



# Destruktivt ledarskap i svenskt arbetsliv utifrån ett genus perspektiv

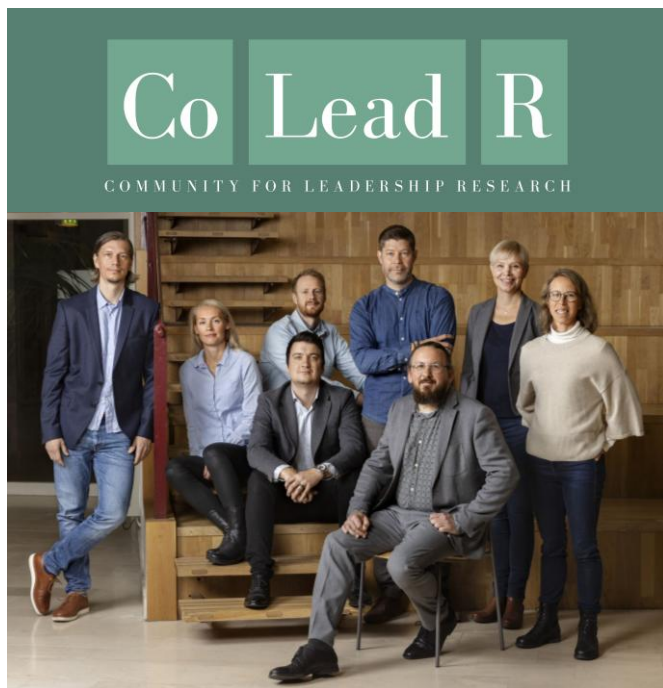
Mats Reinhold

Fil. Dr. i organisations- och ledarskapspsykologi



UMEÅ UNIVERSITET

# FORSKARGRUPPEN VID INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

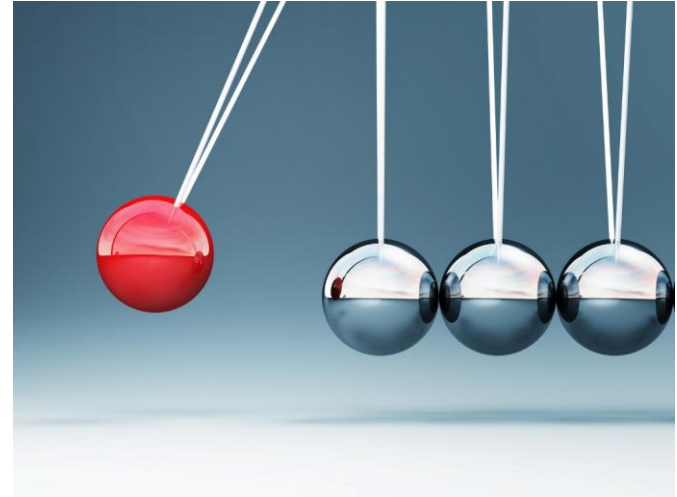


- Susanne Tafvelin, docent
- Andreas Stenling, docent
- Robert Lundmark, docent
- Hanna Irehill, postdoc
- Christian Bäckström, postdoc
- Mats Reinhold, fil. Doktor
- Alexander Agrell, doktorand
- Maria Forsgren, doktorand
- Henrik Strömsö, doktorand
- Robyn Schimmer, postdoc



# UPPLÄGG

- Vad är destruktivt ledarskap?
- Vilka konsekvenser får destruktivt ledarskap?
- Hur vanligt är destruktivt ledarskap i olika sektorer i arbetslivet?
- Varför agerar chefer destruktivt?



# LEDARSKAPETS MÖRKA SIDOR: DESTRUKTIVT LEDARSKAP

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



# DESTRUKTIVA LEDARBETEENDEN

(LARSSON ET AL., 2012)

## AKTIVA BETEENDEN

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



## PASSIVA BETEENDEN

- Passiv, feg
- Osäker, otydlig, rörig



# KONSEKVENSER AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP

(Mackey et al., 2021; Montano et al., 2017; Schyns & Schilling, 2013; Tepper 2017)

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



# GENUSPERSPEKTIV I LEDARSKAPSFORSKNING

- Ledarskap sker i samspelet mellan chef och medarbetare (Antonakis & Day, 2017; Thoroughgood et al., 2018).
- Genus och kön är ofta förknippat med förväntningar och förutfattade meningar (Acker, 2012; Fletcher, 2004).
- Relationer kan förändra men också återskapa och upprätthålla normer och strukturer (Acker, 2012).





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

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



UMEÅ UNIVERSITET

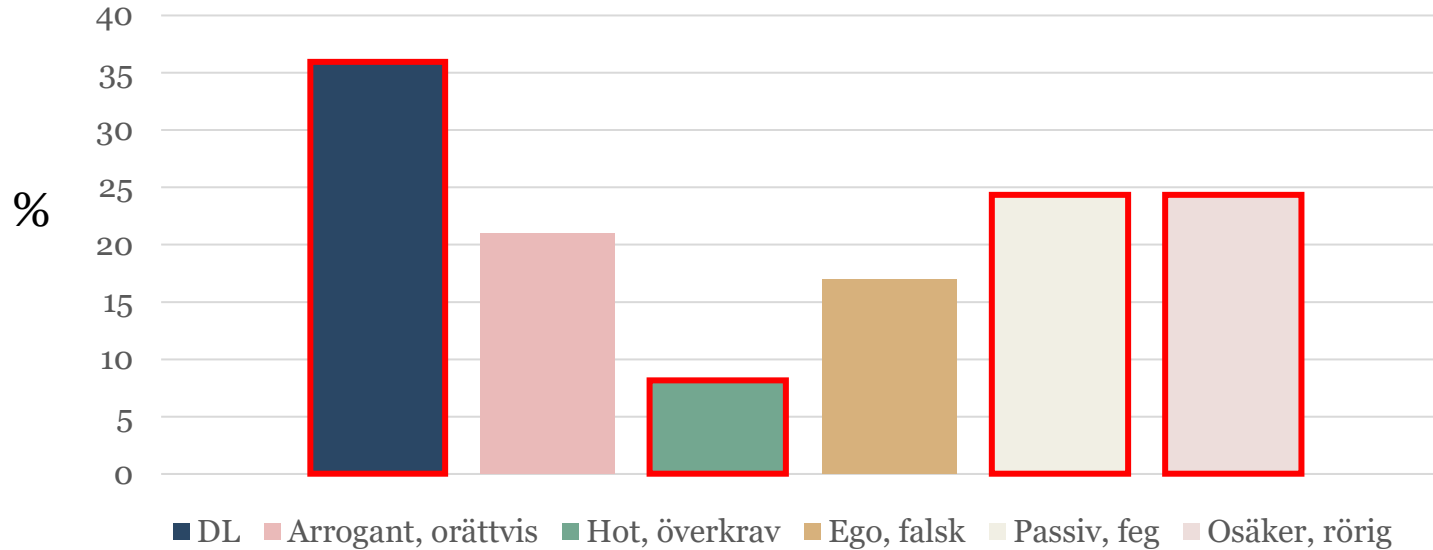
# DATAINSAMLING

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

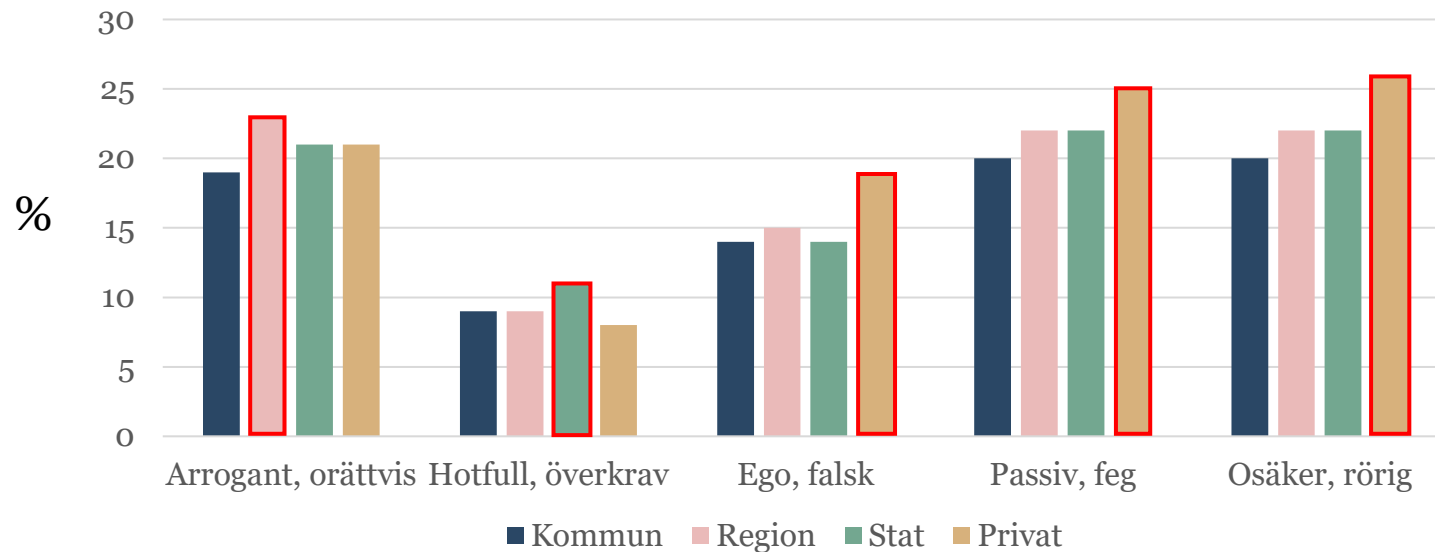


# DESTRUKTIVT LEDARSKAP I SVENSKT ARBETSLIV

(LUNDMARK ET AL., 2021)



# DESTRUKTIVT LEDARSKAP I OLIKA SEKTORER



# VARFÖR AGERAR CHEFER DESTRUKTIVT?

## Se upp – din chef kan vara psykopat

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

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

### DEBATT

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



FOTO: JOE SUNDELIN & AMP. THINKSTOCK

Psykopater är så långt från ett fungerande ledarskap och bärkraftig utveckling man kan komma, skriv...

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



Har du en överlägsen chef som aldrig kan erkänna sina misstag? Det är tecken på narcissism.

Foto: iBL/Alli över press

## 6 tecken på att din chef är narcissist

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

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

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

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

## Är chefen en psykopat?

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



12 november 2003 **Catrin Offerman**

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

### Farliga och manipulativa

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

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



UMEÅ UNIVERSITET

# ÄR CHEFER OFTARE PSYKOPATER?



© 2018 American Psychological Association  
0021-9010/18/\$12.00

Journal of Applied Psychology

2019, Vol. 104, No. 1, 183–196  
<http://dx.doi.org/10.1037/ap0000057>

## RESEARCH REPORT

### Shall We Serve the Dark Lords? A Meta-Analytic Review of Psychopathy and Leadership

Karen Landay and P. D. Harms  
University of Alabama

Marcus Credé  
Iowa State University

Both scholars and the popular press have expressed concern regarding the potential prevalence of individuals with psychopathic tendencies in corporate leadership positions and the negative effects they may have on both individual workers and their organizations as a whole. However, research to date has been inconclusive as to whether such individuals are more likely to emerge as leaders or whether they are (in)effective leaders. To clarify the state of the literature, we conducted a meta-analysis on the association between psychopathic personality characteristics and leadership emergence, leadership effectiveness, and transformational leadership. Our results, based on data from 92 independent samples, showed a weak positive correlation for psychopathic tendencies and leadership emergence, a weak negative association for psychopathic tendencies and leadership effectiveness, and a moderate negative correlation for psychopathic tendencies and transformational leadership. Subgroup analyses on methodological factors did not indicate any differences from the main results. However, moderator analyses showed a gender difference in these associations such that psychopathic tendencies in men were weakly positively correlated with leadership emergence and effectiveness and negatively correlated with transformational leadership, while psychopathic tendencies in women were negatively associated with effectiveness and transformational leadership, and largely unassociated with emergence. In addition, small but consistent curvilinear associations were found for all leadership criteria. Overall, these results suggest that concern over psychopathic tendencies in organizational leaders may be overblown, but that gender can function to obscure real effects.

*Keywords:* leadership, meta-analysis, psychopathy, personality

- Psykopatiska drag = aggressivitet, impulsivitet och brist på empati:
  - Generellt svaga samband = chefer inte oftare psykopater
  - Hjälper män att bli valda till chefer (inte kvinnor)
  - Påverkar chefers effektivitet negativt



UMEÅ UNIVERSITET

# LEDARSKAP OCH NARCISSISM

PERSONNEL  
PSYCHOLOGY

PERSONNEL PSYCHOLOGY  
2015, 68, 1-47



## NARCISSISM AND LEADERSHIP: A META-ANALYTIC REVIEW OF LINEAR AND NONLINEAR RELATIONSHIPS

EMILY GRIHALVA  
University of Illinois at Urbana-Champaign

PETER D. HARMS  
University of Nebraska at Lincoln

DANIEL A. NEWMAN  
University of Illinois at Urbana-Champaign

BLAINE H. GADDIS  
Hogan Assessment Systems

R. CHRIS FRALEY  
University of Illinois at Urbana-Champaign

Past empirical studies relating narcissism to leadership have offered mixed results. This study integrates prior research findings via meta-analysis to make 4 contributions to theory on narcissism and leadership, by (a) distinguishing between leadership emergence and leadership effectiveness, to reveal that narcissism displays a positive relationship with leadership emergence, but no relationship with leadership effectiveness; (b) showing narcissism's positive effect on leadership emergence can be explained by leader extraversion; (c) demonstrating that whereas observer-reported leadership effectiveness ratings (e.g., supervisor-report, subordinate-report, and peer-report) are not related to narcissism, self-reported leadership effectiveness ratings are positively related to narcissism; and (d) illustrating that the nil linear relationship between narcissism and leadership effectiveness masks an underlying curvilinear trend, advancing the idea that there exists an optimal, midrange level of leader narcissism.

- Narcissistiska drag = uppblåst självkänsla, överskattning av egen förmåga, stort behov av att vara i centrum, bristande empati, svag omsorg om andra
- Personer med narcissistiska drag:
  - Framgångsrika i rekryteringssituationer, vilket kan förklaras av att de är extroverta
    - Framstår som visionär, övertygande, djärv och driftig (impression management)
  - Inget linjärt samband med effektivitet
    - Kurvlinjärt positivt samband, lagom nivåer av narcissism gynnsamt

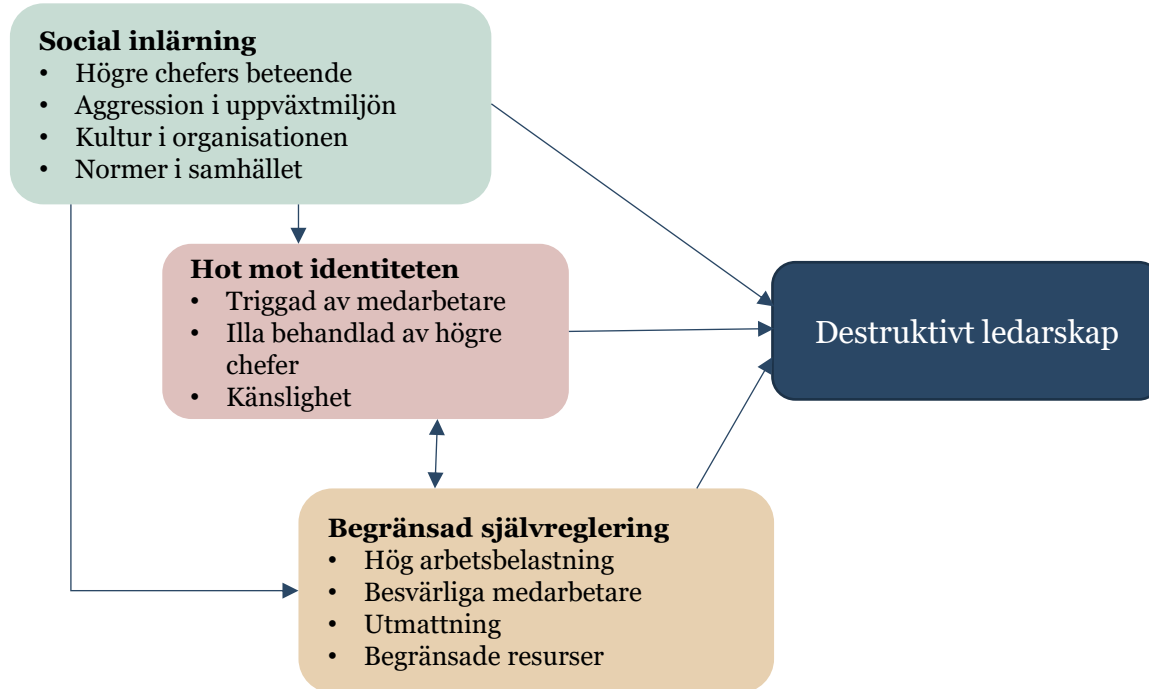


# VARFÖR AGERAR CHEFER DESTRUKTIVT?

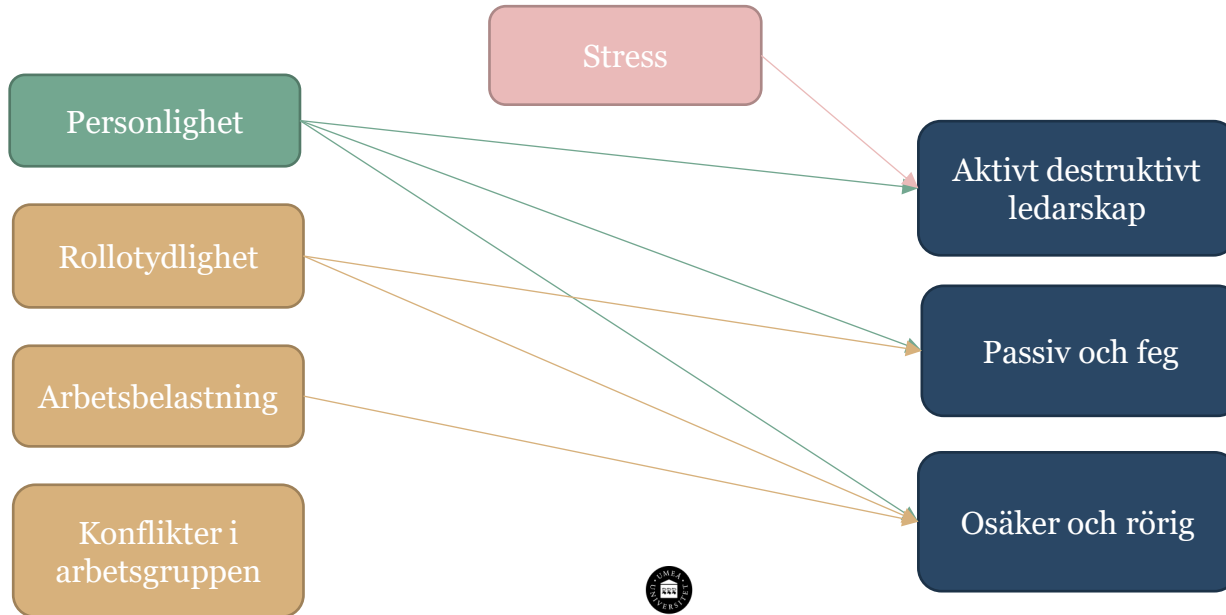
- Personlighet spelar in, men är inte hela förklaringen
- Andra faktorer så som personalen och arbetsmiljöns betydelse behöver kartläggas



# VARFÖR AGERAR CHEFER DESTRUKTIVT? (TEPPER, 2017)



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



# MEDARBETARNAS ROLL

(REINHOLD ET AL., 2025; STENLING ET AL., 2023)

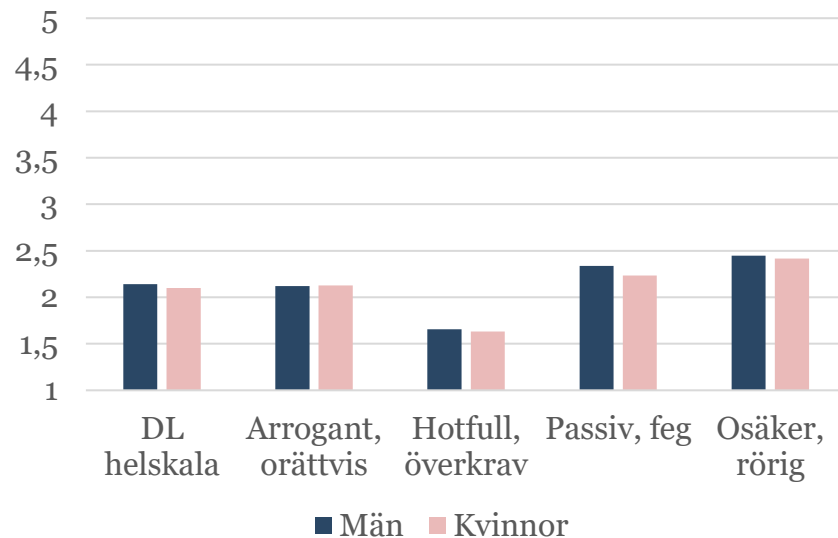
- Ur medarbetarnas perspektiv:
    - Låg motivation
    - Låg trivsel
    - Lågt välmående
    - Konflikt mellan jobb och familj
  - bidrar till upplevelsen av destruktivt ledarskap
- Ur chefens perspektiv:
    - Låg motivation bland medarbetare
    - bidrar till uppkomsten av destruktivt ledarskap



# SPELAR CHEFENS KÖN NÅGON ROLL?

(REINHOLD ET AL., 2025)

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



# KÖNADE (GENDERED) STRUKTURERS INVERKAN PÅ PASSIVT LEDARSKAP (REINHOLD ET AL. 2025)

- Medarbetare upplevde hög nivå av passivt ledarskap när chefen ansvarar för stora personalgrupper.
- Hög nivå av sjukfrånvaron bland medarbetare predicerade en hög nivå av stress hos chefer.
- Hög nivå av sjukfrånvaro predicerade att medarbetare upplevde lägre nivå av passivt ledarskap.



# ATT FÖREBYGGA DESTRUKTIVT LEDARSKAP

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



**TACK FÖR ATT NI  
LYSSNADE!**

**[mats.reinhold@umu.se](mailto:mats.reinhold@umu.se)**



UMEÅ UNIVERSITET

# REFERENSER

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.

Acker, J. (2012). Gendered organizations and intersectionality: Problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31(3), 214-224.

Antonakis, J., & Day, D. V. (Eds.). (2017). *The nature of leadership*. Sage publications

Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. A. (2015). Leadership styles, emotion regulation, and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 481.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership.

Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616.

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

Evensen, I. K., Orlie, E., Motzfeldt, G. F., Ågotnes, K. W., & Skogstad, A. (2019). Betydningen av individuelle kjennetegn i møte med laissez-faire-ledelse [The importance of individual characteristics in the face of laissez-faire leadership]. *Scandinavian Psychologist*, 6, e5.

Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*, 15(5), 647-661.

Fosse, T. H., Skogstad, A., Einarsen, S. V., & Martinussen, M. (2019). Active and passive forms of destructive leadership in a military context: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 708-722.

Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., & Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202.



# REFERENSER

Larsson, G., Lundin, J., & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen: konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. Studentlitteratur AB.

Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*.

Lundmark, R., Richter, A., & Tafvelin, S. (2021). Consequences of Managers' Laissez-faire Leadership During Organizational Restructuring. *Journal of Change Management*, 1-19.

Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2020). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress*, 34(1), 34-56.

Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivations as antecedents and outcomes of leadership: Integrating self-determination theory and the full range leadership theory. *European Management Journal*, 38(4), 555-564.

Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. In: *Handbook of work stress*, 89-112.

Klasmeier, K. N., Schleu, J. E., Millhoff, C., Poethke, U., & Bormann, K. C. (2021). On the destructiveness of laissez-faire versus abusive supervision: a comparative, multilevel investigation of destructive forms of leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-14.

Lundmark, R., Stenling, A., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2021). Appetite for Destruction: A Psychometric Examination and Prevalence Estimation of Destructive Leadership in Sweden. *Frontiers in psychology*, 3434.

Norris, K. R., Ghahremani, H., & Lemoine, G. J. (2021). Is it Laissez-Faire Leadership or Delegation? A Deeper Examination of an Over-Simplified Leadership Phenomenon. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051821997407.



# REFERENSER

Reinhold, M. (2025). *Destructive leadership and gender* (Doctoral dissertation, Umeå University).

Reinhold, M., Keisu, B. I., Lundmark, R., Stenling, A., & Tafvelin, S. (2025). "My team made me do it": the differential influence of team amotivation on leaders' destructive leadership behavior, from a gender perspective. *Cogent Psychology*, *12*(1), 2456333.

Reinhold, M., Stenling, A., Keisu, B. I., Lundmark, R., & Tafvelin, S. (2025). Does gender matter? The impact of gender and gender match on the relation between destructive leadership and follower outcomes. *BMC psychology*, *13*(1), 1-12.

Simpson, P., & French, R. (2006). Negative capability and the capacity to think in the present moment: Some implications for leadership practice. *Leadership*, *2*(2), 245-255.

Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, *12*(1), 80.

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.

Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2015). The relative effects of constructive, laissez-faire, and tyrannical leadership on subordinate job satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*.

Smith, T. D., Eldridge, F., & DeJoy, D. M. (2016). Safety-specific transformational and passive leadership influences on firefighter safety climate perceptions and safety behavior outcomes. *Safety science*, *86*, 92-97.

Tafvelin, S., Lundmark, R., von Thiele Schwarz, U., & Stenling, A. (2023). Why do leaders engage in destructive behaviours? The role of leaders' working environment and stress. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *96*(1), 165-181.



# REFERENSER

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

Wong, S. I., & Giessner, S. R. (2018). The thin line between empowering and laissez-faire leadership: An expectancy-match perspective. *Journal of Management, 44*(2), 757-783.

Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: Conceptual exploration. *Journal of Management Development.*

Yu, L., & Duffy, M. K. (2021). The whiplash effect: The (moderating) role of attributed motives in emotional and behavioral reactions to abusive supervision. *Journal of applied psychology, 106*(5), 754.

