklade jag en nyfikenhet kring även de omedvetna destruktiva handlingarna, där exempelvis intention och handling är i god tro men konsekvenserna av dem blir destruktiva. Följaktligen blev mina primära sökord: "*destruktivt ledarskap*", "*ledarskap*", "*relationsorienterat*", "*uppgiftsorienterat*", "*förändringsorienterat*", "*makt*" och "*handlingsutrymme*". Även i denna litteratursökning användes synonymer och engelska översättningar.

Vid sökandet av artiklar och tidskrifter användes databaser såsom LUB-search, ERIC, Scopus och Emerald Insight. För att göra en sökning effektiv i så hög utsträckning som möjligt kan forskaren använda sig av olika slags strategier för att öka andelen lyckosamma sökträffar. Det finns, i Mertens (2005) mening, bland annat två relevanta strategier: trunkering och booleska operatorer. Vid användandet av booleska operatorer, valde jag att inte använda mig av NOT, med risken att utesluta intressant litteratur.

För diskussion om *urval*, se avsnittet om källkritik.

2.2.2 Bearbetning av litteratur

Vid bearbetningen av litteraturen växlade jag mellan del- och helhetsperspektiv genom att jag med varje särskild faktor tolkade och reflekterade kring denna i förhållande till huvudfenomenet destruktivt ledarskap. Samma princip gjorde sig gällande då det avslutande analys- och diskussionsavsnittet kom till. Då utgick jag ifrån de tankar och frågor som uppkom under den första tolknings- och reflektionsdelen för att sedan undersöka huruvida det fanns samband mellan de olika faktorerna och destruktivt ledarskap. Till min hjälp för att genomföra detta togs hänsyn till intention, handling och konsekvens i förhållande till föregående.

Hermeneutiken handlar om tolkning av innebörder i texter, symboler, handlingar, upplevelser med mera. Hermeneutik kan fritt översättas till tolkningslära och handlar om tolkning av innebörder i dess vidaste mening (Wallén, 1996). När jag skrev uppsatsen återgick jag konstant till utgångspunkten kring vilket perspektiv jag utgick ifrån och vilket perspektiv jag strävade efter, till exempel på faktorn maktutövning. Därtill funderade jag kring vilket perspektiv som författaren i fråga utgår ifrån, bland annat i de fall när jag använde mig av definitioner.

2.3 Kvalitet och källkritik

2.3.1 Urval av litteratur

Formatet för denna uppsats är som presenterat en litteraturöversikt. Friberg (2012) menar att skillnaden mellan en litteraturstudie och en litteraturöversikt är en olikhet berör omfattningen, en litteraturöversikt är inte lika omfattande som en systematiskt litteraturstudie. Litteraturöversikten är en sammanställning av litteratur som baseras på ett val av texter som härstammar från ett område som är relevant för det som undersöks (Friberg, 2012). Som antyds ovan är urvalet av litteratur av väsentlig art gällande kvalitetsbedömningen på denna uppsats eftersom uppsatsen inte innefattar någon empirisk studie. För att litteraturöversikten då ska bli så tillförlitlig som möjligt krävs ett kritiskt förhållningssätt vid litteratururvalet, bearbetningen av litteraturen samt i den egna skrivprocessen (Friberg, 2012). Det är således viktigt att källorna granskas noggrant. Mitt huvudsakliga fokus var att hitta litteratur där begreppet destruktivt ledarskap togs upp. Vidare sökte jag efter litteratur där maktutövande, hantering av eget och andras handlingsutrymme samt ledarstilar dels togs upp var för sig och dels integrerades med destruktivt ledarskap och där den ömsesidiga påverkan dem emellan diskuterades.

För att begränsa mängden litteratur samt åstadkomma ett kritiskt och medvetet förhållningssätt ställde jag upp två kriterier för litteratursökningen. Dessa var *aktualitet*, *vetenskaplighet* och *primärkällor* i så hög utsträckning som möjligt. Litteraturen som ingår i studien håller en vetenskaplig standard. Alvesson och Sköldbberg (1994) anser att ett tecken på vetenskaplighet är att författaren har en egen referenslista. Jag har valt bort så kallad managementlitteratur, med grund i att sådan form av litteratur ofta är skriven utan ett kritiskt förhållningssätt, saknar referenslista och på så vis kan materialet inte anses

tillförlitligt. Som nämnt ovan har jag i så stor utsträckning som möjligt använt mig av primärkällor. Sålunda kunde jag skapa mig en egen uppfattning om ursprungsmaterialet (Alvesson & Sköldberg, 1994). Jag stötte dock på svårigheter i att enbart finna och använda mig av primärkällor. I vissa fall skrevs den första källan på 1900-talet och är i dag inte aktuell, varpå jag övervägde mitt kriterium och som alternativ valde att leda mig vidare efter uppdaterade källor.

Genom att jag använde mig av kriterierna *aktualitet*, *vetenskaplighet* och (där möjligt) *primärkällor*, valde jag följaktligen bort det material som var för gammalt, för nytt eller helt enkelt hade för svag aktualitet i förhållande till uppsatsen. Även de källor som hade för låg vetenskaplighet valdes bort.

2.3.2 Källkritik

En uppsats med kvalitet använder sig endast av vetenskaplig litteratur, men synen på vad som är en vetenskaplig text kan variera mellan olika vetenskapliga traditioner och grundar sig i synnerhet i värderingar och tolkningar (Friberg, 2006). Litteraturen i denna uppsats är sådan som kan anses uppfylla kraven för vetenskaplighet. Vissa referenser kan i förhållande till Friberg (2006) anses vara jämförelsevis väsentliga och relevanta med anledning av att det inte enbart är resultatet som ska granskas, utan även tillvägagångssättet som leder fram till resultatet.

Enligt Holme och Solvang (1997) kan en litteraturgranskning delas in i fyra kriterier: *observation*, *ursprung*, *tolkning* och *användbarhet*. Vid bearbetning av litteraturen i denna litteraturöversikt **observerade** jag huruvida litteraturen hade en objektiv bild av det beskrivna fenomenet. Fortsättningsvis letade jag reda på **ursprunget** till litteraturen, med andra ord undersökte jag vem eller vilka som var författare, tid för publikation samt källans syfte. Härigenom fick jag vetskap om författaren/författarna beskrev sin egen forskning eller refererade till tidigare forskning. När och i vilket sammanhang som källan är skriven påverkar hur författaren **tolkar** och drar slutsatser inom ämnet. Det avslutande kriteriet berörde **användbarheten** för det som den observerade studien avser. Här gällde det att som forskare göra ett litteratururval som var väsentligt för uppsatsen.

För att granska människors uppfattningar särskiljer Marton (1981) på två perspektiv, vilka han kallar för *first-order* respektive *second-order perspective*. Med första ordningens perspektiv menar Marton att syftet är att beskriva olika aspekter av omvärlden. I detta perspektiv är det forskaren själv som beskriver sådana aspekter av verkligheten som är av intresse. Däremot i den andra ordningens perspektiv är det av intresse att beskriva hur andra personer uppfattar och har erfarenheter av olika aspekter av verkligheten. Min tolkning som presenteras i uppsatsen utgör första ordningens perspektiv.

Jag har i första hand använt mig av pedagogiska källor men även valt att röra mig inom det beteendevetenskapliga området. Information från primärkällor var givetvis att föredra att använda, fast detta kunde dock ibland vara problematiskt att finna. Jag har därför även använt mig utav sekundärkällor. I detta avseende var det självklart ännu desto viktigare att studera referenslistor och kontrollera deras grad av tillförlitlighet (Holme & Solvang, 2001) Bland annat har Hacker och Matern gjort en modell för att

konkretisera det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet. Denna modell hittade jag i boken *Handling och handlingsutrymme* av Aronsson och Berglind (1990). Däremot, eftersom jag enbart var intresserad av Hacker och Martens modell för att förtydliga dessa begrepp, valde jag att använda mig av en sekundärkälla och inte leta reda på primärkällan.

Litteratur som uppfattades som komplicerad och svårbegriplig i allt för stor grad valde jag att inte använda på grund av risken för feltolkning. Emellanåt har jag av den anledningen valt att citera texter, särskilt vid engelsk litteratur eftersom det vid användandet utav litteratur på engelska ibland kan uppstå tolkningssvårigheter. Jag har försökt att bibehålla innehållet genom att använda mig av citat vid vissa definitioner på engelska för att inte förvränga genom min översättning. I vissa fall sökte jag källor på svenska som berörde samma ämne, varför jag sedan jämförde dem och dess innehåll. Således skulle jag vilja hävda att tolkning och översättning från engelska till svenska har gjorts så korrekt som möjligt. I många fall har ett lexikon använts som hjälpmedel för att säkerställa ett väsentligt tillvägagångssätt samt en samstämmig presentation av litteraturens innehåll. Vid somliga tillfällen kom jag även i kontakt med litteratur som inte huvudsakligen tillhörde pedagogikens forskningsområde (som nämnt översiktligt ovan). Det kunde bland annat röra sig om särskilda begrepp som inte specifikt tillhörde pedagogiken eller begrepp som inte tidigare studerats i speciellt stor utsträckning. Om dessa källor valdes var jag extra noggrann med att undersöka innebörden bakom begreppen för att inte missleda läsarna och studien.

Ett av mina sökkriterier som var återkommande under hela uppsatsens gång var aktualitet. Jag försökte finna litteratur som var så ny som möjligt. Trots det använde jag ett flertal gånger mig av äldre forskning. Denna har varit lika intressant att studera i vissa fall och en del teorier, modeller och tankegångar är än idag grundläggande och därigenom fortfarande användbara. För att undvika feltolkning följde jag Nyléns (1999) råd och var noggrann med att uppmärksamma den språkliga förståelsen och textens tidsmässiga förankring. I vissa fall har jag satt kommentarer i fotnoterna som innehåller hänvisningar till de äldre källorna. Detta för att läsaren själv skulle kunna sätta sig in vidare i ämnet ifall det skulle vara av intresse.

2.3.2.1 Vilka olika typer av litteratur har jag använt mig av?

I min litteraturöversikt har jag använt mig av främst *vetenskapliga artiklar* och *facklitteratur*. De vetenskapliga artiklarna redovisar oftast aktuell forskning. Facklitteratur, däremot, ägnar sig åt att beskriva läget utifrån annan forskning, vilket innebär att sammanställningen tar längre tid i förhållande till de vetenskapliga artiklarna. De vetenskapliga artiklarna å sin sida redovisar ofta kunskap som inte tidigare har presenterats och det är inte ovanligt att författarna skapar modeller och teorier som inte tidigare har skådats (Friberg, 2006).

Både vetenskapliga artiklar och facklitteratur skrivs i syfte att förmedla viss kunskap. Däremot har facklitteratur enligt Friberg (2006) ett innehåll som har påverkats av vad författaren finner lämpligt att uppmärksamma sina läsare på inom den valda kontexten. Vidare nämner Friberg bland annat följande tre aspekter som påverkar bokens innehåll: 1) författarens kunskap inom området, 2) författarens åsikter kring hur ämnet bör för-

medlas samt 3) vilken förmåga författaren har att förmedla kunskap. Vetenskapliga artiklar har istället särskilda kriterier som måste uppfyllas för att artikeln ska få kallas just vetenskaplig, däribland att den ska vara utformad på ett visst sätt och att den ska vara ett resultat av empirisk forskning.

Jag valde att använda mig av såväl facklitteratur som vetenskapliga artiklar för att försöka skapa en så hög trovärdighet som möjligt. Vid kontakt med både de vetenskapliga artiklarna och facklitteraturen tittade jag på graden av tillförlitlighet samt i vilken utsträckning författaren försöker påverka läsaren till det ena eller det andra (Friberg, 2006; Holme & Solvang, 2001). För att göra detta granskade jag källorna (speciellt facklitteraturen) för att se huruvida det finns en tydlighet kring vem som är författaren, när litteraturen är skriven samt om den är en primärkälla och om den har en relevant referenslista (Friberg, 2006).

2.3.3 Trovärdighet och äkthet

I kvalitativ forskning tas två viktiga kriterier upp för att bedöma kvaliteten av undersökningen, nämligen trovärdighet och äkthet. Dessa kan jämföras med den kvantitativa forskningens validitet och reliabilitet, men är mer anpassade till en kvalitativ ansats (Bryman & Bell, 2005). Jag har i min litteraturöversikt uppnått trovärdighet för det första genom litteraturen, för get andra genom att jag har behandlat denna på ett riktigt sätt och för det tredje genom att jag har beskrivit noggrant hur jag har gått tillväga.

2.3.4 Etiska överväganden

När en litteraturöversikt genomförs är det viktigt att ta etiska överväganden i beaktande. Det är minst lika viktigt att redogöra för sin förförståelse. Wallén (1996) menar att den som tolkar har en förförståelse i form av språklig och kulturell gemenskap. Hermeneutiken är inriktad på tolkning av den upplevande och handlande individen. Denna förförståelse behöver således artikuleras och göras medveten. Genom att jag har beskrivit min förförståelse, har jag kunnat tydliggöra för läsaren var jag som forskare befinner mig i förhållande till uppsatsens undersökningsområde. Jag kompletterade även huvudfenomenet med min syn på ledarskap generellt, då den gav konsekvenser för hur jag fortsatte att skriva beroende på min position.

Min intention har varit att ställa olika perspektiv mot varandra snarare än att bekräfta en hypotes. Jag har med andra ord velat finna tolkningar och konstruktioner. Jag ville visa på att det finns olika förhållningssätt, ta reda på var de kommer ifrån samt ta reda på vad de ger i förhållande till mina specifika faktorer.

3 Ledarskap

Det här kapitlet presenterar min definition på ledarskap för att sedan fördjupa sig inom den specifika grenen destruktivt ledarskap och destruktiva ledarbeteenden. Jag redogör för några olika perspektiv på destruktivt ledarskap och sammanställer sedan dessa för att komma fram till en definition och/eller tankesätt som ska användas vidare i uppsatsen.

Definitionerna av ledarskap är oändliga. För att avgränsa mig har jag i denna uppsats valt att underbygga min definition av ledarskap med hjälp av Yukl. Detta är dock inget som innebär att jag har uteslutit att ta hänsyn till annan litteratur vid framtagandet av min egen definition, se fotnoter. Yukl (2013) beskriver ledarskap som ett fenomen som antingen är knutet till en *persons egenskaper* eller till en *process*. Det kan även vara kopplat till särskilda *färdigheter* och *kunskaper*.¹ Att se på ledarskap som en process betonar social integration och relationer. Ledarskap i form av en relation innefattar vanligtvis en påverkan av andra i en viss riktning. Jag har valt att lägga tyngdpunkt på att ledarskapet har en **relationell** grund, att det med andra ord ses som en process.²

Ledarskap som har en relationell grund innefattar organiserandet, påverkandet och ledandet av andra mot önskade mål. Denna definition förutsätter inte att målen är delade eller ens explicita. Begreppet ”*önskade mål*” tyder helt enkelt på att någon i relationen, kanske enbart personen i ledarrollen, vill ha ett särskilt resultat (Yukl, 2013).

Jag kommer i min uppsats inte särskilja formella chefer från ledare. Med *chef* anses en individ som har utnämnts av någon på högre nivå och därigenom fått befogenhet att företräda arbetsgivarens intressen.³ En chef har uppgifter som innefattar förvaltning, drift, att forma strukturer samt att företräda arbetsgivarens intressen. *Ledarrollen* å sin sida antas bygga på ett förtroende och acceptans som därigenom ger makt, inflytande och auktoritet.⁴ En ledare har uppgifter som innefattar förändring, framåtriktning samt att vägleda och stimulera individerna i de processer som kännetecknar en organisation (Yukl, 2002).

Jag kommer dessutom att fokusera på **ledarskap** snarare än på management. Yukl (2002) menar att det finns en pågående oenighet om skillnaden mellan begreppen management och ledarskap. Ingen har enligt honom påstått att begreppen har samma betydelse, men däremot menar han att det finns en gradskillnad i hur olika begreppen anses vara. Yukl själv skiljer på begreppen genom att framhäva att *management* står för ”stabilitet” och *ledarskap* för ”innovation”. Detta innebär att management handlar om att få människor att utföra sina arbetsuppgifter mer effektivt i den nuvarande situationen (Yukl, 2002). I denna uppsats menar jag att management handlar om att skapa ordning, reda och stadga i företaget.

¹ Se vidare: Bennis, u.å.; Richards and Engle, 1986; Bryman, 1986, s. 6; Ciulla, 2004, s. XV

² Jmf: Jacobs & Jaques, 1990, s. 281; Hersey & Blanchard, 1988, s. 86; Donnelly et al., 1985, s. 362; Raunch & Behling, 1984, s. 46; Tannenbaum et al., 1961, s. 24

³ Jmr: begreppet ”*authority of position*”, Barnard, 1938.

⁴ Se t.ex. Rohlin, Skärvad & Nilsson, 1995

Ledarskap enligt Yukl (2002) handlar om att få människor att bli eniga om vad som ska göras, om att inspirera, motivera och agera kommunikatör till sina medarbetare och/eller underställda. I denna uppsats menar jag att ledarskap handlar om att påverka sina medarbetare och/eller underställda på ett vis som får dem att tillsammans vilja sträva efter ett gemensamt mål och att få dem att vilja göra det eftersom de vill och tror på det som man arbetar emot.

3.1 Destruktivt ledarskap

Ledarskap har alltid varit ett populärt ämne att forska om. På sistone har ett större intresse för de icke avsedda varianterna av detta fenomen spirat. I denna uppsats kallas förevarande icke avsedda varianter för destruktivt ledarskap. Den negativa aspekten av ledarskap har inte studerats i särskilt stor utsträckning, utan fokus har oftast riktats mot den konstruktiva aspekten av ledarskap. Detta har sin grund i att forskare för det mesta har intresserat sig för de positiva aspekterna av ledarskap och för de framgångsrika och effektiva ledarna. Däremot började intresset och behovet av att utforska det destruktiva fenomenet att öka för några år sedan. Utifrån den existerande forskningen kring det destruktiva ledarskapet, har det kunnat framställas att destruktivt ledarskap är ett fenomen som inkluderar många olika beteenden (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007; Tierney, 2007).

På senare tid har blivit mer populärt att tala om psykopatiska ledare, mobbare, hälsokadliga ledare et cetera. Å andra sidan behöver en destruktiv chef inte vara en psykopat, någon som är aggressiv eller som ständigt kritiserar. Det kan även vara den hyggliga chefen som vill allas väl, liksom den passiva och frånvarande – eller den populära chefen. Med andra ord handlar det inte om intentioner utan om faktiskt beteende, och då hjälper inte goda avsikter (Fors Brandebo, 2015). Liksom ledarskap är således destruktivt ledarskap ett svårdefinierat begrepp och väcker många frågetecken kring vad som kan definieras som destruktivt ledarskap (Tierney, 2007).

3.1.1 Två perspektiv på destruktivt ledarskap

Som Fors Brandebo (2015) var inne på ovan, är ett stort problem vid definiering av det destruktiva ledarskapet att forskare inkluderar och exkluderar olika beteenden i deras definition. Några forskare inkluderar en ledares avsiktliga beteende att göra någon annan illa, andra forskare exkluderar dem. Somliga anser att destruktivt ledarskap har mindre att göra med en ledares intentioner än med resultaten av ledarens beteende, i likhet med vad Fors Brandebo påpekade. Med andra ord skulle destruktivt ledarskap således å ena sidan kunna beskrivas som ett fenomen som omfattar beteenden som inte har för avsikt att göra någon illa. Det är snarare ett resultat av obetänksamhet och inkompetens mot medarbetare samt organisationer som resulterar i destruktivt ledarskap. Fast å andra sidan är det svårt att avgöra huruvida en handling är avsiktlig eller inte (Fors Brandebo, 2015; Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007).

3.1.1.1 Destruktivt ledarskap enligt Einarsen et al.

”The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisations

goals, tasks, resources and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates.” (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007, s. 208).

Definitionen ovan av Einarsen et al. fokuserar i synnerhet på de fall då en ledare, arbetsledare eller chef systematiskt och upprepade gånger kränker och/eller överträder medarbetarnas och organisationens intressen. Detta kan ske genom att ledaren exempelvis saboterar eller underminerar organisationens mål, uppgifter, resurser och effektivitet och/eller motivationen, välbefinnandet eller arbetsglädjen hos medarbetarna. Detta tyder enligt Einarsen et al. på att destruktiva handlingar kan vara maktmissbruk genom att exempelvis inte föra fram viktig information och återkoppling till sina medarbetare. Denna form av maktmissbruk kan tyckas inträffa i stor utsträckning ute i arbetslivet, men som nämnt ovan krävs det systematik och repetition av handlandet för att det ska kunna klassas under destruktivt ledarskap (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007).

3.1.1.2 Destruktivt ledarskap enligt Schyns & Schilling

“A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive (Schyns & Schilling, 2013, s. 141).”

Ovanstående definition av destruktivt ledarskap av Schyns och Schilling (2013) kräver förtydligande angående följande aspekter (ordnat i den ordning som de förekommer i definitionen): *repetition over a longer period of time, individual or group, influence, supervisor*, samt *percieved hostility and/or obstructiveness*. Dessa aspekter förtydligas nedan.

För att tydliggöra ytterligare återupprepas ovanstående citat under nedanstående avsnitt med de aktuella delarna **fetmarkerade** för att underlätta för läsaren. Observera att dessa fetmarkeringar sålunda är mina egna och återfinns inte i originalcitaten (ovan).

Repetition over a longer period of time (upprepning under en längre tid)

Enligt definitionen av Schyns och Schilling är det viktigt att den negativa påverkan på gruppmedlemmarna som utövas inte enbart utövas en eller ett par gånger, utan upprepade gånger under en längre tidsperiod - något som är i likhet med Einarsen et al. (2007) definition av destruktivt ledarskap ovan.

“A process in which **over a longer period of time** the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are **repeatedly** influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive (Schyns & Schilling, 2013, s. 141).”

Denna aspekt om upprepningen under en längre tid har sin grund i litteraturen om mobbning på arbetsplatsen (till exempel Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2003 i: Schyns & Schilling, 2013) av den anledning att det är viktigt att särskilja destruktivt ledarskap från till exempel kortsiktiga konflikter eller enstaka destruktiva handlingar. Det bör dock understrykas att exempelvis en chef som har en dålig dag och tar ut det på hans eller hennes anhängare inte bör betraktas som en destruktiv ledare (Tepper, 2007 i: Schyns & Schilling, 2013).

Individual or group (individuellt eller i grupp)

För närvarande pågår det ett meningsutbyte gällande analysnivån inom ledarskapsforskning. Några konceptualiseringar av ledarskap hänvisar explicit till samband på individnivå (exempelvis utbyte mellan ledare och medlem), medan andra implicit antyder till samband på gruppnivå (det vill säga att ledaren betar sig på samma vis mot alla medlemmar av hans eller hennes grupp, som till exempel i det transformerande ledarskapet⁵).

“A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an **individual** or the **members of a group** are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive (Schyns & Schilling, 2013, s. 141).”

Schyns och Schilling förutsätter att det destruktiva ledarskapet kan hänvisa till både samband på individnivå och på gruppnivå, i den meningen att en ledare kan rikta beteendet enbart till *en eller några få* medlemmar av hans eller hennes grupp och/eller att enbart *en eller några få* i ledarens grupp uppfattar destruktivt ledarskap, eller att ledaren är *generellt* destruktiv mot alla hans eller hennes anhängare (Schyns & Schilling, 2013).

Influence (inflytande)

Eftersom utövandet av inflytande på anhängare är i centrum för de allra flesta definitionerna av ledarskap (Yukl, 2013), gör det inflytandeutövandet till en viktig del av det destruktiva ledarskapet.

“A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly **influenced** by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive (Schyns & Schilling, 2013, s. 141).”

Detta innebär att en ledare som använder destruktivt ledarskap för att uppnå ett visst mål – om ack oavsiktligt – påverkar aktiviteter och relationer inom gruppen (Schyns & Schilling, 2013).

Supervisor (handledare)

En hel del definitioner av ledarskap i allmänhet preciserar inte vem som utövar inflytande. En definition på destruktivt ledarskap bör därför tydliggöra angående nämnd aspekt, i synnerhet när det kommer till hierarkiskt maktmissbruk (Tepper, 2007 i: Schyns & Schilling, 2013).

“A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their **supervisor** in a way that is perceived as hostile and/or obstructive (Schyns & Schilling, 2013, s. 141).”

Trots att det inte är omöjligt, menar Schyns och Schilling att det bör vara ganska osannolikt att en person utan formell behörighet kan ta sig upp och stanna på en position i form av en informell ledare i ett organisatoriskt sammanhang genom att uppträda destruktivt (åtminstone på lång sikt) (Schyns & Schilling, 2013). En hel del föreställningar

⁵ För mer se bland annat Bass, 1985.

om destruktiva ledares beteenden inkluderar maktmissbruk (ofta formell makt) som ett viktigt medel för att skrämja och straffa motvilliga följare.

Perceived hostility and/or obstructiveness (upplevd fientlighet och/eller hindrande)

Schyns och Schilling menar att destruktivt ledarskap bör definieras utifrån intentionen av beteendet, snarare än dess konsekvenser. Av den anledningen ligger tyngdpunkten när det kommer till destruktivt ledarskap i den fientliga och hindrande ledarens beteende. Medan det konstruktivt ledarbeteendet definieras som att nå gemensamma överenskommelser gällande arbetet och att underlätta individuella och kollektiva insatser för att uppnå gemensamma mål (Yukl, 2006), så innebär det destruktiva ledarskapet det motsatta - aggressivt beteende, såsom att till exempel offentligt förlöjliga, ta åt sig äran för underordnade medarbetares framgångar och att peka ut underordnade medarbetare som syndabockar (Keashly, Trott & MacLean, 1994 i: Schyns & Schilling, 2013).

“A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the members of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is **perceived as hostile and/or obstructive** (Schyns & Schilling, 2013, s. 141).”

Även hindrandet av kooperativt arbete i teamet, inkluderar Schyns och Schilling i sitt förtydligande. Detta kan vara att bland annat ge en person ”the silent treatment” eller att förbjuda honom eller henne från att interagera med medarbetare (Tepper, 2007 i: Schyns & Schilling, 2013). Viktigt att poängtera är att fientlighet och hindrande enbart kan vara subjektiva uppfattningar som underordnade medarbetare gör med grund i observationer av deras handledares beteende (Tepper, 2007 i: Schyns & Schilling, 2013).

För en egenkomponerad översikt av Einarsen et al. (2007) och Schyns och Schillings (2013) definition av *destruktivt ledarskap*, med utgångspunkt i Fors Brandebos (2015) intention, handling och konsekvens, se Figur 1 i avsnitt 3.1.2.

3.1.2 Sammanfattning av perspektiven på destruktivt ledarskap

För att underlätta för läsaren berörande avsnittet om destruktivt ledarskap och perspektiven som presenteras däri, har jag sammanställt det centrala av de båda perspektiven i en figur nedan.

| <i>Utgångspunkt: Fors Brandebo (2015)</i> | <i>Enligt Einarsen et al. (2007)</i> | <i>Enligt Schyns & Schilling (2013)</i> |
|---|---|---|
| Intention | <p>Intentionen är avsiktlig från ledarens sida.</p> <p>Uppfattningar från organisationen och/eller medarbetare generellt nämns ytterst lite, men är ej det avgörande om det är destruktivt ledarskap.</p> | <p>Intentionen är avsiktlig <u>eller oavsiktlig</u> från ledarens sida.</p> <p>Uppfattningar <u>från andra</u> räknas med, även om det enbart är en/några få.</p> <p>Maktmissbruk används främst som ett medel för att skrämja och/eller straffa motvilliga anhängare.</p> <p>Inflytande används ofta (avsiktligt/oavsiktligt) för att nå ett särskilt mål.</p> |
| Handling | <p>Handlandet sker systematiskt och upprepat.</p> <p>Fokus ligger på ledaren.</p> <p>Definieras ej om det ska vara samband på individ- eller gruppnivå för att räknas som destruktivt. Definitionen tyder på <u>gruppnivå</u> utifrån uttalade exempel på destruktiva handlingar.</p> <p>Maktmissbruk sker främst som en hindrande handling (t.ex. genom att inte föra fram väsentlig information till medarbetarna).</p> | <p>Handlandet sker systematiskt, upprepat och under en längre tidsperiod.</p> <p>Fokus ligger på relationen mellan ledare och dess medarbetare.</p> <p>Handlandet sker som en <u>process</u> på både <u>individ-</u> som <u>gruppnivå</u>.</p> |
| Konsekvens | <p>Av <u>handlingen</u> bestäms huvudsakligen huruvida en konsekvens är destruktiv (utifrån ledarens sida).</p> <p>Det är destruktivt ledarskap om det har skett ett systematiskt och upprepat beteende mot organisationen och/eller medarbetare som har kränkt och/eller överträtt medarbetarnas och organisationens intressen.</p> | <p>Av <u>intentionen</u> bestäms huvudsakligen huruvida en konsekvens är destruktiv (utifrån ledarens sida).</p> <p>Det är destruktivt ledarskap om det har skett systematiskt och upprepat, under en längre tidsperiod, där aktiviteter eller erfarenheter och/eller relationer (individuella/i grupp) är influerade av en ledare på ett sätt som uppfattas som fientligt eller hindrande.</p> |

Figur 1: En egenkomponerad översikt av Einarsen et al. och Schyns och Schillings definition av destruktivt ledarskap, med utgångspunkt i Fors Brandebos intention, handling och konsekvens.

3.1.3 Motivering av definition för uppsatsen

Genom att ta utgångspunkt i tankegången i Fors Brandebos (2015) avhandling, det vill säga *intention*, *handling* och *konsekvens*, och sedan titta på de två tidigare presenterade perspektiven av Einarsen et al. samt Schyns och Schilling. Med Fors Brandebos tankegång i åtanke har jag hermeneutisk genomfört en jämförelse perspektiven emellan samt perspektiven i förhållande till huvudfenomenet destruktivt ledarskap. Med hjälp av bearbetningen vid sammanställningen av tidigare presenterade perspektiv har jag kunnat notera att dessa två är komplementära till varandra. Däremot ligger deras primära fokus på olika delar av processen (*intention*, *handling*, *konsekvens*).

Einarsen et al. har ett maktinriktat perspektiv på destruktivt ledarskap. Detta grundar sig i bland annat forskning kring mobbning och känslomässiga övergrepp på arbetsplatsen. Av denna forskning är Ståle Einarsen medförfattare till ett flertal använda referenser. Det huvudsakliga resultatet av samtliga använda referenser, som författarna presenterar inledande, pekar på en hierarkisk maktstruktur där ledaren är den destruktiva. Generellt är Einarsen et al. perspektiv på destruktivt ledarskap grundat i teori om och berörande mobbning samt om och berörande situationer där makt och inflytande används på ett vis så att det ger negativa konsekvenser. Einarsen et al. använder sig av många psykologiska referenser, vilka berör bland annat varför dåligt är starkare än bra, varför en ledare misslyckas, motiv till illojalitet på arbetsplatsen, dåligt ledarskap - vad det är, hur det händer, varför det är viktigt, hälsofarligt ledarskap, kontraproduktivitet i arbetet med mera.

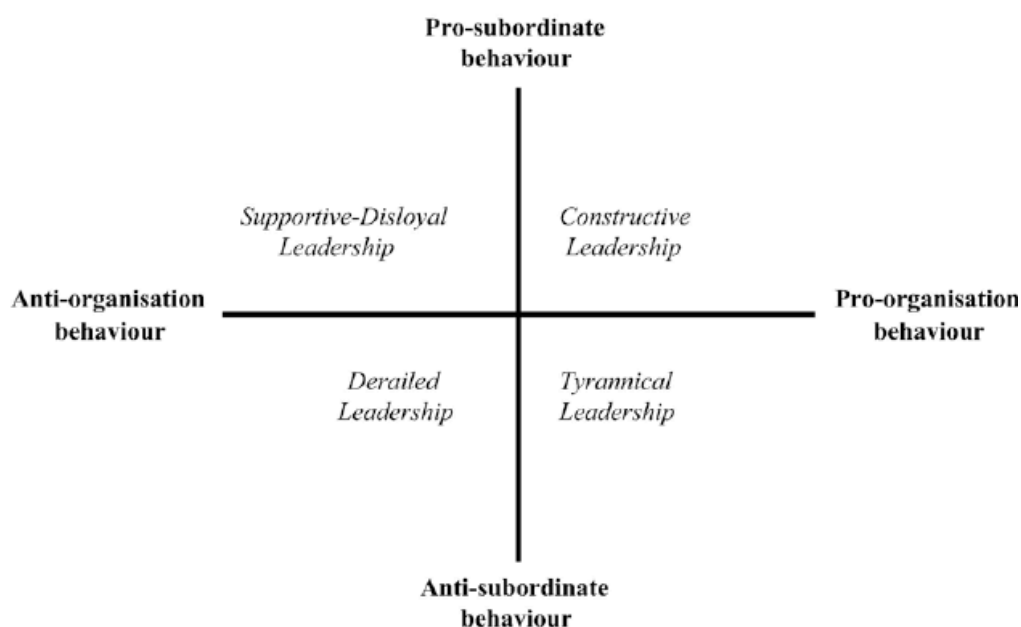
Schyns & Schillings perspektiv på destruktivt ledarskap bygger mycket på tankegångarna som Einarsen et al. presenterar. Även de använder sig av diverse referenser där Einarsen är medförfattare. Schyns och Schilling berör huvudsakligen fyra områden: 3) ledarrelaterade begrepp; 2) organisationsrelaterade begrepp; 3) jobbrelaterade begrepp; och 4) ”enskilda anhängare”-relaterade begrepp. Det som i min mening skiljer Schyns och Schilling från Einarsen et al. vad gäller de bakomliggande perspektiven skulle jag vilja säga är främst de senare områdena. Schyns och Schilling belyser däribland emotionalitet (både positiv och negativ), självutvärdering, påfestning, individuella resultat och välbefinnande hos den enskilde individen, men även trivsel och arbetsrelaterade attityder. I likhet med Einarsen et al. har författarna ett maktperspektiv, fast till skillnad från densamma ser de på destruktivt ledarskap och destruktivt ledarskapsbeteende som en *relation* där de underställda medarbetarna får en synligt större roll i huruvida handlingar och intentioner resulterar i destruktiva konsekvenser.

Den definition som kommer att åsyftas vid benämning av *destruktivt ledarskap* härnäst är en blandning av de ovan presenterade perspektiven av Einarsen et al. (2007) och Schyns och Schilling (2013). Utgångspunkten gällande själva fenomenet *destruktivt ledarskap* kommer att ligga i Schyns och Schillings definition, som i sig bygger mycket på och/eller liknar Einarsen et al. definition, med huvudsakligt fokus kring att destruktivt ledarskap bygger på just en **relation** och är således inte ensidigt. Däremot kommer de *destruktiva ledarbeteendena* som presenteras i avsnitt 3.2 att utgå ifrån en modell som Einarsen et al. (2007) ursprungligen har presenterat i sin litteratur (men som även är återkommande hos Schyns och Schilling). Följaktligen har jag valt att referera till Einarsen et al. i avsnitt 3.2.

Sammanfattningsvis, genom att kombinera de två tidigare presenterade definitionerna med Fors Brandebos tankesätt har jag kunnat synliggöra att definitionerna i förhållande till varandra är komplementära. Genom att använda mig av en komplementär definition, skulle fler dimensioner kunna täckas in. Analys, diskussion och slutsatser får även i min mening en högre grad av trovärdighet i jämförelse med om enbart en definition användes.

3.2 Destruktiva ledarbeteenden

Enligt Einarsen et al. (2007) kan destruktivt ledarskap delas in i tre kategorier: *tyranniskt* (tyrannical), *urspårat* (derailed) och *stödande-illojalt* (supportive-disloyal). I nedanstående modell (se: Figur 2) av Einarsen et al. (återkommande i Schyns och Schilling, 2013) framkommer det att en ledare kan vara destruktiv mot sina underställda parallellt med att hon eller han arbetar efter organisationens mål och omvänt. Detta vittnar om att en ledare kan arbeta både destruktivt och konstruktivt.



Figur 2: En modell av destruktiva och konstruktiva ledarstilar (Einarsen, et al., 2007, s. 211)

För att kunna förstå destruktivt ledarskap, bör en se till vilken situation som individen i fråga befinner sig i. Genom att på detta vis studera inte enbart ledaren utan även arbets-situationen, gruppens karaktär et cetera, kan förhoppningsvis en förståelse växa fram och i längden likaså en kontroll över förekomsten av destruktivt ledarskap. Således är det viktigt att inte enbart lägga fokus på ledaren. Värt att nämnas är att det förvisso kan uppkomma situationer då en ledare är destruktiv, men resultatet ändå blir konstruktivt (Tierney, 2007).

3.2.1 Tyranniskt beteende

Som nedanstående citat av Einarsen et al. (2007) belyser, utmärker sig tyranniskt beteende på så vis att det har en negativ påverkan på medarbetarna och de underställda. Denna negativa påverkan framkommer genom att ledaren försvagar motivationen, väl-

befinnandet och arbetstillfredsställelsen hos de underställda parallellt som den arbetar för organisationens utveckling utan att nödvändigtvis agera destruktivt beträffande organisationens mål och intressen. Ledaren arbetar ständigt för att uppnå och följa organisationens mål, visioner, strategier et cetera utan att i längden ha i tanke vilka konsekvenser det kan medföra. Följaktligen kan det hävdas att den tyranniska ledaren uppnår framgång rent organisatoriskt, men att han eller hon gör det på medarbetarnas och de underställdas bekostnad.

”Tyrannical behaviours undermine the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates, without necessarily being clearly destructive as regards to the organisation's goals. Tyrannical leaders may behave in accordance with the goals, tasks, missions and strategies of the organisation, but they typically obtain results not through, but at the cost of subordinates [...] They humiliate, belittle, and manipulate subordinates in order to get the job done (Einarsen et al., 2007, s. 212).”

Den tyranniska ledaren är bekväm med att skämma ut sina medarbetare, att få dem att känna sig minimala, samt manipulera dem för att fullborda arbetet. Einarsen et al. (2007) berättar vidare att det inte är helt ovanligt att en tyrannisk ledare som trakasserar sina medarbetare utför andra uppgifter enastående och utan anmärkning från andra. Ledare som har ett tyranniskt beteende använder sig av metoder som skapar bland annat syndabockar som han eller hon sedan straffar och brukar som en varning till andra. En ledare kan dessutom vara destruktiv mot sina underordnade samtidigt som han eller hon uppför sig utan anmärkning mot kunder, högre ledning och kollegor. Det är just det sistnämnda som i Einarsen et al. mening gör det svårt att avlägsna en sådan typ av ledare eftersom sådana ledare å ena sidan kan uppfattas som en ”mobbar” och å andra sidan uppfattas som en framgångsrik ledare. Ma et al. (2004) menar att tyranniska ledare självklart kan karaktäriseras på andra sätt eftersom denna sorts ledare ofta använder sig av omedgörliga och hårt pådrivande metoder för att styra organisationen mot en bestämd och tydlig vision.

3.2.2 Ursårat beteende

En annan form utav destruktivt ledarskap är ett ledarskapsbeteende som är ursårat, vilket innebär att ledaren kränker, mobbar och/eller trakasserar de underordnade. Till skillnad från det tyranniska ledarskapsbeteendet så sker detta samtidigt som ledaren bryter mot organisationens mål och intressen (Einarsen et al., 2007).

”Derailed leadership behaviour involves behaviour that departs from constructive leadership behaviour on both of the dimensions depicted in Fig. 1. These leaders may display anti-subordinate behaviours like bullying, humiliation, manipulation, deception or harassment, while simultaneously performing anti-organisational behaviours like absenteeism, shirking, fraud, or theft (Einarsen et al., 2007, s. 212-213).”

Ursårat beteende gör sig synligt enligt Einarsen et al. (2007) då ledaren är destruktiv mot såväl organisationens mål och intressen som mot sina medarbetare. Däremot beskriver Einarsen et al. att ledare inom denna kategori lägger alldeles för stor vikt vid att tillfredsställa den högre ledningen. Inom denna kategori återfinns främst personer som tidigare har misslyckats i sin arbetsposition, personer som saknar särskilda väsentliga ledaregenskaper eller helt enkelt personer som har anpassningssvårigheter. Ledaren karaktäriseras ofta som kall, okänslig och överlägsen. Därtill lär personen sig sällan av

sina misstag. Ledaren mobbar/kränker/trakasserar gärna och har problem med att delegera och bygga upp team.

3.2.3 Stödjande-illojalt beteende

En ledare som kan betraktas som motsatsen till att vara i besittning av ett urspårat ledarskapsbeteende är en ledare som har ett stödjande-illojalt ledarskapsbeteende. Detta beteende karaktäriseras av att ledaren i fråga lägger vikt vid de underordnades välbefinnande, men på samma gång motarbetar organisationens intressen (Einarsen et al., 2007).

”Supportive–disloyal leaders show consideration for the welfare of subordinates while violating the legitimate interest of the organisation by undermining task and goal attainment. Such leaders may steal resources from the organisation, be it material, time, or financial resources [...] Supportive–disloyal leaders may grant their employees more benefits than they are obliged to at the cost of the organisation. They may also encourage loafing or misconduct on the part of subordinates (Einarsen et al., 2007, s. 213-214).”

Den stödjande-illojala ledaren visar ofta stor omtanke för medarbetarna och deras hälsa, men saknar intresse av att vidareutveckla organisationen. Personer inom denna kategori har inget problem med att stjäla andras (till exempel organisationens) egendomar, att ge fler bonusar än vad organisationen beräknat med mera. Det har gjorts i jämförelse färre studier där destruktiva handlingar har varit riktade mot organisationen. Einarsen et al. (2007) menar att det enligt vissa forskare beror på att det främst rör sig om problematik kring lagar och regler och inte med management. Dock menar andra forskare att det utan tvivel handlar om problem kopplade till management eftersom en hel del ledare till exempel har problem att ta väsentliga strategiska beslut och utan dessa beslut kan inte organisationen vidareutvecklas (Einarsen et al., 2007).

3.2.4 Konstruktivt beteende

En konstruktiv ledare utmärks av ett bra bemötande mot såväl organisation som medarbetarna däri. Ledare i denna kategori handlar utefter organisationens mål och intressen samtidigt som de stöttar, motiverar och involverar sina medarbetare. Den konstruktiva ledaren lägger huvudsakligt fokus på just mål och effektivitet men ser parallellt med det till medarbetarnas välmående (Einarsen et al., 2007).

4 Ledarstilar, maktutövning och hantering av handlingsutrymme

I följande avsnitt presenteras de särskilda faktorer som kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser av ledarskap: ledarstilar, maktutövning och hantering av handlingsutrymme. Min reflektion och tolkning i slutet av varje delavsnitt kommer att utgå ifrån de frågeställningar som togs upp i början av uppsatsen. Utifrån dessa frågor diskuterar jag hur de valda faktorerna kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser. Respektive frågeställning kommer jag att sätta i relation till de destruktiva ledarbeteenden som har redogjorts för.

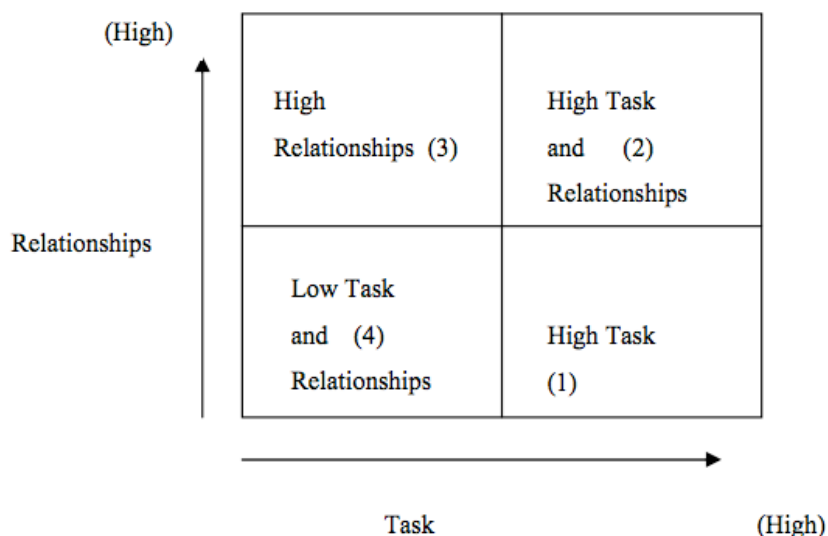
4.1 Ledarstilar

4.1.1 Relations- och uppgiftsorienterat ledarskap

Det är inte ovanligt förekommande att ledarskap delas in i två dimensioner: relationsorienterat och uppgiftsorienterat. Blanchard och Hersey (1970) nämner två studier som har undersökt detta: Ohio State Leadership Studies och Michigan Leadership Studies.⁶

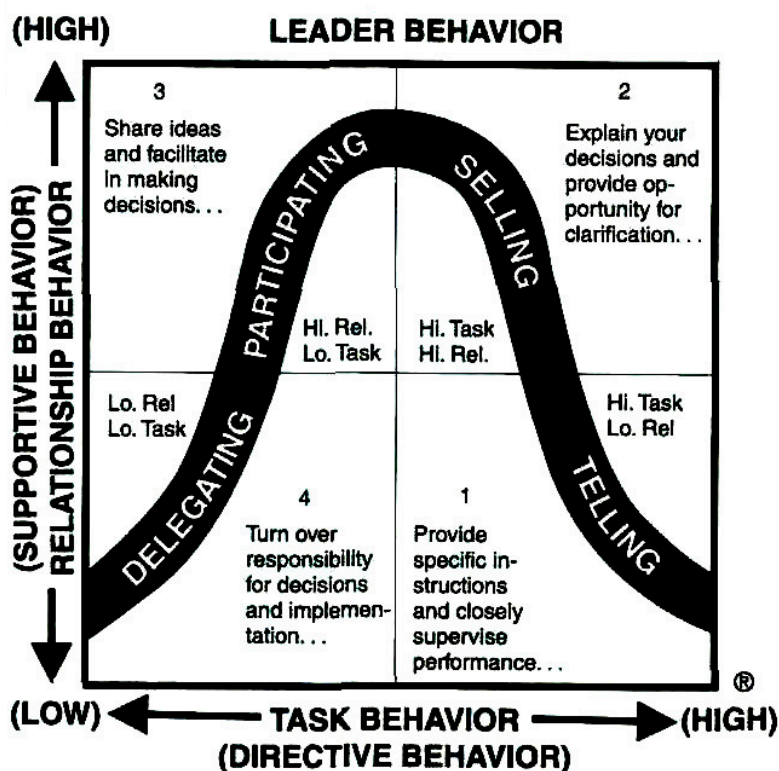
Enligt Ohio State Leadership Studies fokuserar en ledare antingen på *omtanke* (relationsorienterad) eller på att *initiera struktur* (uppgiftsorienterad). När en ledare fokuserar på *omtanke* innebär det att ledaren söker en positiv relation till sina medarbetare och tar hjälp utav vänskap, respekt och tillit. När en ledare däremot fokuserar på att *initiera struktur* innebär det att ledaren arbetar med att strukturera organisationen, se till att det finns lämpliga kommunikationskanaler som fungerar väl, effektiva arbetsmetoder et cetera. Michigan Leadership Studies menar istället att en ledare antingen är *medarbetarorienterad* eller *produktionsorienterad*. I likhet med Ohio State Leadership Studies vill en medarbetarorienterad ledare gärna ha en positiv nära relation till sina medarbetare. Ledaren ser varje individ som betydelsefull och tar hänsyn till deras personliga behov. Tvärtemot koncentrerar en produktionsorienterad ledare enbart sin uppmärksamhet mot organisationens produktion och teknik och ser individerna som verktyg för att nå organisatoriska mål (Blanchard & Hersey, 1970).

⁶ Se Fleishman (1953) eller Halpin och Winer (1957) för mer om Ohio State Leadership Studies, som ursprungligen namngav de två dimensionerna av ledarskap som ”omtanke” och ”initiera struktur”. Dessa två motsvarar relationsorienterad och uppgiftsorienterad. De andra synonymerna, medarbetarorienterad och produktionsorienterad, introducerades av Michigan Leadership Studies, vilka genomfördes av forskare från University of Michigan vid ungefär samma tidpunkt som Ohio State Leadership Studies. De senare begreppen liknar de två dimensionerna ”omtanke” och ”initiera struktur” så som de definieras av forskarna vid Ohio State, se till exempel Yukl (1989, s. 81).



Modell 1: En kombination av uppgiftsorienterat ledarskap och relationsorienterat ledarskap (Blanchard & Hersey, 1970, s. 74, figur 4.8).

Modell ett och två är enligt Blanchard och Hersey (1970) samt Hersey (1984) en vidareutveckling utav Ohio State Leadership Studies resonemang. Modellerna, som är varianter på varandra, beskriver hur *relationship-oriented behavior* (relationsorienterat ledarskap) och *task-oriented behavior* (uppgiftsorienterat ledarskap) kan kombineras. En person behöver inte vara antingen relationsorienterad eller uppgiftsorienterad, utan kan engagera sig i både relationer och uppgifter.



Modell 2: *The Situational Leadership Model* (Hersey, 1984, s. 63).

Nedan beskrivs de olika scenarion som åskådliggörs i modellen:

- (1) Hög nivå av **uppgiftsorienterat** ledarskap och låg nivå av **relationsorienterat** ledarskap resulterar i att ledaren lägger mer fokus vid uppgiften snarare än vid medarbetarnas välmående. Ledaren ser de anställda som verktyg för att nå personliga och/eller organisatoriska mål.
- (2) Hög nivå av **uppgiftsorienterat** ledarskap och hög nivå av **relationsorienterat** ledarskap resulterar i att ledaren ordnar så att uppgifter genomförs utan att bortse från någons välmående. På så vis sätter ledaren höga mål men tar även hänsyn till medarbetarnas personliga behov. Ledaren ser medarbetarna som viktiga och arbetar för att tillvarata deras kreativitet.
- (3) Låg nivå av **uppgiftsorienterat** ledarskap och hög nivå av **relationsorienterat** ledarskap resulterar i att ledaren ställer sina medarbetare i centrum och lägger oerhörd tid på att tillfredsställa medarbetarnas personliga behov. På så vis bortprioriteras utförandet av uppgifter och främjandet av produktivitet avtar till förmån för ledarens utvecklande och stödjande av sina medarbetare.
- (4) Låg nivå av **uppgiftsorienterat** ledarskap och låg nivå av **relationsorienterat** ledarskap resulterar i en ledare som varken intresserar sig för sina medarbetare eller för organisationens utveckling, mål eller produktivitet (Blanchard & Hersey, 1970).

4.1.2 Förändringsorienterat ledarskap

Senare forskning inom ledarstilar har kompletterats med en tredje dimension som numera kallas för förändringsorienterat ledarskap. Den förändringorienterade dimensionen syftar till att beskriva ledarens inflytande på organisatoriska processer samt att belysa vikten av ledarskapsprocesser istället för att fokusera på egenskaper som beskriver en ledare. De utmärkande dragen för denna typ av ledare är att han eller hon uppmuntrar till innovativt tänkande bland medarbetarna, visa på behovet av förändring, driva på utvecklingen i organisationen samt att ledaren själv tar personliga risker under processens gång. Med andra ord är en ledare med denna ledarstil varken statisk i sitt handlande eller i sitt tänkande (Ekvall & Arvonen, 1994; Ekvall & Arvonen, 1991).

4.1.3 Tolkning och reflektion kring ledarstilar

Det relations- och uppgiftsorienterade ledarskapet kan kopplas till destruktiva ledarbetenden främst när man ser till Figur 2 (Einarsen, 2007) samt Modell 1 (Blanchard & Hersey, 1970) och Modell 2 (Hersey, 1984). Både Figur 2 och Modell 1 och 2 åskådliggör hur en ledare kan ha mer eller mindre intresse för medarbetare och organisationen samt dess mål, intressen och utveckling. Jag finner att grundtankarna bakom dessa modeller är i samma spår, men att de olika författarna använder olika begrepp vid beskrivningarna. Jag skulle vilja hävda att man kan tänka sig att tre utav de fyra relations- och uppgiftsorienterade ledarstilarna kan generera destruktiva konsekvenser.

Hög nivå av uppgift och låg nivå av relation = uppgiftsorienterat

För det första (scenario ett) skulle den uppgiftsorienterade ledarstilen, *hög nivå av uppgiftsorienterat ledarskap och låg nivå av relationsorienterat ledarskap*, kunna liknas vid

det tyranniska ledarbeteendet eftersom både ledarstilen och ledarbeteendet har fokus på organisationens framgång, utveckling och intressen. En ledare med en relationsorienterad ledarstil, ser på sina medarbetare som verktyg för att uppnå personliga eller organisatoriska mål. I likhet med det tyranniska ledarbeteendet så tar den relationsorienterade ledarstilen heller inte särskilt stor hänsyn till de anställdas välmående. Ledaren med det tyranniska ledarbeteendet uppnår organisatorisk framgång på medarbetarnas bekostnad och påverkar gärna sina medarbetares välmående negativt. Både den uppgiftsorienterade ledarstilen och det tyranniska ledarbeteendet fokuserar primärt på den organisatoriska framgången och sätter därav medarbetarna i andra hand. Skillnaden mellan det tyranniska ledarbeteendet och den uppgiftsfokuserade ledarstilen skulle jag vilja hävda är att det tyranniska ledarbeteendet är mer överdrivet och destruktivt i sina handlingar då den talar om att trakassera, skämma ut och manipulera sina medarbetare.

Den uppgiftsorienterade ledarstilen behöver inte i sig generera destruktiva konsekvenser. Fast i det fall då en ledare med den uppgiftsorienterade ledarstilen hela tiden sätter sina medarbetare i andra hand så skulle det kunna leda till destruktiva konsekvenser. Därtill skulle det vara möjligt att den uppgiftsorienterade ledarstilen på så vis hade kunnat övergå till det mer extrema tyranniska ledarbeteendet.

Hög nivå av uppgift och hög nivå av relation

För det andra (scenario två) skulle ledarstilen med *hög nivå av uppgiftsorienterat ledarskap* och *hög nivå av relationsorienterat ledarskap* kunna liknas vid det konstruktiva ledarbeteendet. Ledaren ser till att uppgifter blir genomförda utan att det sker på någons bekostnad, han eller hon sätter höga mål och tar samtidigt hänsyn till medarbetarnas personliga behov. I likhet med denna ledarstil fokuserar det konstruktiva ledarbeteendet på mål och effektivitet, utan att sätta medarbetarnas välmående i andra hand.

Låg nivå av uppgift och hög nivå av relation = relationsorienterad

För det tredje (scenario tre) skulle ledarstilen med *låg nivå av uppgiftsorienterat ledarskap* och *hög nivå av relationsorienterat ledarskap* kunna liknas vid det stödjande-illojala ledarbeteendet eftersom både ledarstilen och ledarbeteendet har fokus på medarbetarna och tar inte särskilt stor hänsyn till organisationens framgång, utveckling och intressen.

Den relationsorienterade ledarstilen behöver inte heller i sig generera destruktiva konsekvenser. Fast i det fall då en relationsorienterad ledare hela tiden (notera kravet på en längre tidsperiod) sätter organisationens framgång, utveckling och intressen i andra hand så skulle det kunna leda till destruktiva konsekvenser. Den relationsorienterade ledaren spenderar nästan ingen tid på att utföra uppgifter och det stödjande-illojala ledarbeteendet har inte alls något intresse av den organisatoriska framgången. Därtill skulle det vara möjligt att den relationsorienterade ledarstilen på så vis hade kunnat övergå till det mer åsidosättande stödjande-illojala ledarbeteendet vilket på lång sikt hade kunnat påverka sin organisation, och sålunda även individerna däri, destruktivt.

Låg nivå av uppgift och låg nivå av relation

För det fjärde (scenario fyra) skulle ledarstilen med *låg nivå av uppgiftsorienterat ledarskap* och *låg nivå av relationsorienterat ledarskap* kunna liknas vid det urspårade ledarbeteendet. Den förstnämnde ledaren såväl som det urspårade ledarbeteendet har inget intresse av varken medarbetarna eller organisationens framgång, utveckling och

intressen. Det urspårade ledarbeteendet kan generera destruktiva konsekvenser då den får medarbetarna att må dåligt och parallellt saboterar för organisationen. Dessa personer saknar vissa ledaregenskaper, har svårt att anpassa sig, svårt att delegera samt ser inget fel i att mobba sina medarbetare.

En ledarstil såsom den förstnämnde skulle kunna generera destruktiva konsekvenser eftersom den saknar viktiga ledaregenskaper och bör därför fördelaktigt inte ha ansvar för varken medarbetarna eller för organisationens framgång, utveckling eller intressen.

Förändringsorienterad ledarstil

Den förändringsorienterade ledarstilen kan kopplas till destruktivt ledarskap med anledning av relationen ledare och medarbetarna emellan. Destruktiva konsekvenser hade bland annat kunna uppstå genom att ledaren (medvetet eller omedvetet) kränker folk, missförstår dem eller tar in deras perspektiv. Risken för destruktiva konsekvenser skulle även kunna öka ifall ledaren är statisk i både sitt handlande och i sitt tänkande.

4.2 Maktutövning

4.2.1 Vad är makt?

Makt är ett begrepp som dyker upp i många varierande sammanhang. Att studera begreppet och att hitta en enhetlig definition på det är inte enkelt eftersom det kan definieras på flera vis. Mats Franzén (2005, s. 85) menar att "*vilka maktförhållanden som vi håller för relevanta beror på vilket maktbegrepp vi väljer att utgå från*". Således är maktbegreppet någonting som vi måste förstå utifrån vilket sammanhang vi ska studera det i.

Maktutövning innehåller enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) fyra delar; tvång, manipulering, övertalning och auktoritet.

- *Tvång* kan utövas antingen psykiskt eller fysiskt med avsikt att tvinga en annan person att säga och/eller att göra något mot sin vilja.
- *Manipulering* kan ske vid maktutövning över en person som är omedveten om att han eller hon blir influerad till att utföra en viss sak.
- *Övertalning* är kopplat till retoriken, genom att med god argumentation få någon till att instämma om att det som maktutövaren säger är "det rätta".
- *Auktoritet* är kopplat till underordnad och överordnad på så vis att det ibland helt enkelt är regler som bestämmer. Det kan även röra sig om att en person har en stark utstrålning eller en särskild kompetens som i sig gör att andra personer vill följa honom eller henne och låta personen i fråga ha makten.

Med anledning av lagarna i vårt samhälle, är det i min mening enbart aktuellt med de tre senare formerna av maktutövning på arbetsplatser. Varken fysiskt eller psykiskt våld är accepterat i arbetskontexter. För att konstruera en röd tråd mellan de olika definitionerna av makt, kan svaret på vad makt är för någonting reduceras till följande:

Person A påverkar person B på något vis.

Makt kan följaktligen sägas handla om *påverkan*. Det är inte alltid som begreppet makt uttalas explicit eftersom det kan vara ett laddat ord för många. Istället är begrepp som inflytande, handlingsutrymme, kontroll och delaktighet vanligt förekommande synonymer.

Att utöva makt eller att utsättas för maktutövning är ofta omedvetet (Damermark, 2004). Att handla är att utföra en makthandling, i den mån det berör någon annan. Att förändra och påverka omgivningen genom sitt handlande är att utöva makt (Glöckler, 2000). Men när besitter då en person eller grupp makt över en situation? Om en person eller en grupp har *makt* innebär det enligt Lukes (2005) att personen eller gruppen sålunda har förmåga påverka en situation eller att få något att hända som ligger i deras egna intresse. Denna teori berör huvudsakligen behandlar politisk makt och detsamma ur ett makroperspektiv, men teorin är även tillämpningsbar på mindre grupper, organisationer och företag. Lukes (2005) menar att det inte enbart är den objektiva, iakttagbara makten som är utav intresse, utan även den osynliga.

”Inom organisationsteorin är det vanligt att definiera makt som en aktörs (en persons eller grups) förmåga att övervinna motstånd för att uppnå ett önskat resultat. Maktbruk förekommer när en aktör lyckas få igenom sina synpunkter trots att andra inte håller med (Jacobsen & Thorsvik 2002, s. 199)”

Inom alla mellanmännsliga relationer och sociala sammanhang existerar makt på ett eller annat vis. Dock behöver maktutövning inte alltid leda till motstånd. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) beror det på att makten kan vara dold och därför blir svåra att bilda opposition mot. Makt skapas under olika förhållanden, och vilket behov det finns av att använda makt varierar beroende på hur situationen ser ut (Jacobsen & Thorsvik, 2008). På en arbetsplats förekommer makt ofta i samarbetet mellan medarbetarna. Frågan är: Vem lyssnar medarbetarna på? Vem får dem att arbeta bättre och vem håller dem tillbaka? Vem har en upplyftande eller en nedtryckande inverkan på andra? Vem belyser betydelsefulla initiativtaganden och vem håller dem tillbaka? Vem kan inte säga nej? Vem uppmuntrar medarbetare med bra kunskaper och idéer och vem tar idéerna som sina egna? (Se vidare Glöckler, 2000, s. 271).

Samtliga av dessa frågor belyser maktfördelning på ett företag. Mer specifikt handlar frågorna om hur medarbetare på olika vis agerar för att få fram ett särskilt resultat som ofta ligger i deras egna intresse. Gaventa (1989) framhäver de maktens två ansikten. Han säger att det inte alltid handlar om vem som påverkar andra till att handla på ett viss sätt, utan att det även kan handla om att någon eller något utesluts. Mer konkret exemplifierar Gaventa med hur en del frågor inte belyses i diskussion och beslutsfattande eller hur vissa personer inte får viss information.

”Att betrakta makt som en orsak till handling skulle innebära att man uppfattar makt som en intention före handlingen, medan maktutövning även kan betraktas som en del av en handling (Arvidsson, 2003, s. 34).”

I ovanstående citat ses maktutövning som en handling och kopplas ihop med en intention att handla. Intention kan exempelvis vara att övertala någon eller något till att förändras eller till att inte förändras. Arvidsson (2003) menar att genom att se på personers intention med sina handlingar samt på vilka deras målsättningar är, kan det bli lättare att skapa sig en förståelse för olika beteenden i som utövningar av makt.

Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver tre former av maktutövande. Dessa tre punkter definierar maktbegreppet i sig:

1. Makt utövas i *relationer* olika aktörer emellan. Makt handlar om en social relation, en situation där personer eller grupper påverkar varandra. Detta medför att vissa personer eller grupper utövar makt medan andra utsätts för maktutövning.
2. Makt utövas först då det finns ett *beroende* mellan olika aktörer. Det är enbart i de omständigheter då en aktör är beroende av någon eller några andra för att genomföra någonting som maktutövning blir aktuellt för att kunna påverka. Ifall en person kan göra precis som den själv vill och därtill kan göra det på egen hand, finns det ingen angelägenhet i att utöva makt.
3. Makt utövas då det finns en *oenighet* mellan de av varandra beroende aktörerna. När aktörer är eniga och har samstämmiga mål och värderingar, är det mer troligt att det förmodan skapas samarbete mellan aktörerna, snarare än maktutövande.

Emerson (1962) presenterar idéer kring maktutövande där han i likhet med Jacobsen och Thorsvik (2008) menar att den huvudsakliga grunden för makt ligger i olika aktörers *beroende* av varandra. Emerson menar att beroendet är en väsentlig del i förståelsen av maktutövande eftersom graden av beroende avgör graden av makt i en relation. Med utgångspunkt i dessa idéer, har Emerson formulerat tre (3) stycken teorier om de förhållanden som är avgörande för vem som har makt i en relation. Han kopplar även dessa teorier till en beroendeställning:

1. **A har makt över B i den mån att A äger en resurs som B vill ha.** B blir beroende av A ifall han eller hon äger en resurs som B vill ha.
2. **Den utsträckning i vilken B önskar sig den resurs som A äger, är proportionell till andelen makt som A får över B.** B blir beroende av A desto mer han eller hon [B] önskar sig den resurs som A äger.⁷
3. **Den utsträckning i vilken B tycker att det är svårt att tillägna sig den resurs som A äger på andra vis än genom A är proportionell till andelen makt som får A över B.** B blir beroende av A ju svårare det är för B att få tag i den resursen som A äger.⁸

Följaktligen innebär ovanstående maktperspektiv enligt Emerson (1962) för det första att makt består av en social relation där åtminstone två aktörer är inblandade, för det andra att alla kan begå maktutövande i varierande grad och slutligen att makt är föränderlig över tid. (Emerson, 1962)

4.2.2 Makt och auktoritet

Maktutövning uppfattas ofta antingen som befogad eller inte. I de fall då maktbruket uppfattas vara skäligt, handlar det ofta om legitim makt eller auktoritet. *Auktoritet* defi-

⁷ I detta stycke i originaltexten kursiverar Emerson (1962) begreppet *motivational investment*.

⁸ I detta stycke i originaltexten kursiverar Emerson (1962) begreppet *availability*.

nieras som någonting som de anställda ger ledningen. Sålunda är det följaktligen ingenting som automatiskt kommer top-down i en organisation. När en person har auktoritet innebär det att andra personer inte ifrågasätter alla former av beslut som personen tar, samt att maktanvändning som det råder oenighet om inte jämt bemöts med reaktioner i form av motstånd utan snarare godtas även vid oenighet aktörer emellan (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

4.2.2.1 Positionsmakt

Yukl (2006) beskriver två typer av makt: positionsmakt och personlig makt. *Positionsmakt* uppstår enligt Yukl när en individ i samband med sin arbetsposition erhåller makt genom att besitta särskilda rättigheter, privilegier, skyldigheter och uppgifter. Genom sin position har en ledare möjlighet att påverka och kan till exempel göra det genom att fatta viktiga beslut, delegera arbetsuppgifter och på andra vis kontrollera sina medarbetare. Enligt Pfeffer (1992) kan makt ses som ett hjälpmedel med vilket ledare kan påverka beteenden, ändra riktning på händelser, behärska motstånd samt motivera människor till att agera. Pfeffer menar att makt handlar om att vara på ”rätt plats”, vilket innebär en ställning som ger:

- a. Kontroll över resurser såsom budget, fysiska resurser samt positioner som kan vara till användning vid skapandet av allianser och nätverk (Pfeffer, 1992).

I likhet med Pfeffer menar Yukl (2006) att **belönings- och bestraffningsmakt** syftar till en ledares resurser och möjligheter att distribuera belöningar och bestraffningar. Även Yukl liknar makt vid ett hjälpmedel. Exempelvis menar han att detta kan ske genom att göra omplaceringar, ge bonusar, löneförhöjningar, löneavdrag med mera. Yukl menar liksom Pfeffer att ledare har kontroll över specifika privilegier såsom befordringar, bättre arbetsschema och arbetsuppgifter, större kontor et cetera.

- b. Kontroll över eller genomgripande tillgång till information om organisationens aktiviteter, medarbetares preferenser samt bedömningar, vad som är aktuellt inom organisationen och vilka som är inblandade (Pfeffer, 1992).

Såsom Pfeffer, pekar Yukl (2006) på en form av makt som berör information. **Informationsmakt** syftar till en individs kontroll över information. Ledaren bestämmer själv *när, hur och om* medarbetarna ska få ta del av informationen. Vidare har ledaren möjlighet att exempelvis vara selektiv vid redigerandet av dokument för att till exempel undanröja egna försummelser och misstag som hade kunnat påverka andra personers syn på honom eller henne [ledaren]. Ledaren har även möjlighet att presentera falsk information.

- c. Formell auktoritet, det vill säga, att befinna sig på ”rätt plats” handlar till stor del om att befinna sig inom den rätta organisatoriska enheten (Pfeffer, 1992).

Formell auktoritet kan även liknas vid legitim makt som nämnts ovan. *Legitim makt* innebär ofta att en ledare erhåller sin makt genom en viss arbetsposition. Legitim makt grundar sig i hög utsträckning i att det existerar ett *frivilligt* kontrakt mellan aktörerna i en organisation (Barnard, 1938 i: Jacobsen & Thorsvik, 2008). Denna form av maktutö-

vande är en variant på auktoritet som vanligtvis inte ifrågasätts utan accepteras utav medarbetarna (Yukl, 2006).

4.2.2.2 Personlig makt

Personlig makt härstammar enligt Yukl (2006) från den möjlighet en individ har att påverka andra personer till följd av sina expertkunskaper eller genom tillgivenhet och lojalitet. Detta möjliggörs enligt Etzioni (1982) och Abbott (1988) av att personen besitter så kallad **professionell auktoritet**. Detta begrepp innebär att underordnade accepterar en persons maktutövande av den anledningen att de anser att personen (utövaren) innehar adekvat kunskap. Till följd därav kan den professionella auktoriteten hävdas utgöras utav formell kunskap (Etzioni, 1982; Abbott, 1988 i: Jacobsen & Thorsvik, 2008).

I ett liknande resonemang som det Etzioni och Abbott för, menar Yukl (2006) att en ledare får **expertmakt** genom att besitta särskilda expertkunskaper. För att anses som expertmakt måste ”expertkunskaperna” emellertid vara uppmärksammade som sådana av såväl ledaren själv som av medarbetarna. Därtill kan kunskaperna enbart utvecklas till expertmakt under förutsättning att andra personer på något sätt eller vis är beroende av dem. Det krävs sålunda både ett synliggörande och ett beroende för att diskussionen om expertmakt ska vara aktuell. Yukl (2006) berättar vidare att ledare för att vara framgångsrika ständigt bör vidareutvecklas och upprätthålla sina kunskaper för att kunna bevara en hög grad av expertmakt. Genom att lösa svåra och väsentliga problem, göra ansenliga val samt genom att tillfredsställa sina medarbetare med välbetänkta råd, anser Yukl att en ledare kan öka sin makt.

Förutom makt enbart kopplad till kunskaper, menar Yukl (2006) att makt även kan uppstå när medarbetarna känner ett stort förtroende, en beundran och lojalitet mot sin ledare. Denna formen av makt kallar Yukl för **referensmakt**. Om en ledare är i besittning av referensmakt, arbetar hans eller hennes medarbetare gärna med att se till att ledarens behov är tillfredsställda. Referensmakten beror enligt Yukl (2006) fullständigt på ledarens oberoende och karaktär, och ofta är referensmakten större hos ledarindivider som av andra uppfattas som charmiga, trevliga, attraktiva samt förtroendeingivande. En ledare kan öka denna formen av makt genom att visa intresse samt respekt för sina medarbetare och deras behov. På samma vis kan en ledare även förlora sin referensmakt genom att framstå som trevlig men egentligen agera manipulativt.

4.2.3 Tolkning och reflektion kring maktutövning

Att handla är att utföra en makthandling, i den mån det berör någon annan. Att förändra och påverka omgivningen genom sitt handlande är att utöva makt. Om en person eller en grupp har *makt* innebär det framförallt att individer har möjligheten att påverka varandra. Det sker inget särskilt om makt utövas utan en mottagare, utan det är först när maktutövningen sätts i relation till en annan person eller grupp som den är av betydelse. Maktformer kan ses som verktyg som en ledare har gentemot sin organisation eller sina medarbetare för att uppnå en särskild påverkan. Bland annat är maktmissbruk en form av destruktiv handling som jag definitivt tror kan resultera i destruktiva konsekvenser för medarbetarna (och organisationen) beroende på hur och mot vem som maktutövningen riktas mot.

Positionsmakt

Belönings- och bestraffningsmakt kan utnyttjas till ledarens fördel. Ledaren ges resurser att dela ut belöningar och bestraffningar i form av till exempel omplaceringar, löneavdrag, bonusar med mera. I detta fall kan ledaren, ifall han eller hon vill, utnyttja sin möjlighet till maktutövning genom att bestraffa medarbetare utan förklaring eller motiv. Detta skulle kunna leda till destruktiva konsekvenser vilka kan försämra medarbetarnas välmående markant. Som nämnt ovan påverkar gärna en individ med det tyranniska ledarbeteendet sina medarbetare negativt genom att försvaga deras motivation och arbetstillfredsställelse.

Om ledaren använder sig av maktutövning som innebär att medarbetarna konstant är oroliga för att deras ledare ska bestraffa dem, tror jag att detta kan leda till destruktiva konsekvenser för medarbetarna genom bland annat förutsättningar för ett avsevärt sämre arbetsklimat. Å sin sida kan en ledare som har det stödjande-illojala ledarbeteendet ge sina medarbetare fler belöningar än vad organisationen har räknat med och på så vis kan ledaren behöva sätta organisationens bästa i andra hand på grund av att han eller hon fokuserar för mycket på medarbetarnas välmående.

Informationsmakt ger ledare kontroll över information. Således bestämmer ledaren själv när, hur och om medarbetarna ska få ta del av informationen. Destruktiva konsekvenser kan uppkomma genom utnyttjandet av informationsmakt. Bland annat kan ledaren bestämma om han eller hon vill undanhålla information eller selektivt utnyttja dokument. Maktutövning kan leda till destruktiva konsekvenser när en ledare väljer att inte föra fram väsentlig information till sina medarbetare.

Legitim makt tar sin utgångspunkt i en ledares arbetsposition, en position som ger ledaren möjlighet att ta viktiga beslut och ibland även ansvar för de strategiska frågorna. En ledare som ständigt tar beslut utefter sina personliga mål istället för att ta hänsyn till medarbetarna och organisationen kan anses utveckla en ledarstil som kan leda till destruktiva konsekvenser. Beroende på vad personen väljer att lägga fokus på eller inte lägga fokus på avgör vilken ledarstil som kan uppstå och därigenom vilka destruktiva konsekvenser som maktutövningen kan leda till.

Personlig makt

Personlig- och positionsmakt är viktiga verktyg för att en organisation ska fungera samt utvecklas. Därtill skulle de även kunna utnyttjas till personlig- eller organisatorisk fördel, vilket skulle kunna leda till destruktiva konsekvenser. Det krävs att en ledare klarar av att hantera dessa maktverktyg på lämpligt vis, annars skulle det kunna riskera att resultera i maktmissbruk eller till och med förlust av makt. En hög grad av personlig makt kan en ledare erhålla genom att vara uppmärksam på hur han eller hon kan öka såväl sin referensmakt som sin expertmakt. Utan föregående nämnda maktformer skulle risken för att det skapas förutsättningar för destruktiva konsekvenser kunna tänkas öka.

Professionell auktoritet innebär att underordnade accepterar en persons maktutövande till följd av att de anser att ledaren innehar adekvat kunskap. Till följd därav kan således den professionella auktoriteten hävdas utgöras av formell kunskap, såsom den som

medföljer vid expertmakt. *Expertmakt* ges till en ledare eftersom han eller hon besitter särskilda betydelsefulla expertkunskaper. Genom att lösa svåra och viktiga problem, göra bra val samt tillgodose sina medarbetare med lämpliga råd så ökar ledaren sin expertmakt. För att vara framgångsrik i sitt ledarskap samt för att bibehålla en hög nivå av expertmakt bör en ledare ständigt vidareutveckla och upprätthålla sina kunskaper. Vidare måste ledaren fortsätta utvecklas och lära sig för att verkligen kunna påverka sina medarbetare så att han eller hon inte riskerar att skapa destruktiva konsekvenser för organisationen. En ledare som inte utvecklas och således inte har någon expertmakt kan inte heller utveckla sin organisation. Med andra ord är det viktigt att en ledare har expertmakt för att undvika destruktiva konsekvenser i sitt ledarskap.

Referensmakt får en ledare genom att ha en bra relation till sina medarbetare. Vänskap, respekt samt tillit är exempel på egenskaper hos ledaren som kan öka hans eller hennes möjlighet att påverka. Dock, om en ledare visar sig vara falsk och manipulativ kommer hans eller hennes makt att försvinna.

Detta kan kopplas ihop med det tyranniska ledarbeteendet eftersom ledaren saknar referensmakt av den anledning att han eller hon sätter medarbetarna i andra hand i förmån för organisationen. Ledare med det tyranniska ledarbeteendet njuter av att skämma ut sina medarbetare, manipulera dem samt trakassera dem. I likhet med det tyranniska ledarbeteendet sätter även det urspårade ledarbeteendet medarbetarna i andra hand och trivs med att kränka, mobba och sabotera för sina medarbetare. Denna ledaren skulle även kunna argumenteras sakna referensmakt.

Däremot kan det tyranniska ledarbeteendet uppfattas olika av olika grupper eftersom den kan bete sig utan anmärkning mot vissa men tvärtom mot andra. Jag frågar mig själv: är det möjligt att en ledare har referensmakt i vissa grupper samt situationer men inte i alla? I min åsikt, kan maktutövning leda till destruktiva konsekvenser om en ledare inte tar hänsyn till sin referensmakt. Referensmakten skulle med andra ord kunna förklara varför särskilda ledares konsekvenser blir destruktiva och andras inte blir det.

Avslutande angående maktutövning

Avslutningsvis skulle jag vilja belysa att för att en ledare ska kunna handla effektivt krävs det att individen har makt. Maktnivån bör dock väljas utifrån vilken situation som ledaren befinner sig i eftersom det kan tänkas vara förödande för ledare att ha för lite eller för mycket makt. Det är alltså väsentligt att ta hänsyn till vikten av att välja ett visst beteende samt en viss påverkan beroende på situationen som ledaren finner sig i. För att en ledare ska kunna undvika att använda sin makt felaktigt, vilket skulle kunna resultera i destruktiva handlingar, skulle det kunna hävdas att ledaren bör fråga sig själv vem han eller hon är till för samt vilken nytta ha eller hon syftar till att bidra till i sin ledarposition. Att till exempel uppnå mål (personliga eller organisatoriska) på medarbetarnas bekostnad förstör makten hos en person. Med grund därav skulle det kunna argumenteras för att ifall en ledare har förlorat sin makt så skulle det kunna ha att göra med att han eller hon förmodligen har använt den på ett destruktivt vis. Denna konsekvens blir alltså destruktiv även för ledaren själv.

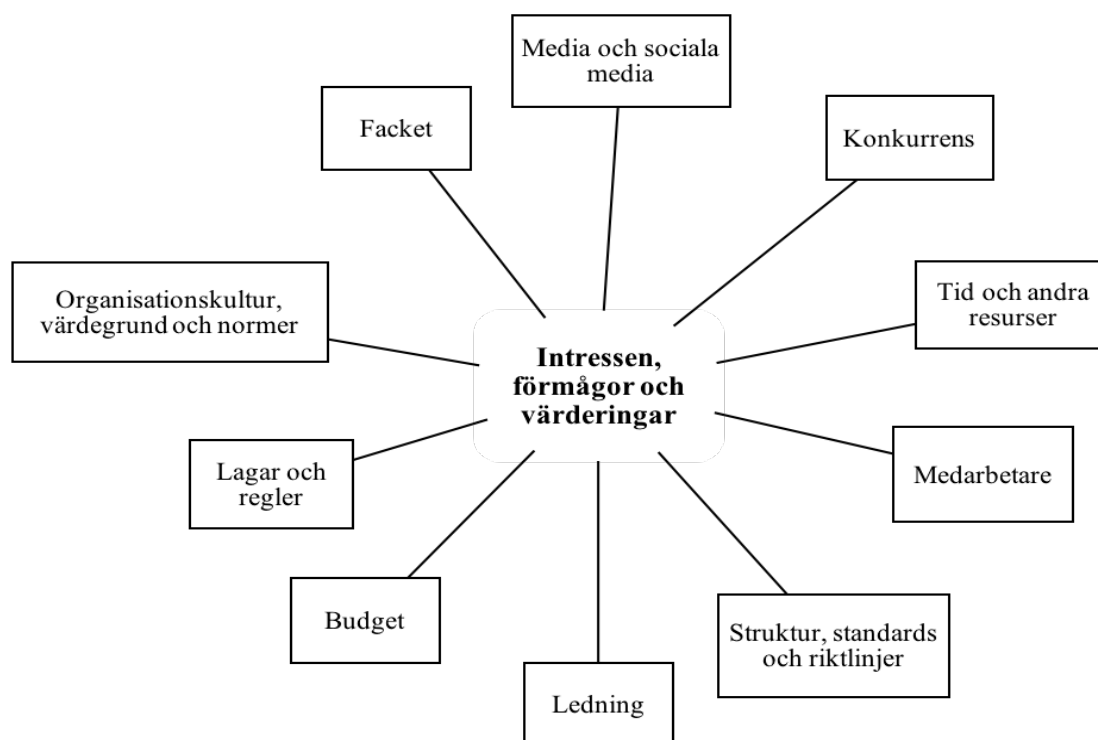
Om en ledare försöker lägga fokus på att efterlikna det konstruktiva ledarbeteendet och fokusera på ansvar istället för makt så skulle det kunna gynna organisationen och dess

anställda eftersom ledaren tar hänsyn till samtliga inblandade och därigenom blir effektivare. Om däremot en ledare är maktfixerad kan det vara svårt för den att förutse konsekvenser i det långa loppet. Ledaren lägger stort fokus på mål och effektivitet i nuet men glömmer bort att även ta hänsyn till medarbetarnas välmående. En maktfixerad ledare förstör för såväl medarbetare som organisation eftersom den har svårt att tänka långsiktigt.

4.3 Hantering av handlingsutrymme

4.3.1 Hantering av andras handlingsutrymme

Inom arbetslivspedagogik är handlingsutrymme ett begrepp som ofta förekommer. En ledares handlingsutrymme kan vara till stor hjälp för att exempelvis förklara hur det kommer sig att vissa ledarskapsbeteenden förekommer. Den mängd handlingsutrymme som en ledare har varierar utifrån de prioriteringar och val som personen i fråga gör. Följande figur (se Figur 3) åskådliggör på vilket sätt som utomstående faktorer påverkar en ledare. Den visar även hur intressen, förmågor samt värderingar påverkar ledarens handlingsutrymme.



Figur 3: En egenproducerad variant på faktorer som påverkar en ledares handlingsutrymme utifrån Yukl (2013).⁹

⁹ Inspiration är tagen från Maria Löfgren Martinsson, universitetslektor vid institutionen för pedagogik, Lunds Universitet. *Lärande*, föreläsning 2016-02-02.

En ledare ställs inför vissa *krav*, *begränsningar* och *valmöjligheter*. Dessa tre går gemensamt under benämningen handlingsutrymme. Yukl (2013) menar att samtliga av dessa avgörande för vilken form av ledarskap/ledarskapsbeteende som sedan utförs.

Krav är handlingar och aktiviteter som en ledare måste genomföra på grund av det ansvaret som personen besitter. Krav går inte att skjuta upp och kan inte heller undvikas. Exempel på krav är budgetarbete samt viktiga möten (Yukl, 2013). *Begränsningar* är faktorer av många slag som en ledare ständigt är utsatt för. Dessa påverkar ledarens möjligheter att agera. Exempel på begränsningar är bland annat de som visas i figuren ovan (se Figur 3): lagar och regler, struktur, standards och riktlinjer, tid och andra resurser, budget, medarbetare och så vidare (Yukl, 2013). *Valmöjligheter* är handlingsalternativ av olika slag som en ledare får, men inte måste, genomföra. Ledare kan ha olika grader av positioner inom organisationen. Yukl (2013) hävdar att denna grad av position sedan är avgörande för vilken grad av valmöjligheter som samma person får. Valmöjligheterna påverkar främst långsiktiga beslut. Exempel på valmöjligheter är bland annat strategier och delegering, vilka personer som ledaren väljer att spendera sin tid med samt hur ledaren beslutar sig för att utöva sitt inflytande inom organisationen.

Sammanfattningsvis beskriver Yukl (2013; 2006) att krav från såväl medarbetare som organisationen avgör hur stort handlingsutrymme en ledare har. Detta påverkar i vissa avseenden hur en ledare kan organisera sin tid. Hur en ledare betar sig beror således enligt Yukl bland annat på ledarens intressen, förmågor samt värderingar – med andra ord hur ledaren själv definierar sitt handlingsutrymme.

4.3.2 Hantering av eget handlingsutrymme

Som ett komplement till Yukl (2013) definition om hur (främst) ledares handlingsutrymme uppfattas av dem själva och av andra, definierar Ellström (1992, s. 84) begreppet handlingsutrymme som ”*individens möjligheter att genom egna handlingar medvetet kontrollera (i betydelsen påverka eller styra) omgivningen, och därmed förverkliga sina mål*”.

Ellström (1992) menar att det kan handla om vilka möjligheter individen har när han eller hon ska **tolka** de uppgifter och mål som finns uppsatta, **granska** vilka metoder som är väsentliga för att uppnå dessa mål samt när han eller hon ska **utvärdera** det uppnådda resultatet.¹⁰ Aronsson och Berglind (1990) hävdar att en individ enbart kan anses medvetet påverka sin omgivning när han eller hon besitter någon form utav kontroll. Genom att medvetet utöka sitt kontrollområde kan individen öka sina möjligheter till inflytande över andra individer, skapa sig ett större handlingsutrymme samt skaffa sig mer kontroll. Såväl Ellström (1992) som Granberg (2004) berör individens möjlighet att kunna utvecklas och/eller agera. De menar att detta styrs av handlingsutrymme. Kompletterande åskådliggör Aronsson och Berglind (1990) begreppen objektivt och subjektivt handlingsutrymme med hjälp av en modell av Hacker och Matern. Inom denna diskussion fokuserar Granberg (2004) kring förhållandet mellan de olika begreppen.

¹⁰ Handlingsutrymme kan även gå under benämningen *handlingsfrihet* enligt Aronsson & Berglind (1990).

Uppfattningen om att det finns en koppling mellan handlingsbegreppen och kontroll underbyggs av Ellström (1992) och Aronsson och Berglind (1990). Samtliga av dessa begrepp utmynnar ofta i handlingsutrymme-begreppet. Kontrollen kan anses bestå av två delar; handlingskontroll och utfallskontroll (Ellström, 1992; Aronsson & Berglind, 1990). Handlings- och utfallskontroll brukar klassificeras som så kallade egenkontroller och kan delas in i objektiva respektive subjektiva möjligheter till handlingsutrymme. Aronsson och Berglind (1990) menar att med objektivt handlingsutrymme åsyftas den reella kontrollen, den som utgör ramverket för en individs handlande. Med subjektivt handlingsutrymme å sin sida åsyftas istället individens egenupplevda kontroll.

Objektivt handlingsutrymme

Modellen som Aronsson och Berglind (1990) presenterar i sin bok synliggör med hjälp av tre figurer förhållandet mellan det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet. Som nämnt översiktligt ovan av Aronsson och Berglind (1990) är det *objektiva handlingsutrymmet* det handlingsutrymme som en individ tilldelas av hans eller hennes omgivning. Detta styrs dels av formella beskrivningar exempelvis en befattningsbeskrivning i en viss position, dels av informella riktlinjer såsom förväntningar av omgivningen.¹¹

Att det objektiva handlingsutrymmet påverkar individen är ett faktum som både Ellström (1992) och Granberg (2004) är tydliga med. Däremot framhäver de båda författarna detta på skilda vis. Granberg använder sig av Aronssons och Berglinds (1990) tankesätt som går ut på att beroende på hur individen väljer att handla, blir utkomsten olika. Ellström, däremot, belyser särskilt brister. Han menar att brister i individens möjligheter att identifiera sitt handlingsutrymme, oavsett om det handlar om objektivt eller subjektivt handlingsutrymme, leder till en begränsning för exempelvis lärande. Gällande detta förklarar Nilsson och Svensson (1999) att det inte är helt ovanligt förekommande att individen ibland missuppfattar sina faktiska möjligheter. Enligt författarna kan detta resultera i att individens objektiva handlingsutrymme blir mindre än vad det hade kunnat vara. Granberg (2004) menar att när denna typ av situation uppstår, resulterar det i att individen känner att den blir hindrad eftersom han eller hon inte kan utvecklas eller utnyttja de existerande möjligheterna.

I det fall då individen uppfattar sitt objektiva handlingsutrymme som mindre än vad det i verkligheten är, har individen en förmåga att "fångas i sitt egna nät" (Morgan, 1999, s. 237) vilket kan leda till att individen ser organisationen som ett psykiskt fängelse. Om individen blir fast i hur han eller hon uppfattar möjligheterna inom organisationen, kan även det leda till att individens möjligheter till utveckling och nytänkande avstannar. När individen inte ser möjligheterna utan endast skyldigheterna är det objektiva handlingsutrymmet för stort, det vill säga organisationens kontroll (Morgan, 1999).

Subjektivt handlingsutrymme

Det *subjektiva handlingsutrymmet* är det handlingsutrymme, de ramar, som en individ tilldelar sig själv och sin roll inom en organisation. På vilket sätt som individen uppfattar ramarna eller hur individen ser på sina egna möjligheter är avgörande för det subjektiva handlingsutrymmet. I det fall då det subjektiva handlingsutrymmet är större än vad

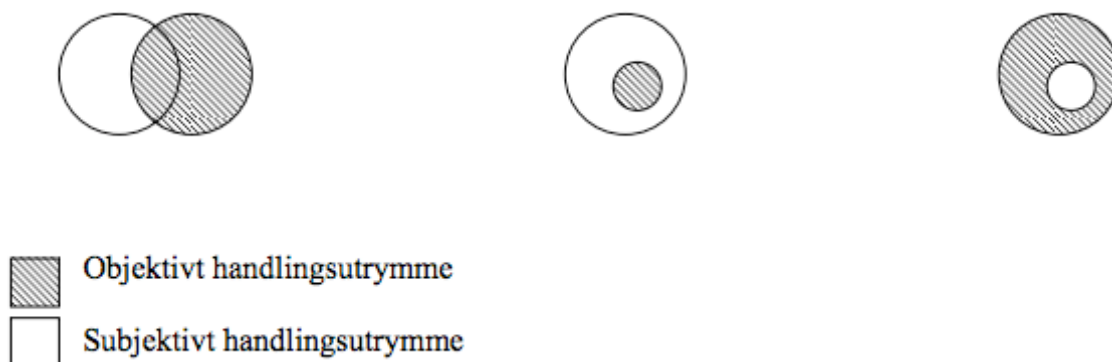
¹¹ För fler påverkansfaktorer, se Figur 3.

det objektiva handlingsutrymmet är, existerar konstant risken att individen överskattar sina möjligheter att handla och därigenom misslyckas inom sin roll (Aronsson & Berglind, 1990). Däremot hänvisar Ellström (1992) till beteendevetenskaplig forskning som pekar på att individens möjligheter till egenkontroll har stort inflytande på såväl hälsa som utveckling och välbefinnande hos individen.

Om individen själv har tagit på sig ett alltför stort subjektivt handlingsutrymme, menar Granberg (2004) att individen riskerar att ställas inför situationer som han eller hon saknar tillräcklig kunskap för att lösa. Om detta beteende blir återkommande kan det innebära att individen aldrig får möjlighet att använda sina kunskaper och på så vis tappar en viss kompetens.

Tre varianter av förhållandet mellan objektivt och subjektivt handlingsutrymme

Ellström (1992), Aronsson och Berglind (1990) samt Granberg (2004) är gemensamt överens om att det är nödvändigt med en balans mellan det objektiva handlingsutrymmet och det subjektiva handlingsutrymmet för att en individ ska ha en möjlighet att utvecklas.



Figur 4: Hacker & Materns modell om objektivt och subjektivt handlingsutrymme, modell ur Aronsson och Berglind (1990, s 72)

Enligt Hacker och Matern (i: Aronsson & Berglind, 1990) stämmer en individs subjektiva handlingsutrymme inte alltid överens med det objektiva handlingsutrymme som han eller hon besitter. I Figur 4, ovan, demonstreras tre varianter på hur det kan brista i förhållandet mellan objektivt handlingsutrymme och subjektivt handlingsutrymme.

Det förhållande som råder mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet är inte statiskt utan förändras efterhand som en individ handlar. Även fast figuren ovan visar enbart tre olika varianter på förhållandet mellan det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet, finns det självfallet en gråskala däremellan (Aronsson & Berglind, 1990).

- Den första varianten (figuren till vänster) innebär att **det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet delvis överlappar varandra**, men är fortfarande två lika stora områden. Detta innebär å ena sidan att individen inte använder sitt objektiva handlingsutrymme i den grad som är möjligt och å andra sidan att indivi-

den upplever att hans eller hennes subjektiva handlingsutrymme inte finns (Aronsson & Berglind, 1990).

- Den andra varianten (mittenfiguren) visar en situation då individens **subjektiva handlingsutrymme har en tydlig övervikt** till det objektiva handlingsutrymmet. Detta innebär att individen tror sig ha dels större kontroll och dels fler möjligheter att påverka sin situation än vad han eller hon faktiskt har (Aronsson & Berglind, 1990)
- I den tredje varianten (figuren till höger) visas motsatsen till mittenfiguren – **det objektiva handlingsutrymmet har en tydlig övervikt**. Detta innebär att individen inte alls utnyttjar sitt handlingsutrymme i den grad som är möjligt och därigenom förlorar en stor del kontroll (Aronsson & Berglind, 1990).

4.3.3 Tolkning och reflektion kring hantering av handlingsutrymme

Hantering av andras handlingsutrymme

En ledare utsätts ständigt för olika val, som beroende på hur ledaren väljer att prioritera kommer att öka eller minska ledarens handlingsutrymme. Handlingsutrymmet kan ses utifrån *krav*, *begränsningar* och *valmöjligheter*. Tillsammans påverkar de vilken form av ledarskap som utförs. En ledare påverkas även av sina personliga intressen, förmågor och värderingar.

Med hjälp utav handlingsutrymmet skulle man kunna härledas till handlingar som skapar destruktiva konsekvenser. En väsentlig aspekt i detta är på vilket sätt som ledaren väljer att disponera sin tid. Vem, vad och hur prioriterar individen? Ligger medarbetarna, ledningen eller kunderna i fokus eller väljer individen att prioritera egentid och reflektion? Jag skulle vilja hävda att det går att finna en hel del medvetna, såväl som omedvetna, faktorer som skulle kunna förklara varför en ledares handlingar får destruktiva konsekvenser. Beroende på vilket tillvägagångssätt en ledare väljer, kommer det att skapa olika förutsättningar för medarbetarna och organisationen.

Krav är som nämnt tidigare de handlingar och aktiviteter som en ledare måste genomföra på grund av det ansvaret som personen besitter. I det fall då en ledare inte tar hänsyn till de *krav* som organisationen ställer på individen, kan det antyda att individen i fråga inte är lämpad för den arbetspositionen samt ansvaret som följer med. *Begränsningar* är faktorer av många slag som en ledare ständigt är utsatt för. Exempel på begränsningar är bland annat lagar och regler, struktur, standards och riktlinjer, tid och andra resurser, budget, medarbetare och så vidare. Om en ledare som i det föregående scenariot inte tar hänsyn till de *begränsningar* som han eller hon stöter på, skulle detta kunna skapa problematik i förhållande till ledarens objektiva- och subjektiva handlingsutrymme. *Valmöjligheter* är handlingsalternativ av olika slag som en ledare får, men inte måste, genomföra. Valmöjligheterna påverkar främst långsiktiga beslut. Valmöjligheter kan vara svårare för en ledare att hantera på ett väsentligt vis av den anledning att de är oerhört viktiga, men är något som ledaren kan välja att prioritera bort. Som nämnt tidigare är det ofta här som de långsiktiga besluten tas, de beslut som är värdefulla för organisationens framtid. Valmöjligheter hade kunnat skapa grogrund för destruktiva konsekvenser på så vis att dessa hade kunnat utnyttjas till ledarens fördel, där såväl organisation som medarbetare sätts i andra hand. Dessa handlingar kan dock tänkas vara

svåra att spåra. Detta skulle kunna skapa grogrund för det tyranniska ledarbeteendet, där ledaren kan vara destruktiv mot sina medarbetare men bete sig utan anmärkning mot den högre ledningen samt mot organisationens kunder. Sålunda kan det tänkas vara svårt att spåra vissa destruktiva handlingar. Om en ledare inte definierar sitt handlingsutrymme och anpassar det efter situationen skulle detta kunna skapa grogrund för destruktiva konsekvenser eftersom ledaren då inte kommer att klara ta hänsyn till både medarbetarna och organisationen.

Hantering av eget handlingsutrymme

Objektivt handlingsutrymme

Brister i ledarens möjligheter att identifiera sitt handlingsutrymme, oavsett om det handlar om det objektiva- eller det subjektiva handlingsutrymmet, leder till begränsningar. Det kan således tänkas vara relativt ofta förekommande att individen missuppfattar sina egentliga möjligheter. När detta förekommer, skulle det kunnat resultera i att individen känner att den blir begränsad eftersom han eller hon inte kan utvecklas eller utnyttja de existerande möjligheterna. Detta kan jämföras med det urspårade ledarbeteendet som saknar viktiga ledaregenskaper, kanske på grund av att de inte har utvecklats ännu? Tillika det skulle begränsningen kanske kunna vara en förklaring till varför ledaren försöker att tillfredsställa den högre ledningen. Detta skulle därför kunna skapa grogrund för destruktiva konsekvenser för medarbetarna.

I likhet med det urspårade ledarbeteendet, skulle en grogrund för det stödjande-illojala ledarbeteendet kunna uppstå då ledaren uppfattar sitt objektiva handlingsutrymme som mindre än vad det i verkligheten är. Ledaren har förmågan att fastna i det begränsande tänket och ser därför organisationen som ett psykiskt fängelse. När detta förekommer, och individen blir fast i hur han eller hon uppfattar möjligheterna inom organisationen, skulle detta kunna leda till att individens möjligheter till utveckling såväl som till nytänkande avstannar. Därav kanske det blir svårt att ta viktiga strategiska beslut, och en grogrund för det stödjande-illojala ledarbeteendet kan skapas.

När ledaren inte ser möjligheterna utan endast begränsningarna är det objektiva handlingsutrymmet för stort. Om det objektiva handlingsutrymmet är för stort kan följaktligen organisationens kontroll hävdas vara för stor. Detta skulle kunna kopplas till både det stödjande-illojala ledarbeteendet och det urspårade ledarbeteendet. Om organisationens kontroll är för stor, kanske det skapar tendens till det urspårade ledarbeteendet under förutsättning att ledaren lägger alldeles för stor vikt vid att tillfredsställa den högre ledningen. Det kanske även är därför som det stödjande-illojala ledarbeteendet ser organisationen som ett psykiskt fängelse.

Subjektivt handlingsutrymme

I det fall då det subjektiva handlingsutrymmet är större än vad det objektiva handlingsutrymmet är, existerar ständigt risken för att ledaren överskattar sina möjligheter att handla och därigenom misslyckas inom sin roll. Det skulle kunna skapa grogrund för det såväl det tyranniska ledarbeteendet som det urspårade ledarbeteendet eftersom genom att de överskattar sina möjligheter att handla kanske det neutraliserar deras agerande mot medarbetarna. Mer specifikt kanske det får dem att tycka att det är helt acceptabelt att mobba, kränka, skämma ut, minimalisera samt skapa syndabockar av medar-

tarna. Ledare med det urspårade ledarbeteendet ser dessutom på föregående som någonting som de gärna utför. Förutom detta lär de sig inte heller av sina misstag och har således troligtvis inget problem med att återupprepa beteendet under en längre tid, något som är en förutsättning för destruktivt ledarskap.

Om ledaren har tagit på sig ett alltför stort subjektivt handlingsutrymme, riskerar individen att ställas inför situationer som han eller hon saknar tillräcklig kunskap för att lösa. Detta skulle kunna skapa grogrund för det tyranniska ledarbeteendet, i vilket ledaren arbetar för organisationens framgång utan att i längden ha i åtanke vad det kan medföra för konsekvenser, såväl negativa som positiva. Det skulle även kunna skapa grogrund för det urspårade ledarbeteendet, under förutsättning att föregående beteende blir återkommande under en längre tidsperiod. Följaktligen skulle det kunna innebära att ledaren aldrig får möjlighet att använda sina kunskaper och på så vis kanske individen tappar en viss konsekvens.

Förhållandet mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet

För att kunna uppnå det konstruktiva ledarbeteendet, är det nödvändigt att uppnå en balans mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet. Detta är nödvändigt för att ledaren ska ha en möjlighet att utvecklas och kanske även för att ledaren ska ha möjlighet att utveckla organisationen och medarbetarna.

Emellertid är det viktigt att ha i åtanke att det förhållande som råder mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet inte är statiskt utan förändras efterhand som ledaren handlar. Detta skulle kanske kunna göra det problematiskt för en ledare ifall individen inte vet vart gränserna för hans eller hennes handlingsutrymme går i nuläget. Kanske har ledaren i fråga fått otydliga otydliga direktiv, och känner på så vis en saknad av trygghet och att han eller hon inte kan göra så mycket som han eller hon vill och kan.

Förhållandet nämnt ovan finns i tre varianter. *När det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet delvis överlappar varandra* innebär det å ena sidan att individen inte använder sitt objektiva handlingsutrymme i den grad som är möjligt och å andra sidan att individen upplever att hans eller hennes subjektiva handlingsutrymme inte finns. Detta skulle kunna skapa grogrund för det stödjande-illojala ledarbeteendet på så vis att ledaren kanske får svårt att fatta beslut, vilket i längden skulle kunna riskera att resultera i något negativt för ledarna och medarbetarna. Bland annat kanske ledaren inte vet vad hon eller han "får lov" att göra och således kanske tar ut det genom att fokusera på medarbetarna. Ledaren kanske exempelvis (medvetet eller omedvetet) ger dem fler bonusar än vad organisationen egentligen har råd med. Förutom att fokusera på medarbetarna, kanske ledaren (och medarbetarna) känner sig stressade när de upplever att de har för höga arbetskrav och saknar handlingsutrymme för att påverka och ta beslut kring sin arbetssituation. Detta skulle kunna skapa grogrund för det urspårade ledarbeteendet under förutsättning att ledaren blir kall, okänslig och/eller visar sig överlägsen som ett resultat av ovanstående.

När det subjektiva handlingsutrymme har en tydlig övervikt innebär det att individen tror sig ha dels större kontroll och dels fler möjligheter att påverka sin situation än vad han eller hon faktiskt har. Beroende på hur ledaren är i övrigt så skulle det kunna tendera att resultera i det tyranniska ledarbeteendet eller det urspårade ledarbeteendet. Om

ledaren tror sig ha mer kontroll än vad han eller hon faktiskt har, skulle det kunna förklara varför ledaren är okej med att skämma ut, minimalisera, manipulera eller skapa syndabockar och/eller arbeta utan att i längden ha i åtanke vad det kan medföra för konsekvenser och/eller försvaga motivation, välmående och arbetstillfredsställelse hos medarbetarna. Det skulle även kunna förklara varför ledaren gärna mobbar, kränker och trakasserar och/eller betar sig överlägset, kallt och okänsligt.

När den objektiva handlingsutrymmet har en tydlig övervikt innebär det att individen inte alls utnyttjar sitt handlingsutrymme i den grad som är möjligt och därigenom förlorar en stor del kontroll. Detta behöver inte skapa grogrund för destruktiva konsekvenser, utan snarare för det konstruktiva ledarbeteendet där den minskade kontrollen helt enkelt enbart innebär att ledaren i fråga inte utnyttjar hela sin kontroll. Om däremot ledaren inte vågar ta så många beslut som han eller hon kan och får skulle det, som nämnt ovan, kunna resultera i destruktiva konsekvenser.

Avslutande angående handlingsutrymme

Avslutningsvis skulle jag vilja belysa att det i arbeten med stort handlingsutrymme, oavsett krav, finns en ökad sannolikhet att kunna dra nytta av de existerande sociala relationerna. Handlingsutrymme skulle även kunna förknippas med innovation och en kollektiv spridning av idéer. Detta är något som, i min mening, hade kunnat gynna det konstruktiva ledarbeteendet. En låg grad av handlingsutrymme, däremot, skulle därför kunna minska spridningen av idéer och möjligheten till en innovativ miljö. Det är av vikt att se till att individerna har möjlighet att påverka konsekvenserna av det egna handlandet, och just där kommer det objektiva handlingsutrymmet in. Individerna bör ges möjlighet av sina ledare att få pröva alternativa lösningar på uppgifter. Fast för att kunna utnyttja sitt objektiva handlingsutrymme krävs det även ett subjektivt handlingsutrymme. Om ledaren ger medarbetarna tillräckliga kunskaper samt skapar en känsla av att det är acceptabelt att utnyttja dessa i arbetet, skulle det subjektiva handlingsutrymmet kunna möjliggöras. Om en ledare inte hanterar det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet på ett möjliggörande sätt skulle det kunna skapa en grogrund för destruktiva konsekvenser. Det tyranniska ledarbeteendet och det urspårade ledarbeteendet är två exempel på hantering av handlingsutrymme som begränsar detta möjliggörande genom att ledarna mobbar, kränker, förlöjligar samt minimerar medarbetarna med mera.

5 Analys och diskussion

Min avslutande analys och diskussion kommer att utgå ifrån faktorerna hantering av handlingsutrymme, maktutövning och ledarstil samt huruvida dessa samverkar, motverkar eller inte verkar överhuvudtaget. Parallellt med dessa kommer det även belysas hur de står i relation till intention, handlande samt konsekvens. Större delen av kapitlet består av egna diskussioner och reflektioner kring resultatet. Vidare ges förslag till fortsatt forskning och metodvalet diskuteras varvid styrkor och svagheter klarläggs.

Faktorerna *maktutövning, hantering av handlingsutrymme* samt *ledarstil* står i samverkan med varandra vad gäller destruktivitet. Till exempel påverkar ledarstilen vilken form av maktutövning som är aktuell, vilket i sin tur påverkar individens handlingsutrymme.

En förutsättning för en ledare att öka sitt handlingsutrymme är att han eller hon *vågar släppa på kontrollen*. Trots det är det vanligt bland ledare att ha arbetsuppgifter såsom att utforma, planera och verkställa. Det är viktigt att komma ihåg att en ledares uppgifter även bör innebära att påverka, influera samt bygga relationer till medarbetarna, och inte enbart att utforma, planera och verkställa. I min mening porträtteras ledaren som en individ som ska verka i form av en *övermänniska*. Om ledares uppgifter fokuserade mer på att påverka, influera samt bygga relationer till medarbetarna skulle detta enligt mig kunna möjliggöra för andra former av ledarskap – som till exempel *delat ledarskap*.

Förutom att släppa på kontrollen bör ledare även ha *fokus på framtiden* och inte endast agera i nuet. En maktfixerad ledare förstör för både organisationen och medarbetarna eftersom han eller hon har svårt att tänka långsiktigt. En ledare som inte tänker långsiktigt och har fokus på framtiden skulle kunna skapa destruktiva konsekvenser. Ett sätt att öka sitt handlingsutrymme för på så vis att kunna ha tid att fokusera på andra områden och även kunna se långsiktigt i en värld där ledaren möter många begränsningar, är att *delegera*. Genom att öka handlingsutrymmet för en stor grupp av medarbetare kan den psykiska påfrestningen minskas trots att arbetskraven på gruppen är bestående.

En förutsättning för detta är, som nämnt tidigare, att ledaren vill och vågar släppa på kontrollen, vilket skulle kunna ske genom att ledaren exempelvis delegerar. Om ledaren inte vill eller vågar släppa på kontrollen riskerar det att bli destruktivt för såväl ledare som medarbetare. När ledare har för höga arbetskrav och känner att de saknar handlingsutrymme för att påverka eller fatta beslut kring sin arbetssituation, finns en risk att ledare såväl som medarbetare upplever stress. En stressad ledare riskerar även att använda sig av en ledarstil som lägger fokus på de mindre viktiga sakerna i förhållande till vad situationen som ledaren befinner sig i kräver, något som ökar risken för att ett destruktivt ledarbeteende utvecklas.

Ledare som har bra kunskap om kompetensen hos sina medarbetare är en förutsättning för att delegering och ett ökat handlingsutrymme, ska kunna ske. Först då kan ledaren lägga kraft på andra områden. Detta är dock kanske problematiskt för de ledarstilar som främjar ett ledarbeteende där medarbetarna blir bortprioriterade? Om medarbetarna blir

bortprioriterade kan det vara svårt för ledaren att släppa taget och ha förtroende för medarbetarna vid delegering, något som är väsentligt för att kunna öka handlingsutrymmet. Om en ledare håller en låg ledarprofil skulle det kunna försvåra för ledaren i dess ledarskap, och utförandet av detsamma. Däremot hade det även kunnat ses ur en annan aspekt. Genom att ledaren delegerar ut såväl uppgifter som förtroende till medarbetarna möjliggör ledaren för en låg ledarprofil. I min uppfattning blir detta framgångsrikt under förutsättning att medarbetarna anser att ledarens arbetssätt grundar sig på att han eller hon lyssnar och känner av medarbetarna, vilket i sin tur innebär att ledaren delegerar ut väsentliga uppgifter som är anpassade för individernas styrkor och svagheter. En ledare som har ett konstruktivt ledarbeteende lyckas på ett framgångsfullt vis balansera mellan organisationens mål och intressen och medarbetarna. Detta skulle dock kunna resultera i destruktiva konsekvenser under förutsättning att allt för mycket fokus tas ifrån organisationens mål och intressen och istället läggs på medarbetarna.

Förutom delegering och strukturering av sin tid, finns det i min åsikt även en annan aspekt som skulle kunna påverka hanteringen av handlingsutrymmet, ledarstilen som används och maktutövningen. Jag skulle vilja hävda att *en ledare som är säker i sin arbetsroll och som känner trygghet i sina arbetsuppgifter* har en ömsesidig påverkan med handlingsutrymme. Upplevd säkerhet i sin arbetsroll och trygghet i sina arbetsuppgifter skulle bland annat kunna ses som en förutsättning för ökat handlingsutrymme. När en ledare är mer säker i sin arbetsroll kommer detta att visas i han eller hennes ledarstil. En ledare som är trygg i sina arbetsuppgifter vågar delegera mer samt säga nej, vilket innebär att ledaren därigenom kan strukturera sin tid och på så vis möjliggör för ett större handlingsutrymme. Följaktligen kan ett ökat handlingsutrymme leda till att ledaren får en ännu större säkerhet i sin arbetsroll och kan därför (medvetet eller omedvetet) välja en ledarstil där han eller hon får ut mer av ledarskapet. Upplevd säkerhet i sin arbetsroll och trygghet i sina arbetsuppgifter skulle även kunna leda till ett ökat objektivt handlingsutrymme på så vis att den högre ledningen får mer respekt för ledarna och att ledarna därigenom får ökade befogenheter. Genom att ledaren får ökade befogenheter kan det objektiva handlingsutrymmet bli större vilket i sin tur skulle kunna resultera i att självförtroendet ökar hos ledarna vilket kan leda till att ledarna får ett ökat subjektivt handlingsutrymme.

En ledare som känner osäkerhet i sin arbetsroll, i sina arbetsuppgifter samt i sitt ledarskap, oavsett om han eller hon är medveten om det eller inte, skulle kunna hävdas ha en tendens att vara destruktiv. En sådan ledare skulle kunna tänkas ha ett mindre handlingsutrymme, vilket skulle kunna påverka vilken form av makt som ledaren utövar och i längden vilken ledarstil som är aktuell.

En individ samspekar hela tiden med sin omvärld och handlingar utförs individ och omgivning emellan. Individens kognitiva system ger kontinuerligt signaler till handling och handlingen i sin tur orsakar därefter svar från omgivningen. Svaret kan sedan sätta individen i en position av bristande jämvikt, vilket resulterar i att individen sätter igång en handling för att återigen skapa jämvikt. I förhållande till destruktivt ledarskap och arbetslivspedagogik är denna relation av vikt då samspelet även handlar om att förstå arbetets möjligheter och hinder samt hur dessa påverkar individens upplevelse om vad som är möjligt och inte. I stil med detta går Ellströms (1992, s. 84) definition på handlingsutrymme, där han menar att handlingsutrymme är *"individens möjligheter att ge-*

nom egna handlingar medvetet kontrollera (i betydelsen påverka eller styra) omgivningen, och därmed förverkliga sina mål”. Här utgår jag således från uppfattningen om att ledaren är medvetet orienterad mot sin omgivning och ständigt utför handlingar för att nå det han eller hon vill uppnå.

Handlingsutrymme kan handla om vilka möjligheter som ledaren har när han eller hon ska tolka de uppgifter och mål som finns uppsatta, granska vilka metoder som är relevanta för att uppnå de mål som finns uppsatta samt för när han eller hon ska utvärdera konsekvensen av handlingen. I min åsikt skulle den intention, efter vilken ledaren handlar eller har för avsikt att handla efter kunna påverka riktningen av utfallet, av konsekvensen. Det val av tillvägagångssätt som ledaren har möjlighet att göra påverkas av hur handlingsutrymmet ser ut samt hur ledaren uppfattar att det ser ut genom att han eller hon överväger vilka handlingsmöjligheter och möjliga hinder som finns. Det är viktigt att ledaren har en realistisk uppfattning om sitt handlingsutrymme för att han eller hon ska kunna välja ett passande tillvägagångssätt. Annars skulle det kunna riskera att bli ett glapp i förhållandet mellan det objektiva och det subjektiva handlingsutrymmet, vilket i sig skulle kunna skapa grogrund för destruktiva ledarbeteenden som sedan kan resultera i destruktiva konsekvenser.

Med anledning av ovanstående skulle således samma arbetsåtagande kunna ge olika arbetsinnehåll för två individer med olika förutsättningar i fråga om erfarenhet och kompetens. Detta kan bero på att sättet som situationen uppfattas påverkas av bland annat individens sociala och kulturella erfarenhet, vilket skulle kunna leda till att vissa individer i samma sammanhang ifrågasätter en situation medan andra individer inte gör det eftersom situationen är otvivelaktig för dem. Detta gäller i min åsikt såväl ledare som medarbetare, vilket hade kunnat förklara varför konsekvenserna av en ledares handlingar kan ses som destruktiva för vissa medarbetare men inte för andra. I samband med detta skulle jag även vilja hävda att ledarskapets *relationella sida* spelar roll eftersom det budskap, oavsett om det är avsiktligt eller inte, som medföljer en handling, eller en *inte utförd* handling, i de allra flesta fall har en mottagare.

Ser en individ inte möjligheten, tar den inte heller tillvara på den. Det objektiva handlingsutrymmet som en ledare har påverkas av bland annat den vilja, kompetens och de resurser som ledaren har. Att ha tillgång till resurser är en förutsättning för ledares handlingsutrymme, men kan det vara så att det har hamnat ur fokus i dagens samhälle? De senaste åren har fokus flyttats alltmer till ekonomin, varpå de tillgängliga ekonomiska resurserna har minskat för ledarna på grund av nedskärningar, stora förändringar med mera. Om så är fallet har detta haft en inverkan på ledarnas handlingsutrymme. Dessa sistnämnda faktorer skapar tillsammans en grogrund för mellanmänniska konflikter inom företagen, varför ledarskap har fått sig en allt större och mer betydelsefull roll.

5.1 Slutsats

Syftet med uppsatsen var att analysera hur särskilda faktorer kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser av ledarskap. Fokus i uppsatsen låg på att analysera vilka konsekvenser som en viss handling eller påverkan medför för medarbetare och ledare, samt hur de i sin tur kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser

Med grund i syftet skapades följande frågeställningar:

- *På vilka sätt kan maktutövning leda till destruktiva konsekvenser?*
- *Hur kan en ledares hantering av sitt eget såväl som andras handlingsutrymme påverka grogrunden för destruktiva konsekvenser?*
- *På vilka sätt kan en särskild ledarstil generera destruktiva konsekvenser?*

Efter att ha genomfört undersökningen menar jag att syftet har uppfyllts och att de tillhörande frågeställningarna har besvarats genom litteraturöversikten.

Angående *på vilka sätt maktutövning kan leda till destruktiva konsekvenser* går det att konstatera att makt är väsentligt för att en ledare ska kunna handla effektivt. Däremot bör ledaren fråga sig själv vem han eller hon är till för, samt vilken nytta som han eller hon syftar till att bidra till i sin ledarposition. Har en ledare ett alldeles *för* riktat fokus åt en grupp (till exempel organisationen eller medarbetarna) kan detta skapa destruktiva konsekvenser för den andra gruppen. Om fallet är som sådant att ledaren inte har intresse av *varken* medarbetarna eller organisationens framgång, utveckling och intressen, kan även detta leda till destruktiva konsekvenser. Det kan vara förödande för en ledare att ha såväl för mycket makt som för lite makt, och att till exempel uppnå personliga- eller organisatoriska mål på medarbetarnas bekostnad är något som kan leda till destruktiva konsekvenser för såväl organisationen, ledaren samt medarbetarna.

Angående *hur en ledares hantering av sitt eget såväl som andras handlingsutrymme kan skapa grogrund för destruktiva konsekvenser* går det att konstatera att det är av vikt från ledarens sida att se till att medarbetarna har möjlighet att påverka konsekvenserna av det egna handlandet. Där kommer det objektiva handlingsutrymmet in eftersom medarbetarna bör ges möjlighet att få pröva sig fram med alternativa lösningar på arbetsuppgifter. För att överhuvudtaget kunna utnyttja det objektiva handlingsutrymmet krävs det att det existerar ett subjektivt handlingsutrymme och att ledaren och medarbetarna vet hur detta ser ut, vart gränserna går. Om en ledare inte definierar sitt handlingsutrymme och anpassar det efter situationen på ett möjliggörande sätt skulle detta kunna skapa grogrund för destruktiva konsekvenser eftersom ledaren då inte kommer att klara ta hänsyn till både medarbetarna och organisationen.

Angående *på vilka sätt en särskild ledarstil kan generera destruktiva konsekvenser* går det att konstatera att olika ledarstilar, beroende på vad de fokuserar på, i längden kan generera destruktiva konsekvenser. I min mening skulle tre utav de fyra relations- och uppgiftsorienterade ledarstilarna kunna generera destruktiva konsekvenser. Den förändringsorienterade ledarstilen skulle kunna generera destruktiva konsekvenser med anledning av relationen ledare och medarbetarna emellan. Dock, skulle risken för destruktiva konsekvenser kunna öka ifall ledaren är statisk i både sitt handlande och i sitt tänkande.

Resultatet av föreliggande litteraturöversikt indikerar att maktutövning, hantering av handlingsutrymme och ledarstilar samverkar på både gott och ont. Ledarens *intention* samt hur *handlingen* uppfattas av mottagaren är av stor vikt för att avgöra huruvida en *konsekvens* blir destruktiv eller inte.

5.2 Studiens styrkor och svagheter

Studiens styrka är att jag har fått utbildning i artikelsökning med hjälp av utbildad bibliotekspersonal för att på bästa sätt kunna använda lämpliga sökord och därav finna adekvata artiklar. Därtill har jag haft såväl handledning som seminarium i grupp där min litteraturoversikt har blivit diskuterad och granskad samt har erhållit konstruktiv feedback. Studiens svaghet är min brist på erfarenhet vad gäller att arbeta hermeneutiskt. För att komma i besittning kunskap har samtal med handledare skett, liksom har jag läst relevanta artiklar och annan litteratur. Tillika det är ytterligare en svaghet de översättningar av text som har skett från engelska till svenska. Detta då engelska inte är mitt förstaspråk. Däremot, för att inte riskera att förvränga texten eller att mista kontentan av texten har jag använt mig av såväl översättningsprogram som ordböcker. I vissa fall har jag även valt att behålla textenheter på engelska i form av citat.

Litteraturen jag har använt och det sätt på vilket jag har behandlat den bygger upp min trovärdighet. Jag har gjort mitt yttersta för att beskriva hur jag har gått tillväga samt hur jag har bearbetat litteraturen. Dock skulle mina slutsatser behöva testas och bekräftas i empirin. Med andra ord är föregående en fråga för empirin under förutsättning att det skulle vara av relevans även för andra.

5.3 Avslutning och förslag på fortsatt forskning

Inledningsvis vill jag bara säga att det har varit otroligt intressant för mig att skriva om destruktivt ledarskap. Om jag hade fått möjlighet till en utökad tidsram för denna uppsats hade jag med glädje genomfört en empirisk studie då jag känner att jag nu besitter tillräckligt med kompetens kring området för det ändamålet.

Det hade varit spännande att gå ut och bland annat hålla intervjuer med ledare eftersom de i min mening behöver prata om destruktiva konsekvenser. Därtill hade det varit spännande att undersöka hur fenomenet uttrycker sig och fungerar i *rörliga organisationer*. Säg till exempel angående objektivt och subjektivt handlingsutrymme. Vad händer i organisationer med ofantlig rörlighet, där individer hellre flyr än fläktar? Vidare hade det varit intressant att sätta föregående i ett ledarperspektiv. Det vill säga att om ledningen och/eller en ledare delegerar ner till medarbetare och ger dem handlingsutrymme men rörligheten är stor och personer slutar när det blir jobbigt. Hur blir det då?

Som en avslutning vill jag lyfta någonting tänkvärt som jag efter att ha skrivit denna uppsats anser är extremt viktigt. I media är ofta förekommande att den *enskilde ledaren* i en majoritet av fallen skuldbeläggs, trots att det inte behöver vara hans eller hennes fel. När en ledare inte orkar med att i bred mening tillgodose en arbetsgrupps behov och/eller inte är kapabel till att kommunicera med gruppen kan det anses vara destruktivt. Men det behöver inte betyda att det är så enkelt som att det *enbart* är den enskilde ledarens fel att saker och ting inte går som det bör. Det destruktiva ledarskapet kan mycket väl utgå från toppen av en organisation eller ett företag och/eller kan själva organiseringen av arbetet vara för dålig. Den enskilde ledaren kan själv vara utsatt för destruktivt ledarskap och ställs därför i praktiken inför en omöjlig situation. Detta försvårar otroligt för den enskilde ledaren samt dess underlydande att i praktiken arbeta tillfredställande.

Referenser

- Alvesson, M., & Sköldbberg, T. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson, G., & Berglind, H. (1990). *Handling och handlingsutrymme*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvidsson, S. (2003). *Utrymme för utveckling, om makt och kunskap när människor organiserar utveckling*. Stockholm: Intellecta DocuSys.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser* (3:e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (2000). *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergengren, M. (2003). *Organisation & Ledarskap*. Malmö: Bonnier Utbildning AB.
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1970). *Management of Organizational Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bornemann, J. (den 6 Oktober 2016). 1 av 5 mår dåligt på grund av jobbet. *Metro Sweden*, 2.
- Bryman, A., & Bell, E. (2005). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Malmö: Liber ekonomi.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail. Exploring the dark side. i R. J. Burke, & C. L. Cooper (Red.), *Inspiring Leaders* (s. 368). Routledge, London.
- Danermark, B. (2004). *Samverkan – en fråga om makt*. Örebro: LäroMedia Örebro AB.
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (Juni 2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual mode. *The Leadership Quarterly*, 18, ss. 207-216.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change centered leadership an extension of the two dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17-26.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1994). Leadership profiles, situation and effectiveness. *Creativity and Innovation Management*, 3, 139-161.
- Ellström, P.-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet*. Stockholm: Norstedts juridik.
- Emerson, R. M. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27 (1), 31-42.
- Fors Brandebo, M. (2015). *Military leaders and trust (Doctoral dissertation)*. Institutionen för sociala och psykologiska studier. Karlstad: Karlstads Universitet.
- Forsberg, C., & Wengström, Y. (2013). *Att göra systematiska litteraturstudier: Värdering, analys och presentation* (3:e uppl.). Stockholm: Natur & Kultur Akademisk.
- Franzén, M. (2005). I fråga om makt. Diskurser, resurser och kontexter. i T. Goldberg (Red.), *Samhällsproblem* (6e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

- Friberg, F. (2006). *Dags för uppsats: vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*. Lund: Studentlitteratur.
- Friberg, F. (2012). *Dags för uppsats: vägledning för litteraturbaserade examensarbeten* (2:a [rev.] uppl.). (F. Friberg, Red.) Lund: Studentlitteratur.
- Gaventa, J. (1989). Makt och deltagande. i O. Petersson (Red.), *Maktbegreppet*. Stockholm: Carlssons bokförlag.
- Glöckler, M. (2000). *Makt i mellanmänskliga relationer*. Berlin: Johannes Mayer & Co.
- Granberg, O. (2004). *Lära eller läras*. Lund: Studentlitteratur.
- Grimen, H., & Gilje, N. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. (S. Andersson, Övers.) Göteborg: Daidalos.
- Hersey, P. (1984). *The situational leader*. New York, N.Y: Warner Books.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (1997). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder* (2:a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Holme, I. M., & Solvang, B. K. (2001). *Forskningsmetodik: Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar* (3e [rev.] uppl.). (G. Sandin, Övers.) Lund: Studentlitteratur.
- Lukes, S. (2005). *Power. A Radical View*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Ma, H., Karri, R., & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons* , 47, 33-40.
- Marton, F. (1981). Phenomenography – Describing conceptions of the world around us. *Instructional Science* , 10, 177-200.
- Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluations in education and psychology: integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods* (2:a uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morgan, G. (1999). *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.
- Neuman, W. L. (1994). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Nilsson, L., & Svensson, I. (1999). *Lärande och kunskapsanvändning – redovisning av en delfistudie*. Växjö: Institutionen för pedagogik.
- Nyhlén, U. (1999). En text - flera metoder: Granskning av metoder för kvalitativ textbearbetning. i J. Lindén, G. Westlander, & G. Karlsson (Red.), *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2013). *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice* (8:e internationella uppl.). Philadelphia: Lippincott Williams and Wilkins.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly* , 24 (1), 138-158.

- Stensmo, C. (2007). *Pedagogisk Filosofi: En Introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Tierney, P. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. (B. Tepper, Red.) *The Leadership Quarterly* , 171-173.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik* (2a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6e uppl.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations. Global edition* (8e uppl.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Eaglewood Cliffs: Prentice-Hall.



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se