



Myndigheten för
samhällsskydd
och beredskap



Försvvarshögskolan

FORSKNING/STUDIE

Destruktivt ledarskap vid krishantering

Faktaruta

Destruktivt ledarskap vid krishantering

Juli 2017 – Juni 2019

Försvarshögskolan

Maria Fors Brandebo

Det övergripande syftet med projektet är att öka kunskapen om destruktivt ledarskap i krishanteringsorganisationer. Projektet består av två delstudier. Delstudie 1 bidrog bland annat med kunskap om vilken typ av beteenden som klassas som destruktiva och varför. Delstudie två undersökte samband mellan destruktiva ledarbeteenden i vardagen och vid krishantering samt samband med tillit till ledaren, prestation och hälsa.

MSB:s kontaktpersoner:

Johan Berglund, 010-240 41 61

Publikationsnummer MSB1601 – Juli 2019

ISBN 978-91-7927-050-6

MSB har beställt och finansierat genomförandet av denna forskningsrapport (alt. studierapport). Författarna är ensamma ansvariga för rapportens innehåll.

Förord

Destruktivt ledarskap är ett ämne som engagerar. De flesta har erfarenhet av att arbeta med ”dåliga” ledare eller chefer. Det var således inte svårt att hitta informanter med erfarenhet av destruktivt ledarskap vid krishantering. Det blir dock ganska snabbt uppenbart att det är svårt att prata om destruktivt ledarskap i den egna organisationen. Att ge feedback till en ledare/chef man upplever betar sig destruktivt. Krishanteringskontexten präglas av ett behov av hjältar. När en kris inträffar vill samhället ha en hjälte som talar om för oss att allt kommer att ordna sig. Media lyfter gärna fram enskilda ledare. Och i organisationer får enskilda individer ofta beröm för sina insatser vid kriser och olyckor. I dessa fall kan det bli svårt för medarbetare att få gehör för negativa upplevelser av ledare.

Jag är tacksam för att MSB vågade satsa forskningsmedel på ett projekt med fokus på destruktivt ledarskap. Denna typ av ledarskap kan få stora, negativa konsekvenser och det är viktigt med kunskap om vad som uppfattas som ett destruktivt ledarskap i krishanteringskontexten. Med kunskap om vad destruktivt ledarskap är, vad det får för konsekvenser och hur det tar sig uttryck kan fler ledare få möjlighet att utveckla sitt eget ledarskap. Det gynnar både individerna som är involverade i krishantering men också samhället i stort.

Jag vill tacka alla som tog sig tid och delade med sig av sina erfarenheter under studien. Som ställde upp på intervjuer eller besvarade enkäten. Jag vill tacka min projektuppföljare på MSB, Claes-Håkan Carlsson, för gott stöd under arbetets gång. Stort tack även till mina kollegor, särskilt professor Ann Enander, professor Gerry Larsson, docent Aida Alvinus och fil.dr Sofia Nilsson för värdefulla råd och synpunkter. Till sist vill jag tacka min praktikant Madelene Rone för det fantastiska arbete hon gjorde i samband med utskicket av enkätstudien.

Karlstad, juni 2019

Maria Fors Brandebo

Maria.forsbrandebo@fhs.se

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Destruktivt ledarskap	6
1.3 Syfte och frågeställningar	7
2. Delstudier	9
2.1 Inledande kvalitativ intervjustudie	9
2.1.1 Syfte och metod	9
2.1.2 Resultat	9
2.2 Uppföljande kvantitativ enkätstudie	13
2.2.1 Syfte och metod	13
2.2.2 Resultat	13
3. Sammanfattande reflektioner	16
4. Fortsatt forskning	20
5. Tips på fördjupande läsning om destruktivt ledarskap	22
6. Referenser	23

Sammanfattning

Forskning om ledarskap inom crisis management har mestadels fokuserat på ledning, samverkan och hantering av kriser. Mindre uppmärksamhet har ägnats destruktiva ledarbeteenden och hur denna typ av ledarskap påverkar de mellanmänniska relationerna hos individer som ska hantera krisen. Det är därför betydelsefullt att sätta ett större fokus på ledaren och hur ledarens handlingar och beteende påverkar andra individer involverade i krishantering. Det övergripande syftet med projektet är därmed att öka kunskapen om destruktivt ledarskap i krishanteringsorganisationer. Projektet består av två delstudier. Delstudie 1 bidrog bland annat med kunskap om vilken typ av beteenden som klassas som destruktiva och varför. Delstudie två undersökte samband mellan destruktiva ledarbeteenden i vardagen och vid krishantering samt samband med tillit till ledaren, prestation och hälsa. Resultaten visar att det är ledarens vardagliga beteenden som har störst inverkan på studerade utfallsmått. Det är svårt att få gehör för upplevelser av destruktivt ledarskap om ledaren samtidigt är en bra krishanterare. Resultaten pekar på att det är viktigt med utbildning och kunskapsspridning kring destruktivt ledarskap och att organisationer har system för att hantera detta.

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Att vara ledare vid hantering av olyckor och samhällskriser innebär att leda under press. Vid krishantering går ledare från en vardaglig kontext till en mer riskfylld som karakteriseras av osäkerhet och otydlighet. Handlingskraftiga ledare som kan hantera båda dessa kontexter blir en viktig förutsättning för att lyckas. Forskning indikerar att en miljö som kännetecknas av bland annat stress och risker kan bidra till att ledare oftare använder sig av destruktiva ledarbeteenden, även om de i mer normala situationer inte skulle vara benägna att göra detta (Fors Brandebo, Larsson & Nilsson, 2016; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Dessa typer av beteenden får bland annat inverkan på ledaren själv (t.ex. bristande tillit från medarbetarna), organisationen (t.ex. medarbetarna får en mer negativ uppfattning om organisationen som helhet) och medarbetarna (t.ex försämrad hälsa, bristande arbetstillfredsställelse).

Vid kriser och olyckor är en kritisk aspekt att ledare agerar handlingskraftigt. Erfarenheter efter branden i Västmanland visar på negativa konsekvenser av passivt ledarskap (Asp et al., 2015). Bland annat identifierades problem med otydlighet, oklarhet och oklar ansvarsfördelning. Som en konsekvens av detta rekommenderade MSB regeringen att ange Handlingsprincipen som en av åtta åtgärder för att stärka krisberedskap. Handlingsprincipen ”innebär att aktörerna ska agera proaktivt och vidta nödvändiga åtgärder även i osäkra situationer med brist på information” (s. 23, MSB, 2016).

1.2 Destruktivt ledarskap

Varför bör vi studera negativa aspekter av ledarskap? Hypotesen ”Bad is stronger than good” har föreslagits vara generell för en mängd olika psykologiska och sociala fenomen (Baumeister et al., 2001) som till exempel ledarskap (Einarsen et al., 2007). Detta innebär att dåligt ledarskap tenderar att orsaka mer negativa konsekvenser än vad bra ledarskap leder till goda. Inom ledarskapsforskningen var tidigare en vanlig uppfattning att ledarskap är samma sak som att göra rätt saker. Nu råder stor enighet om att ”dåliga” ledare inte saknar goda egenskaper utan att de snarare har för många negativa som tenderar att ta överhand. Ledare kan med andra ord besitta både bra och mindre bra egenskaper och kvaliteter. Forskare varnar för att ett för ensidigt fokus på konstruktiva ledarbeteenden/egenskaper kan leda till orimliga krav och förväntningar på ledare (Bligh et al., 2007). Hänsyn behöver tas till både positiva och negativa aspekter av ledarskap. Genom att identifiera vilka destruktiva ledarbeteenden som ledare uppvisar kan ledare få hjälp med att minimera dessa så att deras konstruktiva ledarbeteenden blir de som är mest framträdande.

Vad är destruktivt ledarskap? Schyns och Schilling (2013) definierar destruktivt ledarskap som ”en process där, över en längre tid, en individs eller en grupp s aktiviteter, erfarenheter och/eller relationer upprepade gånger påverkas av deras ledare på ett sätt som uppfattas som fientligt eller hindrande” (s. 141). Einarsen et al. (2007) menar att destruktivt ledarskap är ”en ledares systematiska och upprepade beteende som kränker/bryter mot/överträder organisationens legitima intressen genom att underminera och/eller sabotera organisationens mål, uppgifter, resurser och effektivitet och/eller motivationen, välmåendet och arbetstillfredsställelsen hos underställda” (s. 208). I den sistnämnda definitionen skiljer man på beteenden riktade mot organisationen och beteenden riktade mot medarbetarna. I dessa två definitioner saknar intentionen betydelse, det är de (upprepade) konsekvenserna av ledarens beteende som är det centrala.

Aktiva och passiva former av destruktivt ledarskap. Destruktiva ledarbeteenden kan delas in i aktiva och passiva beteenden. Exempel på aktiva beteenden är att ledaren upplevs vara arrogant eller orättvis, eller att ledaren hotar och bestraffar medarbetarna. Passiva beteenden inkluderar bland annat att vara feg, frånvarande, otydlig och/eller dålig på att strukturera och planera (Larsson, Fors Brandebo, & Nilsson, 2012). De aktiva formerna antas vara mer avsiktliga och medvetna medan de passiva formerna kan ses som en konsekvens av att ledaren har av sagt sig sina skyldigheter och sitt ansvar som chef (Einarsen et al., 2007). Skogstad et al. (2014) hävdar att passivt ledarskap kan anses vara en form av ”undvikande-baserat ledarskap” som därmed ska ses som ett intentionellt och aktivt undvikande av medarbetarna när de är i behov av ledarskap och stöd. Forskning visar att passiva destruktiva ledarbeteenden (i jämförelse med aktiva) inte bara har ett samband med medarbetarrelaterade utfall utan faktiskt uppvisar de starkaste sambanden med medarbetares arbetstillfredsställelse, effektivitet, arbetsplatsstressorer, mobbing på arbetsplatsen och emotionell utmattning (se exempelvis Fors Brandebo et al., 2016; Skogstad et al., 2014).

1.3 Syfte och frågeställningar

Att studera destruktivt ledarskap hos ledare inom krishanteringssystemet blir betydelsefullt ur flera aspekter. För det första pekar forskning på att destruktivt ledarskap kan vara mer vanligt förekommande i organisationer som bland annat kännetecknas av strukturell och organisatorisk instabilitet, osäkerhet/uppfattad risk och stor handlingsfrihet för ledare som ger dem möjlighet att missbruka sin makt (Howell & Avolio, 1992; Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). För det andra är en hypotes att ledare som upplever hög arbetsbelastning och/eller stress i sitt arbete i högre utsträckning använder sig av passiva destruktiva ledarbeteenden då de till exempel inte har tid att vara tydliga och strukturerade, inte hinner engagera sig eller ta tag i saker (Fors Brandebo et al., 2016). Forskning om ledarskap inom crisis management har mestadels fokuserat på ledning, samverkan och hantering av kriser. Mindre uppmärksamhet har ägnats destruktiva ledarbeteenden och hur denna typ av ledarskap påverkar de mellanmänskliga relationerna hos individer som ska

hantera krisen. Det är därför betydelsefullt att sätta ett större fokus på ledaren och hur ledarens handlingar och beteende påverkar andra individer involverade i krishantering. Det övergripande syftet med projektet är därmed att öka kunskapen om destruktivt ledarskap i krishanteringsorganisationer. Nedanstående frågeställningar avses att besvaras:

- Vilken typ av destruktiva ledarbeteenden kan identifieras hos ledare i krishanteringsorganisationer, dels i vardagen, dels under insatser vid olyckor och kriser?
- Vilka samband råder mellan:
 - destruktiva ledarbeteenden i vardagen och destruktiva ledarbeteenden under insatser vid olyckor och kriser?
 - destruktiva ledarbeteenden i vardagen och underställdas tillit och prestationer, dels i vardagen, dels under insatser vid olyckor och kriser?
 - destruktiva ledarbeteenden under insatser vid olyckor och kriser och underställdas tillit och prestationer, dels i vardagen, dels under insatser vid olyckor och kriser?

2. Delstudier

2.1 Inledande kvalitativ intervjustudie

2.1.1 Syfte och metod

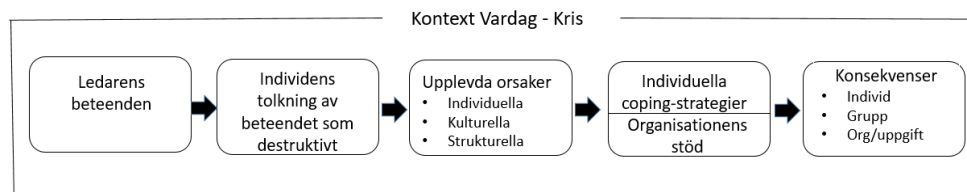
Studien inleddes med en kvalitativ intervjustudie. Tre län valdes ut med anledning av att dessa varit involverade i större kriser och/eller olyckor de senaste åren (t.ex. terrorattentat, social oro, naturkatastrofer, bränder). Inom respektive län var ambitionen att intervjua personer på tre olika nivåer; regional (Länsstyrelse), kommunal (kommun) och operativ (kommunal räddningstjänst, polis).

Informanterna utgjordes av 21 individer, nio kvinnor och 12 män. Medelåldern var 47.7 år. Flera av informanterna hade erfarenhet från flera olika nivåer och organisationer vilket möjliggjorde för dem att delge erfarenheter från t.ex. både regional och operativ nivå under intervjun. Sju av informanterna befann sig på regional nivå, fem på kommunal och nio på operativ nivå. En grounded theory-ansats användes för att analysera data (Glaser & Strauss, 1967; Starrin et al., 1991).

2.1.2 Resultat

Destruktivt ledarskap i en krishanteringskontext kan förstås som en process som börjar med att individen tolkar ledarens beteenden som destruktiva. Det innebär att ledarens beteenden upplevs hindra lösandet av uppgiften (individens arbetsuppgift eller krisen som helhet) och/eller har en negativ inverkan på individens arbetstillfredsställelse och känsla av meningsfullhet/betydelsefullhet. Det sistnämnda påverkar individens förmåga och motivation att utföra sitt arbete/sin uppgift. Intensiteten i konsekvenserna av dessa upplevda destruktiva beteenden påverkas av de upplevda orsakerna till beteendet, individens hantering av beteendet (coping-strategier) och det stöd organisationen ger. Denna process behöver också förstås i kontexten vardag och kris. Ledarskapet byggs i vardagen och utgör grund för hur ledarens beteenden uppfattas vid en kris. Figur 1 presenterar processen i form av de olika faktorer som utgör den.

Figur 1. Tolkning och konsekvenser av destruktivt ledarskap i krishantering



Sju destruktiva ledarbeteenden identifierades i studien. Dessa kan delas in i uppgifts- och relationsrelaterade. Uppgiftsrelaterade beteenden innebär att ledaren inte kan hantera uppgiften medan relationsrelaterade beteenden rör

ledarens svårigheter att hantera relationen till andra individer. De sju beteendena sammanfattas nedan:

Beteende	Kännetecken
Uppgiftsrelaterade	
Detaljstyr, involverar ej	För uppgifts-/målfokuserad, tar över andras uppgifter, informerar inte, överambitiös, involverar inte andra, förankrar inte beslut, delegerar inte, frångår strukturer, ska vara strategisk men blir operativ, lyfter inte fram andra, ger inte beröm, är dominant, tar för mycket plats.
Bristande handlingskraft, undviker ansvar	Undviker att ta ansvar, försöker överlåta ansvar på andra, tar inte tag i saker, blir handlingsförlamad, konflikträdd, feg, visar bristande engagemang, ointresserad, undviker/vill inte/vågar inte fatta beslut, får inte saker att hända, frånvarande
Otydlig	Otydlig i kommunikation, kan ej förmedla eller delge information, säkerställer ej hur information mottas, ger inte inriktning, ramar eller struktur, kan inte prioritera.
Beter sig stressat	Hanterar inte påfrestningar och stress, tappar lätt kontrollen, förstorar upp saker, uppvisar humörsvängningar.
Relationsrelaterade	
Egocentrerad	Är självisk, fattar beslut och agerar utifrån egen vinning, prestigefull, lyfter sig själv/egen verksamhet, underminerar andra, undanhåller information, vill förlänga krisen för att stå i rampljuset, tar äran av andras arbete, överdriver sin egen betydelse/insats, favoriserar.

Hotar, bestraffar	Är aggressiv, elak, otrevlig, bestraffar, använder sig av härskarteknik.
Visar ej respekt och förståelse	Bristande samarbetsförmåga, kan inte sätta sig in i andras situation och/eller behov, ser inte helheten, bristande respekt för andra/olikheter, kan ej anpassa sig.

Nedan presenteras ett urval av resultaten från delstudie 1:

Tolkning av beteenden. Vad avgör om ledarens beteende klassas som destruktivt? Vid krishantering karakteriseras situationen ofta av tidspress, osäkerhet och oklar information. Medarbetare tolkar ledarens beteende som destruktivt om det upplevs försvåra eller förhindra uppgiftslösandet eller om det har en negativ inverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse, välmående eller känsla av meningsfullhet. I denna kontext finns en förväntan om att ledaren ska agera och vara beslutsam. Men, samtidigt förväntar sig medarbetarna att få vara involverade och lösa sina specifika uppgifter. Ett beteende kan således tolkas som konstruktivt i en situation men destruktivt i en annan. Till exempel, en ledare som upplevs ha modet att fatta snabba beslut i osäkra situationer upplevs konstruktivt i en fas av krisen där detta upplevs nödvändigt. Samma beteende i en fas där det uppfattas finnas mer tid för dialog och reflektion tillsammans med medarbetarna upplevs som destruktivt (ledaren kör över medarbetarna, involverar inte dem). Ledaren löste uppgiften men på bekostnad av relationen till ledaren.

Upplevda orsaker till destruktivt ledarskap. Vad som ligger bakom destruktiva ledarbeteenden upplevs vara relaterat till individuella, kulturella och strukturella orsaker. Individuella orsaker handlar bland annat om att ledaren betar sig destruktivt på grund av till exempel stress, rädsla/osäkerhet (rädsla att släppa kontrollen, för att göra misstag etc.), egenintresse (ledaren gynnas av att sätta sig själv i centrum), rädsla för arbetsbörda (ledaren upplevs inte vilja ta ansvar pga rädsla för att få för mycket att hantera) och hävdelsebehov (behov av att hävda status och position, ”vara bäst”).

Strukturella orsaker relateras till organisatoriska aspekter så som kompetens/erfarenhet (har inte relevant kompetens/erfarenhet för uppgiften, t.ex. saknar ledarerfarenhet), befogenhet (saknar mandat att agera i frågor), lagar, regler, normer (för regel- instruktionsstyrd) och politiskt spel (behöver ta hänsyn till den politiska nivån eller kan inte agera utifrån egen övertygelse).

Kulturella orsaker relateras till den kultur organisationen verkar i, till exempel olika ledarskapskultur (socialiseras in i vissa typer av beteenden), samverkanskultur (ovana/ovilja i organisationen att samverka), ”tysthetskultur/angivarkultur” (ej accepterat att göra fel eller påtala fel och brister), ”machokultur” (t.ex. brist på respekt för kvinnor, chefen som enväldshärskare), och traditioner (”har alltid gjort så här”).

Bristande organisatoriskt stöd. I studien framkommer att få individer upplevt stöd från organisationen i samband med destruktivt ledarskap. Det upplevs som att ingen hanterar destruktiva ledare. Det är svårt att själv våga konfrontera en destruktiv ledare eftersom det kan få en negativ inverkan på karriären och arbetet. Högre chefer uppger att de oftast är de som sist får information om destruktiva underställda chefer. Medarbetare som inte vågar stå upp för sina åsikter gör det svårt för högre chef att agera om hen inte själv observerat beteendet. Utvärderingar handlar ofta om uppgiften och om hur en kris hanterades, inte om relationer och emotioner. Om en ledare bryter mot lagar och regler agerar organisationen snabbare än om ledaren beter sig destruktivt gentemot medarbetarna. Det upplevs som att destruktiva ledare "får hållas" för att de presterar och levererar resultat (dock på bekostnad av medarbetarna). Utredningar upplevs också "tvättas" så att negativ feedback riktad mot ledare försvinner.

Konsekvenser för individen. Destruktivt ledarskap leder till negativ inverkan på medarbetarnas hälsa och motivation. När det gäller prestation kan destruktivt ledarskap bidra till högre prestation. Ett exempel är passivt ledarskap där medarbetare tar över ledarens uppgifter för att lösa uppgiften. De presterar således mer än de skulle i normala fall då de utför både sitt och ledarens arbete. Detta tempo orkar medarbetarna dock sällan hålla i längre perioder utan prestationen går ner och medarbetarens arbetstillfredsställelse och motivation sjunker. En vanlig konsekvens för medarbetarna är att de blir passiva, osäkra och handlingsförlamade. En passiv ledare som inte gör sitt arbete kan leda till att medarbetarna blir passiva i väntan på direktiv och inriktning (om medarbetarna inte kan få detta på annat håll eller har mandat att ta egna initiativ). En destruktiv ledare som hotar och bestraffar kan också leda till passiva medarbetare då de inte vet vad de får eller kan göra av rädsla för att göra fel. Passivitet hos medarbetare kan också vara en medveten handling. Om den destruktiva ledaren får erkännande och beröm för sitt ledarskap (när ledaren uppfattas vara destruktiv gentemot medarbetarna) kan medarbetarna göra ett sämre arbete för att ledaren ska framstå som mindre effektiv.

Konsekvenser för ledaren. Vanliga konsekvenser för ledaren handlar om vedergällning (medarbetarna ger igen med samma mynt) eller om bristande tillit. Tillit skapas ofta i vardagen och om ledaren misslyckas med att skapa tillit blir det svårare att leda i kris där tilliten blir ännu mer betydelsefull. När medarbetaren saknar tillit till ledaren blir de mer kritiska mot ledarens ageranden och beteenden. Medarbetaren tenderar att tolka ledarens beteende mer negativt än om tillit hade funnits.

Konsekvenser för arbetsgruppen. Destruktivt ledarskap kan leda till "skitsnack" och skvaller i arbetsgruppen. Detta för att komma på god fot med ledaren. En frånvarande ledare kan leda till konflikter när osäkerhet uppstår exempelvis kring ansvarsfördelning. Det uppstår lättare informella ledare och om flera individer vill ta på sig ledarrollen kan lojalitetskonflikter uppstå. Ledare som favoriserar vissa individer gör också att arbetsgruppen får sämre gruppsammanhållning. En aktivt destruktiv ledare kan dock stärka

gruppsammanhållningen då arbetsgruppen enas mot en gemensam fiende (ledaren).

Resultatet från delstudie 1 presenteras i följande publikationer:

- Rapport. Fors Brandebo, M. (2018). *Destruktivt ledarskap vid krishantering*. (ISSL – Ledarskapscentrum Serie I:112). Karlstad: Försvarshögskolan.
- Vetenskaplig artikel. Fors Brandebo, M. (Resubmitted to Leadership & Organizational Development Journal). *Destructive leadership in crisis management*.
- Vetenskaplig artikel. Fors Brandebo, M. (Submitted). *Coping with laissez-faire leadership*.

2.2 Uppföljande kvantitativ enkätstudie

2.2.1 Syfte och metod

Syftet med delstudie 2 var att kvantitativt följa upp resultaten från delstudie 1. Med utgångspunkt i den kvalitativa studien (delstudie 1) formulerades och prövades ett antal hypoteser. Undersökningens deltagarna utgjordes av individer med erfarenhet av krishantering. Individerna representerar fyra olika organisationer: Kommun, Länsstyrelse, Polis och Räddningstjänst. Kriterier för att ingå i studien var (1) erfarenhet av krishantering, och (2) erfarenhet av att arbeta med samma ledare både till vardags och vid krishantering. Totalt inkom 337 svar vilket ger en svarsfrekvens på 34 %.

Följande mätinstrument användes: Bakgrundsdata om bedömd ledare (kön, ålder, ledarposition/befattning, arbetstid tillsammans), Destruktivt ledarskap i vardagen, Destruktivt ledarskap vid krishantering, Affektiv- och kognitiv tillit till ledare, Generellt psykiskt hälsotillstånd, Prestation (passivitet i vardagen, passivitet vid krishantering, överarbete i vardagen, överarbete vid krishantering).

2.2.2 Resultat

Samband mellan destruktivt ledarskap i vardagen och vid krishantering. Delstudie 2 visar att destruktiva ledarbeteenden i vardagen generellt skattas högre än vid krishantering. Faktorerna Otydlig, Detaljstyr, involverar ej, och Egocentrerad får högst skattningar. Lägst skattning får Hotar, bestraffar, Beter sig stressad, och Visar ej respekt, förståelse. När det gäller samband mellan destruktiva ledarbeteenden i vardagen och destruktiva ledarbeteenden vid krishantering visar resultaten på ett starkt samband mellan beteendena i dessa olika kontexter. Det pekar på att ledares beteenden i de olika situationerna/kontexterna hänger samman. Beter sig ledaren destruktivt i den ena kontexten tolkas ledarens beteenden sannolikt även destruktiva i den andra. Delstudie 1 lyfte fram tolkning av intention. Om ledaren tidigare betett

sig destruktivt kunde det antas att även framtida beteenden skulle tolkas som mer destruktiva.

Tillit till ledaren. Tillit till ledaren mättes med kognitiv- och affektiv tillit. Kognitiv tillit är en individs uppfattning om ledarens integritet, pålitlighet, trovärdighet och/eller kompetens. Affektiv tillit grundar sig i istället i individens relation till ledaren och upplevelser av ledarens omtanke och välvilja. När det gäller tillit föreslogs att destruktiva ledarbeteenden i vardagen skulle visa starkare negativa samband med kognitiv- och affektiv tillit till ledaren än destruktiva ledarbeteenden vid krishantering. Bristande handlingskraft, undviker ansvar i vardagen var det beteende som bäst predicerade både kognitiv- och affektiv tillit, vilket bekräftade hypotesen. Den ömsesidiga tilliten mellan ledare och medarbetare som är betydelsefull för ett framgångsrikt ledarskap under påfrestande förhållanden byggs upp i det vardagliga ledarskapet (Larsson, 2003).

Även Bristande handlingskraft, undviker ansvar och Otydlig vid krishantering predicerade affektiv tillit vilket visar på att uppgiftsrelaterade beteenden inte bara har störst inverkan på kognitiv tillit utan också på affektiv. I organisationer som arbetar med krishantering är handlingskraft viktigt. Att inte känna kognitiv tillit till ledaren (tillit till ledarens kompetens) skapar osäkerhet i organisationen vilket gör att organisationen och dess medarbetare är sämre förberedda när en kris eller olycka inträffar.

Generellt psykiskt hälsotillstånd. Generellt psykiskt hälsotillstånd predicerades av Otydlighet i vardagen. Resultat från den kvalitativa studien pekade på att det är frustrerande och stressande att arbeta med en passiv ledare i vardagen. Sannolikt finns en större förståelse för negativa beteenden vid krishantering (på grund av stress och osäkra förhållanden) och en förhoppning om att beteendet är temporärt, det vill säga mer relaterade till situationen än personen. Uppgiftsrelaterade destruktiva ledarbeteenden uppvisar starkare negativt samband med generellt psykiskt hälsotillstånd än relationsrelaterade beteenden. De uppgiftsrelaterade beteendena är huvudsakligen passiva beteenden och flertalet studier har tidigare belyst kopplingen mellan passivt ledarskap och hälsa. Bland annat belyste en studie i svensk kontext att ledarens passiva destruktiva ledarbeteenden hade större negativ inverkan på medarbetares emotionella utmattning än aktiva beteenden (Fors Brandebo, 2016). Delstudie 1 visade att otydligt ledarskap i vardagen inte bara leder till stress och frustration hos medarbetaren utan också till konflikter inom arbetsgruppen. När det gäller generellt psykiskt hälsotillstånd bör dock resultaten tolkas med försiktighet på grund av regressionsanalysens låga adjusted R²-värde.

Prestation. Prestation mättes med fyra beroende variabler: Passivitet i vardagen, passivitet vid krishantering, överarbete i vardagen, och överarbete vid krishantering. Det föreslogs att destruktiva ledarbeteenden i vardagen skulle visa starkare negativa samband med prestation än destruktiva ledarbeteenden vid krishantering. Hypotesen bekräftades delvis. Undantag från detta är överarbete vid krishantering som bäst predicerades av Bristande handlingskraft, undviker ansvar vid krishantering. Ett rimligt samband

eftersom ledare som inte tar ansvar och visar handlingskraft kan leda till att medarbetare får ta över ledarens arbete utöver sina egna. Att passivitet vid krishantering inte bäst prediceras av ledarbeteenden vid krishantering utan av ledarbeteenden i vardagen kan sannolikt förklaras med resultat från delstudie 1, nämligen att ledarens vardagliga beteende följer med in i krishanteringen. Både ett otydligt ledarskap och ett ledarskap kännetecknat av hot och bestraffningar kan leda till att medarbetarna inte vågar agera och/eller ta initiativ även när situationen kräver det (krishantering). Det innebär att även om ledaren blir mer konstruktiv vid krishantering kommer medarbetarnas förväntningar, ageranden och reaktioner vara påverkade av deras vardagliga relation till och erfarenhet av ledaren. En ledare som inte uppvisar destruktiva beteenden i vardagen men vid krishantering får sannolikt inte samma effekt eftersom medarbetarna är vana att, i vardagen, arbeta under andra förhållanden som de tar med sig in i krishantering. Detta styrker resultaten från den kvalitativa studien som visade att medarbetare till destruktiva ledare riskerar att få sämre förutsättningar för att hantera kriser och olyckor.

Det föreslogs också att uppgiftsrelaterade destruktiva beteenden skulle uppvisa starkare negativt samband med prestation än relationsrelaterade. Denna hypotes bekräftades också delvis. Uppgiftsrelaterade beteenden är starkaste prediktorn för passivitet vid krishantering samt överarbete både till vardags och vid krishantering. Enda undantaget var passivitet i vardagen som bäst predicerades av Hot, bestraffningar i vardagen. Detta kan förklaras med resultat från den kvalitativa studie där informanter beskrev hur rädsla för att bli bestraffad eller utsatt för ledaren ledde till en rädsla för att agera och ta initiativ (rädsla för att göra fel).

Resultatet från delstudie 2 presenteras i följande publikationer:

Rapport. Fors Brandebo, M. (2019). *Destruktivt ledarskap vid krishantering*.

Ledarskapets påverkan på tillit, hälsa och prestation. (ISSL – Ledarskapscentrum Serie I:119). Karlstad: Försvarshögskolan.

Vetenskaplig artikel. Fors Brandebo, M. (Submitted). *Everyday leadership matters. Destructive leadership in crisis management*.

3. Sammanfattande reflektioner

Föreliggande studie bidrar med kunskap om vad som klassas som destruktivt ledarskap i en krishanteringskontext, varför specifika beteenden upplevs som destruktiva och vilka konsekvenser de kan leda till.

Destruktivt för vem. Det är viktigt att reflektera över vem ledarbeteendet är destruktivt för. Om en ledare framgångsrikt löser krisen men gör det på ett sätt som negativt påverkar medarbetarna, är ledaren konstruktiv eller destruktiv? Det kan antas att det är svårt för medarbetare till en ”framgångsrik” ledare (i termer av resultat) att få gehör för sina negativa upplevelser när resultatet av krishanteringen blir lyckad. Tidigare forskning belyser att organisationer är mer benägna att agera mot destruktiva ledare om ledaren har destruktiva mål som går emot organisationens än om ledaren använder sig av destruktiva metoder mot medarbetarna (Krasikova et al., 2013). Krishantering är en kontext där det kan antas att destruktiva ledare blir svårare att hantera om de ägnar sig åt relationsrelaterade destruktiva beteenden samtidigt som ledaren är konstruktiv sett till uppgiften (hanteringen av krisen). I denna kontext lyfts ofta ”hjältar” fram och samhället vill ha karismatiska individer som vi kan lita på i krissituationer. Media lyfter ofta fram enskilda ledare och även samhället verkar vilja ha en individ att fokusera sitt förtroende på. Exempel på detta är Lottie Knutsson, Fritidsresors informatör, som fick hjältestatus under Tsunamikatastrofen 2004. Men vad händer om ledare som anses vara handlingskraftiga hjältar samtidigt är destruktiva ledare gentemot medarbetarna?

Konsekvenser för krishantering – medarbetares prestation. Destruktivt ledarskap leder till negativa konsekvenser för såväl ledaren som medarbetarna och organisationen. I en förlängning innebär det att krishanteringen påverkas negativt. Exempelvis kan destruktivt ledarskap leda till att medarbetarna ägnar sig åt kontraproduktivt beteende eller blir passiva i en situation som kräver agerande och initiativ. Samverkande parter kan svara på ett destruktivt ledarskap genom att själva ägna sig åt revirpinkerier eller aktivt försöka undvika att samverka med ledaren och dennes organisation.

När det gäller prestation så blir medarbetarna i regel negativt påverkade av destruktivt ledarskap. Prestationen kan påverkas både medvetet genom att medarbetarna väljer att göra ett sämre jobb/inte anstränga sig för att inte gynna ledaren men också omedvetet då medarbetarna blir utmattade, stressade eller passiva (inte vågar eller vet vad de får göra). Ibland kan medarbetares prestation öka under ledning av en destruktiv ledare. Medarbetarna gör mer än vad som förväntas av dem för att kompensera för en passiv ledare eller av rädsla för bestraffningar. Det är dock inte hållbart i längden utan prestationen minskar då medarbetarna inte längre orkar eller tycker det är värt det. I värsta fall väljer värdefulla kompetenser att lämna organisationen. Sätt dessa konsekvenser i relation till att de sker under pågående krishantering. Hur väl

presterar dessa individer då? Inte lika väl som under ledning av en konstruktiv ledare.

Tillit skapas i vardagen. Det är i vardagen som tillit skapas och den tilliten följer även med och påverkar uppfattningar och beteenden vid krishantering. Detta betonar vikten av att arbeta med det vardagliga ledarskapet. I delstudie 1 framkom att vissa ledare kunde bli mer konstruktiva under krishantering. Det uppfattades som att denna typ av ledare behövde stress och press för att prestera effektivt och bli motiverade (det vardagliga var "tråkigt"). Med hänsyn till att destruktiva ledarbeteenden i vardagen har störst inverkan på tillit, generell psykisk hälsa och prestation blir det viktigt att ledare klarar av att skapa goda relationer och prestera väl under vardagliga förutsättningar. Även om det är intresset för krishantering som lett dem till denna kontext.

Vid bristande tillit har både ledaren och medarbetarna sämre förutsättningar att hantera krisen. Saknas tillit till ledaren vill individen inte anstränga sig för ledarens skull (ledaren får äran och framstår som kompetent). Individen blir omotiverad, utmattad och frustrerad och vill inte göra det "lilla extra". Det leder också ofta till konflikter i arbetsgruppen. Sammantaget gör detta att uppgiften (det vill säga hanteringen av krisen eller olyckan) påverkas negativt. Ledaren å andra sidan får en högre arbetsbelastning antingen för att ledaren väljer att ta över medarbetares uppgifter (litar inte på medarbetarna) eller för att medarbetarna blir passiva och inte vill/kan göra sitt yttersta.

Svårigheten med att vara ledare i kris är att ledaren måste hantera många olika skeenden. Att vara ledare/chef i vardagen ställer helt andra krav på ledarskapet än att vara ledare vid kris då det råder tidsbrist och osäkerhet. Ett ledarskap som är tillitsskapande i vardagen kan således uppfattas som destruktivt i kris (lyssnar in, skapar delaktighet, överväger alternativ) och tvärtom (fatta snabba beslut och tar befälet upplevs bra vid kris men i vardagen känner sig medarbetarna överkörda). Ledare behöver vara flexibla och kunna anpassa sig till rådande omständigheter. Ha fingertoppskänsla och en medvetenhet om att intentioner och avsikter kan tolkas olika. Genom att skapa tillit i vardagen finns större förståelse för att ledaren ändra beteende när kontexten förändras. Att prioritera att bevara relationer och skapa tillit över att lösa uppgiften (krisen) är inte rimligt i ett kritiskt skede då uppgiften behöver all fokus. En god krishanterare har sannolikt byggt tillräckligt mycket tillit i vardagen för att, under press och stress, kunna begå enstaka misstag (relationsmässigt) eller upplevas använda sig av destruktiva beteenden utan att medarbetarna påverkas alltför negativt. Sannolikt uppfattas då dessa misstag och/eller destruktiva beteenden inte som negativa utan tolkas av medarbetarna/samverkande aktörer som rimliga/nödvändiga utifrån krisens krav. Det är viktigt att fortsätta belysa hur destruktivt ledarskap påverkar medarbetares arbetssituation och motivation och hur ledare kan arbeta med relationsaspekten.

Vilka beteenden är mest destruktiva? Det är framför allt uppgiftsrelaterade, passiva destruktiva ledarskapsbeteenden i vardagen och vid krishantering (kategorierna Bristande handlingskraft, undviker ansvar och

Otydlig) som har det starkaste sambandet med de utfallsvariabler som studerats. Detta visar på betydelsen av ledare som vågar fatta beslut och klarar av att vara handlingskraftiga både i vardagen men även under osäkra och stressfyllda förhållanden. De passiva destruktiva ledarbeteendenas negativa konsekvenser har lyfts fram i åtskilliga andra studier och bekräftas även här (se till exempel Fors Brandebo et al., 2016; Skogstad et al., 2007). Dessa resultat visar även på betydelsen av den Handlingsprincip som MSB rekommenderade regeringen att ange som en av åtta åtgärder för att stärka krisberedskap (aktörer ska agera proaktivt och vidta nödvändiga åtgärder även i osäkra situationer) (MSB, 2016). Det blir betydelsefullt att ledare som i normala fall inte arbetar med krishantering (till exempel ledare inom kommunal verksamhet) får relevant utbildning för att kunna leda under påfrestande förhållanden för att ej riskera att dessa ledare upplevs bli handlingsförlamade och passiva när en kris inträffar.

Skapa medvetenhet om destruktivt ledarskap och om hur det egna ledarskapet uppfattas. Det är viktigt för ledare att vara medvetna om hur deras ageranden och beteenden tolkas och uppfattas av andra. Om beteendet uppfattas som destruktivt kommer konsekvenserna för individen att bli utefter det oavsett vad ledarens intention och avsikt är. Vi kan ta exemplet med en högre ledare som är närvarande vid en kris. Ledaren kanske känner ett behov av att få en tydlig lägesbild för att kunna ge de underställda ledarna relevant stöd och hjälp. Det finns ingen avsikt att ta över och ingen bristande tillit till de underställda cheferna. De underställda cheferna i sin tur tolkar den högre ledarens närvaro som ett tecken på brist på tillit och en vilja att synas och få vara ”i händelsernas centrum”. Om den högre ledaren i detta läge förtydligar sin intention och avsikt leder det förhoppningsvis till att underställda ledare inte längre ser beteendet som destruktivt utan snarare som konstruktivt (ledaren visar omtanke och engagemang). Saknas tillit i dessa lägen vågar dessutom underställda ledare varken fråga eller ifrågasätta. Detta är särskilt betydelsefullt i starkt hierarkiska organisationer.

Ledare behöver prata om problem och förväntningar med sina medarbetare. Genom att lyssna och be om feedback får ledaren förhoppningsvis en god bild av hur ledarskapet upplevs och uppfattas. Det är viktigt att ta medarbetares synpunkter på allvar även om man som ledare tycker sig ha goda avsikter och intentioner. Om medarbetarna inte förstått eller uppfattat det ledaren vill att de ska uppfatta så har kommunikation och förankring misslyckats. Det är också viktigt att påpeka att ledare kan uppleva det som ”orättvist” att det är medarbetarnas tolkning av ledarens beteende som avgör huruvida ledarens beteende klassas som destruktivt eller inte. Ledare behöver dock tänka mer på effekten av sitt ledarskap än på sitt faktiska beteende. När ledaren själv tycker hen är konstruktiv men medarbetaren upplever det destruktivt (ledaren tar ifrån medarbetaren en uppgift för att hen tycker medarbetaren har för hög arbetsbelastning, medarbetaren tolkar det som ett tecken på bristande tillit till medarbetarens kompetens) behöver ledaren fundera på effekten. Om effekten blir negativ (medarbetaren blev i detta fall sårad och omotiverad att fortsätta arbeta) så uppnåddes inte önskat resultat. Genom att fokusera på effekten kan det skapa större förståelse hos ledare för hur deras beteende påverkar andra.

Utvärderingar. Föreliggande studie belyser betydelsen av att prata om ledarskap och hur ledare påverkar de individer de leder. Resultaten visar att individer som ska arbeta med svåra kriser och olyckor riskerar att prestera sämre vilket kan få förödande konsekvenser vid krishantering. I den kvalitativa studien framgick att ledarskap inte utvärderas efter krishantering annat än i relation till hanteringen av själva krisen. Det är således viktigt att även relationsrelaterade aspekter utvärderas. Destruktivt ledarskap behöver uppmärksammas och synliggöras för att ledare ska kunna utveckla sitt ledarskap. Det är viktigt att även ta med dessa aspekter vid utvärderingar. Genom att ta upp ledarskapet och dess påverkan till diskussion kan man förhoppningsvis skapa naturliga forum där individer kan ge ledare feedback. Om destruktivt ledarskap inte hanteras riskerar individerna att inte bara tappa tilliten till ledaren utan också till organisationen. Det kan vara särskilt viktigt i de fall där resultatet av krishanteringen var positiv. Ibland kom resultatet på bekostnad på relationerna. Resultat från denna studie visar att individer som uppger att de utsatts för destruktivt ledarskap saknar stöd från organisationen. Det är viktigt att skapa system för hur både medarbetare och ledare kan uppmärksammas och få hjälp vid sådana här situationer.

Det kan behövas hjälp av utomstående vid till exempel utvärderingar för att involverade individer ska våga vara uppriktiga. Om det destruktiva ledarskapet pågått länge eller om det upplevs vara en kultur inom organisationen kan tilliten till att det ska hanteras (eller tas om hand om utan repressalier) vara så låg att individen väljer att vara tyst. Forskning visar att det går åt mycket energi hos medarbetare till destruktiva ledare vilket gör att medarbetarna ”sluter sig” och slutar att dela information (Xu et al., 2015).

Att socialiseras in i destruktiva beteenden. Något som eventuellt kan ses som en försvårande omständighet är att individer inom till exempel Räddningstjänst och Polis genomgår samma utbildningar, ofta vid samma skolor. Det kan innebära att individer socialiseras in i att betrakta och utöva ledarskap på liknande sätt. Om de som premieras och lyfts fram inom organisationen är destruktiva ledare blir sannolikheten för att fler tar efter denna typ av beteenden högre.

Stöd till både ledare och medarbetare. Destruktivt ledarskap kan vara känsligt att prata om och beröra. Det är svårt för högre chefer att konfrontera ledare om de själva inte har observerat destruktiva beteenden och medarbetare vågar inte alltid stå upp för sig själva. När enkäten i denna studie skickats ut hörde flera individer av sig och ville säkerställa att deras chefer inte skulle kunna se deras svar. Detta visar på en rädsla för repressalier och indikerar att underställda inte vågar konfrontera/ge feedback till destruktiva ledare. Det pekar också på betydelsen av att ge medarbetarna systematiska kanaler där de kan få gehör för sina erfarenheter. Ledare behöver också lära sig att vara öppna för feedback (och att aktivt söka detta).

4. Fortsatt forskning

De två delstudierna i denna studie har bidragit med ökad kunskap om destruktivt ledarskap vid krishantering men också kunskap om vad mer som behöver beforskas:

Ledarskapsideal och destruktivt ledarskap. Vilka ledarskapsideal det är som råder inom krishanteringskontexten? Vad är det som belönas och eftersträvas när det kommer till ledarskap? Hur påverkar detta utövandet av destruktiva ledarbeteenden? Kan motivationen att uppnå idealen leda till att ledare i större utsträckning utövar destruktivt ledarskap?

Organisatorisk hantering av destruktivt ledarskap. En annan aspekt som kräver fördjupade studier och kunskap är hur organisationer kan upptäcka och hantera destruktiva ledare. Mer kunskap krävs kring de mest effektiva sätten att arbeta med problematiken.

Destruktivt ledarskap och gruppprocesser. Det är även av betydelse att närmare studera gruppens betydelse för att hantera destruktivt ledarskap. Är destruktivt ledarskap vanligare i vissa typer av arbetsgrupper än i andra? Är vissa gruppammansättningar mer motståndskraftiga för effekter av destruktivt ledarskap? Kan stark gruppansammanhållning ”buffra” för ett destruktivt ledarskap?

Bakomliggande faktorer till destruktivt ledarskap. Delstudie 1 lyfter fram vilka orsaker som uppfattas ligga bakom destruktiva ledarbeteenden. Detta utgår från medarbetarnas uppfattning och tolkning av ledarens intentioner, emotioner etcetera. Fördjupade studier krävs för att se om de uppfattade orsakerna är desamma som de faktiska orsakerna. Utöver till exempel ledare destruktivt ledarskap på grund av rädsla för att misslyckas? Och om detta stämmer, hur kan krishanteringsorganisationer förändras/ utvecklas för att motverka detta?

Det är också betydelsefullt att undersöka under vilka förutsättningar destruktivt ledarskap utvecklas. Är det personlighetsrelaterat eller finns det kontextuella faktorer som ”skapar” destruktiva ledare i krishanteringskontexten (till exempel stress, arbetsbelastning, förväntningar om hjälteroll). Tidigare forskning har bland annat lyft fram att destruktivt ledarskap har större risk att utvecklas i kontexter som kännetecknas av instabilitet och hot vilket kännetecknar krishanteringskontexten (Padilla et al., 2007). Uhr (2017) har beskrivit tre olika ledarskapsarketyper inom krishantering. Ledare inom denna kontext rekryteras och befordras utifrån ideal som kanske inte överensstämmer med de behov och krav som finns.

Olika typer av destruktivt ledarskap. De två delstudierna har bidragit med kunskap om vilken typ av beteenden som klassas som destruktiva och deras samband med individrelaterade utfall så som tillit, prestation och hälsa. Vidare studier bör djupare undersöka skillnaden mellan olika typer av

destruktiva ledbetenden, det vill säga relations- och uppgiftsrelaterade beteenden, samt passiva och aktiva former av destruktiva beteenden.

Olika typer av kriser och olyckor. Det bör också studeras om destruktivt ledarskap får samma konsekvenser vid olika typer av kriser och olyckor? Vilken effekt får destruktivt ledarskap vid kortare respektive längre kriser eller vid kriser som karakteriseras av hög stress respektive låg stress?

Vardag vs. kris. Relationen mellan ledarskap i vardagen och ledarskap vid krishantering bör också studeras vidare. Vad kännetecknar ledare som är bra respektive mindre bra på att hantera båda dessa kontexter? Och vilken effekt får destruktiva ledare som inte är ledare i vardagen när de leder vid krishantering? Vilka konsekvenser får destruktivt ledarskap vid samverkan där ledaren inte leder sina medarbetare i vardagen?

Passivt ledarskap. Ett sista förslag på fortsatta studier är att undersöka hur passiva destruktiva ledare kan utveckla sitt ledarskap. Hur utvecklingsbara är dessa ledare? Om passiviteten grundar sig i en rädsla att göra fel, kan organisatoriska förutsättningar förändras för att göra ledare mindre rädda för repressalier eller negativa konsekvenser (status, rykte etc.)? Ett exempel är ledare som förväntas leda vid kriser utan att ha relevant erfarenhet eller träning för detta (till exempel ledare inom kommunal verksamhet). Vilken effekt kan utbildningsinsatser ha på ledare för att minimera risken för passivt ledarskap under påfrestande förhållanden?

5. Tips på fördjupande läsning om destruktivt ledarskap

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

Fors Brandebo, M. (2018). *Destruktivt ledarskap vid krishantering*. (ISSL – Ledarskapscentrum Serie I:112). Karlstad: Försvarshögskolan.

Fors Brandebo, M. (2019). *Destruktivt ledarskap vid krishantering. Ledarskapets påverkan på tillit, hälsa och prestation*. (ISSL – Ledarskapscentrum Serie I:119). Karlstad: Försvarshögskolan.

Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690-710.

Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Measuring destructive leadership behaviours. In Woycheshin, D., & Watola, D (Eds.), *Negative leadership*. Kingston, Canada: Canadian Defence Academy Press.

Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2018). *Destruktivt ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 308-1338.

Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33, 383-400.

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.

6. Referenser

- Asp, V. Bynander, F. Daléus, P. Deschamps-Berger, J. Sandberg, D. & Schyberg, E. (2015). Bara skog som brinner? Utvärdering av krishantering under skogsbranden i Västmanland. (Crismart report 640/2014), Stockholm: FHS/Crismart.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. E. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- Blig, M. C., Kohles, J. C., Pearce, C. L., Justin, J. E., & Stovall, J. F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56(4), 528-557.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S., & Larsson, G. (2016). Leadership: Is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690-710.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago IL: Aldine.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation? *Academy of Management Executive*, 6(2), 43–54.
- Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383-400.
- MSB (2016). *Ansvar, samverkan, handling. Åtgärder för stärkt krisberedskap utifrån erfarenheterna från skogsbranden i Västmanland 2014*. Retrieved from <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/28022.pdf>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership*

Quarterly, 18, 176-194.

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.

Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work & Stress*, 28(4), 323-341.

Starrin, B., Larsson, G., Dahlgren, L., & Styrborn, S. (1991). *Från upp-täckt till presentation: Om kvalitativ metod och teorigenerering på empi-risk grund.* Lund: Studentlitteratur.

Xu, A. J., Loi, R. & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763-774.

