



## Självständigt arbete (15 hp)

<b>Författare</b>		<b>Program/Kurs</b>
Roger Karlsson		HOP1
<b>Handledare</b>		<b>Antal ord: 13 264</b>
Prof. Peter Thunholm	<b>Beteckning</b>	<b>Kurskod</b>
	Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap	2UK022
<p><b>I SKUGGAN AV ETT DESTRUKTIVT LEDARSKAP</b></p> <p><b><u>Sammanfattning:</u></b></p> <p>Denna studie undersöker upplevelsen av fenomenet destruktivt ledarskap bland militär personal inom den svenska Försvvarsmakten exkluderande värnpliktiga och GSS K/T. Militär sammanhållning identifieras som en kritisk faktor för en effektiv organisation och dess förmåga att framgångsrikt utföra sina uppgifter i utmanande miljöer. Tidigare forskning har understrukt betydelsen av konstruktivt ledarskap för att främja denna sammanhållning, medan destruktivt ledarskap, i motsats, kan underminera den.</p> <p>Genom en kvantitativ ansats kartläggs hur vanligt förekommande destruktivt ledarskap är inom Försvvarsmakten och undersöker faktorer och motiv som motiverar personal att stanna kvar trots en skadlig arbetsmiljö. Resultaten avslöjar att en majoritet (78 %) av respondenterna har upplevt någon form av destruktivt ledarskap. Bland aktiva destruktiva ledarskapsbeteenden rapporterades arrogans, nonchalans mot medarbetares synpunkter, och orättvis behandling som mest framträdande, medan för passivt destruktivt ledarskap är ledarnas ovilja eller oförmåga att fatta svåra beslut och hantera konflikter mest påtaglig (58,9 %).</p> <p>Sammantaget indikerar resultaten att Försvvarsmakten brottas med problem kring såväl passivt som aktivt destruktivt ledarskap inom organisationen.</p> <p><b><u>Nyckelord:</u></b> Destruktivt ledarskap, aktivt och passivt destruktivt ledarskap, medarbetarnas hantering av destruktivt ledarskap.</p>		

## Innehållsförteckning

<b>1. INLEDNING.....</b>	<b>4</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING .....	4
1.2 STUDIENS SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR.....	5
1.3 AVGRÄNSNINGAR OCH NYCKELORD .....	6
1.3.1 Avgränsningar .....	6
1.3.2 Nyckelord.....	6
1.4 DISPOSITION .....	6
<b>2. TIDIGARE FORSKNING.....</b>	<b>7</b>
2.1 INTRODUKTION OCH DEFINITION AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP .....	7
2.2 DESTRUKTIVA LEDARBETEENDEN .....	9
2.3 TEMA AKTIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP .....	9
2.4 TEMA PASSIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP.....	10
2.5 TEMA INDIVIDUELL HANTERINGSTRATEGI VID DESTRUKTIVT LEDARSKAP .....	10
2.5.1 Deduktiv reflektion över individers hantering av destruktivt ledarskap.....	11
2.6 KUNSKAPSLUCKA.....	11
<b>3. METOD.....</b>	<b>12</b>
3.1 FORSKNINGSDSIGN .....	12
3.2 URVAL AV RESPONDENTER OCH POPULATION INKLUDERAT ETISKA ÖVERVÄGANDEN .....	12
3.3 METOD FÖR MÄTNING AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP .....	13
3.4 ENKÄTUTFORMNING .....	14
3.5 DATAINSAMLING.....	15
3.6 ANALYSMETOD .....	15
<b>4. RESULTAT OCH ANALYS.....</b>	<b>17</b>
4.1 GENERELLA RESULTAT .....	17
4.2 FÖREKOMSTEN AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP I FÖRSVARSMAKTEN .....	18
4.2.1 Resultat aktivt destruktivt ledarskap.....	19
4.2.2 Resultat passivt destruktivt ledarskap .....	20
4.2.3 Sammanfattning av resultaten av destruktivt ledarskap.....	21
4.3 SKILLNADER I UPPLEVT SKADLIGT LEDARSKAP I OLIKA GRUPPER .....	21
4.3.1 Analys av upplevt destruktivt ledarskap baserat på kön.....	22
4.3.2 Analys av upplevt destruktivt ledarskap baserat på grad.....	22
4.3.3 Korrelationsanalys av destruktivt ledarskap samt ålder och tjänstgöringstid .....	22
4.3.4 Analys av upplevt destruktivt ledarskap baserat på Försvarsgren/Stridskraft.....	23
4.4 RESULTAT AV FRAMTRÄDANDE MOTIV ELLER FAKTORER ATT STANNA KVAR I EN DESTRUKTIV ARBETSMILJÖ .....	23
<b>5. DISKUSSION AV RESULTATEN .....</b>	<b>26</b>
5.1 DISKUSSION.....	26
5.2 VALIDITET OCH RELIABILITET.....	27
<b>6. SLUTSATSER OCH REKOMMENDATIONER.....</b>	<b>29</b>
6.1 STUDIENS SLUTSATSER OCH FORSKNINGSBIDRAG .....	29
6.2 GENERALISERBARHET AV RESULTATEN .....	29
6.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING .....	29
<b>7. REFERENSER.....</b>	<b>31</b>
<b>BILAGA 1 - ENKÄTSTUDIE OM DESTRUKTIVT LEDARSKAP .....</b>	<b>33</b>

## Figur- och tabellförteckning

FIGUR 1. UPPLEVELSER AV DESTRUKTIVT LEDARSKAP ELLER INTE. ....	18
TABELL 1. SVARFÖRDELNING MELLAN KÖN OCH UTBILDNING. ....	17
TABELL 2. ÅLDERSFÖRDELNING. ....	17
TABELL 3. SVARFÖRDELNING FG/SK INKLUDERAT ANDEL MÄN RESPEKTIVE KVINNOR. ....	17
TABELL 4. SAMMANSTÄLLT RESULTAT ÖVER AKTIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP.....	19
TABELL 5. SAMMANSTÄLLT RESULTAT ÖVER PASSIVT DESTRUKTIVT LEDARSKAP.....	20

## 1. Inledning

*På måndag morgon anlände kompanichefen XY precis i tid för veckans ordergivning och riktlinjer. Deltagarna på mötet upplevde kompanichefen som stressad, möjligtvis på grund av sen ankomst eller bristande förberedelser inför kompaniets veckomöte. Först inledde kompanichefen med att ge en överblick av förbandets verksamhet, högre chefs inriktningar och produktionsanvisningar. När tiden kom för de underställda plutoncheferna att presentera sina genomförda och planerade verksamheter, avbröt kompanichefen plötsligt en plutonchef och ifrågasatte varför denne och de andra plutoncheferna inte följde kompanichefens ekonomiska riktlinjer. Dessutom framförde kompanichefen hot om att dra tillbaka all planerad verksamhet och budget om de inte lydde kompanichefens order. Plutonchefen som just börjat redogöra för sin rapport blev tyst och osäker, och undrade om de andra plutoncheferna upplevde samma sak. Det var inte första gången som kompanichefen avbröt och hotade med olika saker. Efter mötet började plutonchefen arbeta övertid på kvällarna utan att bokföra det, i ett försök att hitta ekonomiska risker som inte tidigare varit identifierade i verksamheten och framförallt för att göra kompanichefen nöjd. Efter en tid valde plutonchefen att söka en annan befattning utanför kompaniet, eftersom denne inte kände att dennes ansträngningar värderades eller kompenserades på något sätt.*

Berättelsen du just har tagit del av grundar sig i en verklig händelse, den har dock anpassats och ändrats i sakinnehåll av etiska skäl för att respektera inblandades integritet. Den speglar dock en situation som kan uppstå i det verkliga livet och genom att reflektera över autentiska situationer kan det ge insikt i de svårigheter och komplexa realiteter vi kan stöta på i vardagen.

Ämnet som denna studie behandlar är fenomenet *destruktivt ledarskap* i militär kontext. Hur en individ tolkar och uppfattar sina upplevelser utifrån ovanstående berättelse som ett exempel på ett destruktivt ledarskap kan kraftigt variera och påverkas av diverse faktorer såsom dennes tidigare upplevelser, exponering för liknande beteenden, samt hur frekvent liknande handlingar och beteenden har förekommit i vår vardag från överordnade (Fors Brandebo et al., 2018).

### 1.1 Problemformulering

Inom krigsvetenskapen är förståelse för militär sammanhållning (military cohesion) av betydelse. Sammanhållning är en av flera faktorer som påverkar en organisationsförmåga att framgångsrikt utföra sina uppgifter, inklusive att upprätthålla krigföringsförmågan i komplexa och utmanande situationer. Det är en grundläggande aspekt av militära operationer, eftersom det omfattar graden av lojalitet, förtroende och samarbete bland medarbetare inom en militär enhet (Fors Brandebo et al., 2022; Ben-Shalom et al., 2005).

I detta sammanhang är ledarskapet avgörande för att främja och upprätthålla militär sammanhållning. Ett konstruktivt ledarskap kan positivt påverka sammanhållningen genom att skapa en atmosfär av tillit, ömsesidig respekt och effektiv kommunikation inom organisationen. Detta främjar ett samarbetsklimat och kan stärka de band som håller enheten samman (Fors Brandebo et al., 2022; Ben-Shalom et al., 2005; Fors Brandebo, 2020). Å andra sidan kan ett skadligt ledarskap ha negativa konsekvenser för sammanhållningen. När ledare utövar ett skadligt beteende kan det underminera lojalitet, förtroende och samarbete inom organisationen. Detta kan leda till en nedbrytning av sammanhållningen och i förlängningen påverka organisationens förmåga att utföra sina uppgifter effektivt (Fors Brandebo et al.,

2022; Ben-Shalom et al., 2005; Fors Brandebo, 2020). Således är ledarskapets natur och inverkan en faktor att beakta.

Tidigare forskning, befintlig litteratur och den tidigare beskrivna berättelsen ger oss en insiktsfull inblick i de negativa konsekvenserna av ett destruktivt ledarskap. Forskningen visar att destruktivt ledarskap kan ha omfattande och skadliga effekter på organisationen och dess medarbetare såsom minskad prestation och välbefinnande, ökad belastning, organisatorisk tystnad, minskad lojalitet och förtroende gentemot ledare och i vissa fall till och med personalavhopp (Tepper, 2000; Fors Brandebo et al., 2018). Vidare belyser berättelsen även hur individuell tolkning av ledarskapet påverkas av tidigare erfarenheter och exponering för liknande beteenden från organisationen. Detta är en viktig observation eftersom det visar att upplevelsen av destruktivt ledarskap kan vara subjektiv (Fors Brandebo et al., 2018). Detta har betydelse eftersom destruktivt ledarskap kan underminera militära organisationers sammanhållning och förmåga att effektivt utföra sina uppgifter i en mängd olika situationer.

Trots tidigare forskningsinsatser har det visat sig att det finns en kunskapsbrist om hur vanligt förekommande destruktivt ledarskap är bland militär personal inom den svenska Försvarmakten och de faktorer som spelar en avgörande roll när det kommer till medarbetares beslut att stanna kvar i den militära organisationen med en destruktiv arbetsmiljö. Detta är av betydelse eftersom det kan påverka organisationernas förmåga att upprätthålla militär sammanhållning och därigenom säkerställa krigföringsförmågan. Ett bristfälligt insiktsunderlag om destruktivt ledarskap inom militära sammanhang kan i förlängningen underminera militära organisationsstrukturer och deras förmåga att hantera komplexa och utmanande situationer.

Mot bakgrund av detta utgör denna kunskapsbrist en grund för en mer ingående och aktuell undersökning av destruktivt ledarskap inom militära strukturer. Genom datainsamling och efterföljande analys ämnar studien till att fördjupa förståelsen och kunskapen av destruktivt ledarskap i en svensk kontext. Med ökad kunskap om destruktivt ledarskap kan vi bli bättre på att identifiera och hantera destruktivt ledarskap som kan påverka militär sammanhållning och därigenom bidra till att stärka krigföringsförmågan och upprätthålla en effektiv militär organisation.

## 1.2 Studiens syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka och analysera förekomsten av destruktivt ledarskap inom den svenska Försvarmakten med ett särskilt fokus på militär personal exkluderande av värnpliktiga och GSS K/T<sup>1</sup>. Studien ämnar kvantifiera och beskriva fenomenets omfattning inom organisationen samt identifiera de faktorer som motiverar militär personal att stanna i en miljö präglad av ett skadligt ledarskap. Genom att öka vår förståelse för destruktivt ledarskap inom Försvarmakten, hoppas denna studie kunna bidra med insikter som kan förbättra arbetsförhållandena för militär personal. Dessutom kan resultaten möjligtvis leda till att Försvarmakten förbättrar sina ledarskapsstrategier, utbildningsprogram och riktlinjer för att motverka och hantera destruktivt ledarskap.

---

<sup>1</sup> GSS K/T = Gruppbefäl, Soldater och Sjömän Kontinuerligt / Tidvis tjänstgörande.

**Frågeställningar:**

- Hur vanligt förekommande är destruktivt ledarskap bland militär personal, exklusive värnpliktiga och GSS K/T, på svenska militära arbetsplatser idag?
- Vilka eventuella skillnader framträder mellan olika grupper, såsom exempelvis organisationstillhörighet avseende förekomsten av destruktivt ledarskap?
- Vilka är de framträdande motiven eller faktorerna som påverkar individer att stanna kvar i en miljö präglad av destruktivt ledarskap?

## 1.3 Avgränsningar och nyckelord

### 1.3.1 Avgränsningar

Syftet med denna avgränsning, i enlighet med de principer som Bryman (2016) framhåller, är att balansera studiens omfattning så att den inte blir alltför vidsträckt och därmed svårhanterlig. Studien har som mål att undersöka och analysera förekomsten av destruktivt ledarskap inom den svenska Försvarsmakten, men den begränsar sig till militär personal undantaget värnpliktiga och GSS K/T.

Genom att göra denna avgränsning bibehåller studien sin flexibilitet och tillåter en bredare tolkning av destruktivt ledarskap. Detta möjliggör en öppen undersökning av destruktivt ledarskap genom att inte fastställa en specifik form av destruktivt beteende eller handling.

### 1.3.2 Nyckelord

Destruktivt ledarskap, aktivt och passivt destruktivt ledarskap och hantering av destruktivt ledarskap på medarbetarnivå definieras mer i nästa kapitel.

## 1.4 Disposition

I nästa kapitel fokuseras det på tidigare forskning om destruktivt ledarskap och de faktorer som kan påverka anställdas vilja att förbli i en arbetsmiljö präglad av sådant ledarskap. Kapitlet avslutas med att identifiera och belysa det forskningsgap som denna studie ämnar fylla. Därefter beskrivs studiens forskningsdesign, den metodologiska inriktningen, och de forskningsmetoder som använts. Kapitlet omfattar även redovisning om urval av respondenter, operationalisering av påståenden, samt metoder och process för insamling och analys av empiriska data. Efter det redovisas studiens resultat med ett särskilt fokus på destruktivt ledarskap, i enlighet med studiens mål och forskningsfrågor. I nästsista kapitlet diskuteras resultatet mot studiens forskningssyfte och frågeställningar, samt studiens möjliga begränsningar och eventuella felkällor. I det avslutande kapitlet redovisas först studiens slutsatser och dess generaliserbarhet. Därefter ges rekommendationer för framtida forskning.

## 2. Tidigare forskning

I detta kapitel avhandlas i huvudsak tidigare forskning om destruktivt ledarskap och om de faktorer som påverkar anställdas beslut att fortsätta arbeta i en miljö där sådant ledarskap förekommer. I kapitlet inkluderas inledningsvis även en övergripande beskrivning om hur tidigare forskning har samlats in samt avslutningsvis belyses den forskningslucka som studien behandlat.

Inom det gällande ämnesområdet har litteratursökning genomförts i huvudsak genom databaserna *Web of Science*, *JSTOR Security Studies*, *Taylor & Francis*, *Military Database (ProQuest)* samt *Anna Lindh bibliotekets* egna elektroniska gränssnitt.<sup>2</sup> Sökningen inom det aktuella forskningsområdet baserades på böcker eller artiklar som hade gått igenom peer-review och som hade publicerats i vetenskapliga tidskrifter. Vid denna sökning har fokus lagts på nyckelorden på svenska och engelska, särskilt inom området destruktivt ledarskap, detta i syfte att begränsa och specificera befintlig forskning.

### 2.1 Introduktion och definition av destruktivt ledarskap

Destruktivt ledarskap, även känt som "skadligt ledarskap", har under de senaste decennierna fått ökad uppmärksamhet inom ledarskapsforskningen. Inom ramen för denna studies aktuella tidsperiod, som sträcker sig från början av 2000-talet fram till idag, har flera studier identifierat denna form av ledarskap som en av de mest skadliga faktorerna inom organisationer. Därutöver har forskningen inom området dokumenterat allvarliga negativa konsekvenser på individnivå, såsom till exempel arbetsrelaterad stress, minskat engagemang och försämrad hälsa (Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo et al., 2016; Tepper, 2000; Schyns & Schilling, 2013; Fors Brandebo et al., 2018).

Fors Brandebo et al., (2019) undersökte förhållandet mellan ledarskapsbeteenden (konstruktiva och destruktiva) och soldaters upplevda meningsfullhet och tillfredsställelse i arbetet genom enkäter riktade till 300 anställda soldater under 2012 och 2013. Forskarna menar att i militära miljöer, där hierarki och lydnad är centralt, har ledarskapet en avgörande betydelse för personalens arbetsglädje och upplevda arbetsbelastning. Deras resultat pekar på att inspirerande och motiverande ledarskapsbeteenden är väsentliga för att skapa meningsfullhet och tillfredsställelse i arbetet, medan destruktiva beteenden inte bidrar signifikant. I studien användes ett frågeformulär med flera olika mätverktyg, bland annat en 20-punkts formulär (Destrudo-L) som bedömde destruktiva ledarskapsbeteenden i fem kategorier: arrogant/orättvist, hot/bestraffningar/överkrav, egoorienterad/falsk, passiv/feg och osäker/otydlig/rörig. Studien lyfter också fram att tidsperspektivet kan påverka sambandet mellan ledarskapsbeteenden och arbetstillfredsställelse – konstruktiva beteenden kan ha snabba, men kortvariga effekter, medan destruktiva beteenden kan ha en fördröjd, men längre inverkan. Studien belyste även vikten av ledare som kan främja entusiasm, arbetsglädje, och som kan uppmuntra till kreativitet och nya arbetssätt (Fors Brandebo et al., 2019).

I Mackey et al., (2021) artikel inleds det med att definiera ett destruktivt ledarskap som ett systematiskt och upprepat beteende som skadar organisationens och/eller underordnades intressen. Deras forskning omfattade en genomgång och metaanalys av den växande litteraturen om destruktivt ledarskap, 418 empiriska dataurval (N = 123 511), för att förstå

---

<sup>2</sup> ALB:s gränssnitt <https://www.fhs.se/anna-lindh-biblioteket.html>; Förvarshögskolan, ALB databaser, <https://www.fhs.se/anna-lindh-biblioteket/soka--skriva/databaser/databaslista.html?query=&subject=Krigsvetenskap%20%3BMilitary%20science>

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

och analysera det aktuella kunskapsläget kring destruktivt ledarskap. De påpekar trots en omfattande databas på området har forskningen förblivit osammanhängande och bristfällig, vilket resulterat i en otillfredsställande förståelse av destruktivt ledarskap, vilket innefattar bland annat beteenden och ledarstilar som är skadliga eller negativa gentemot medarbetare och/eller organisationen. Inom dessa ledarstilar finns element av kränkande övervakning, aversivt ledarskap, despotiskt ledarskap, exploaterande ledarskap och ledarnarcissism. Därutöver nämns ytterligare destruktiva ledarstilar, som ouppriktigt ledarskap och korrupt ledarskap, med särskilda exemplifierande beteenden som bedräglighet och oetiskt agerande. Forskarna illustrerar detta genom att presentera exempel på destruktiva ledare, såsom Martin Shkreli, även känd som "Pharma Bro", och Elizabeth Holmes från Theranos, för att visa de utmaningar som många organisationer kan stå inför. Trots omfattande forskning på området, understryker författarna att det råder omfattande debatter och diskussioner om hur dessa skadliga ledarstilar definieras och hur de skiljer sig från varandra (Mackey et al., 2021).

Det har utvecklats många olika definitioner i tidigare forskning för att försöka förstå och beskriva det destruktiva ledarskapets natur och omfattning men det finns inte en enhetlig och allmänt accepterad definition av begreppet destruktivt ledarskap (Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo et al., 2018; Padilla et al., 2007). Även om det inte finns en accepterad definition, finns det gemensamma mönster i tidigare forskning om vad som kännetecknar ett destruktivt ledarskap.

Ett gemensamt kännetecken på ett destruktivt ledarskap är att en ledare agerar på ett sätt som skadar organisationen och dess medarbetare eller båda. Detta kan visa sig på olika sätt, såsom till exempel att använda manipulativa metoder, mobbing, missbruka sin auktoritet, otillräckligt engagerad i att stödja sina medarbetare och andra negativa beteenden. Destruktivt ledarskap kan leda till negativa konsekvenser såsom minskad motivation, ökad personalomsättning och en försämrad arbetsmiljö (Einarsen et al., 2007; Padilla et al., 2007; Tepper, 2000; Schyns & Schilling, 2013; Fors Brandebo et al., 2018).

En del forskare argumenterar för att om ett ledarskap ska anses vara destruktivt, måste de skadliga handlingarna eller beteendena vara repetitiva och pågå över tid (Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Fors Brandebo et al., 2018). En enstaka skadlig händelse, handling eller beteende betraktas som destruktiv handling och inte som ett destruktivt ledarskap, men de kan ändå ha allvarliga konsekvenser för förtroendet och tilliten mellan medarbetare och ledare (Fors Brandebo et al., 2018).

Sammantaget är destruktivt ledarskap en term som beskriver ledarbeteenden som orsakar skada och påverkar organisationen och dess medarbetare negativt, även om dess exakta definition inom forskningen kan variera beroende på sammanhang och olika perspektiv.

Utifrån tidigare forskning redovisad ovan har i denna studie destruktivt ledarskap definierats som en ledarstil där ledaren genom återkommande handlingar och/eller beteenden skapar en ogynnsam arbetsmiljö för sina medarbetare. Exempel på detta kan vara en "låt-gå" attityd, bristande öppenhet i kommunikationen, användning av hot, orättvis behandling, utövande av maktmissbruk samt undvikande av att stötta medarbetare när det behövs. Dessa negativa faktorer kan leda till minskad motivation, försämrad prestation och en övergripande negativ påverkan på medarbetarna och/eller organisationen som helhet (Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo et al., 2018).



## 2.2 Destruktiva ledarbeteenden

Destruktivt ledarskap refererar till en situation där ledare uppvisar en rad negativa beteendemönster gentemot sina medarbetare. Dessa negativa beteendemönster kan kategoriseras i två huvudgrupper: *aktivt* och *passivt* destruktivt ledarskap (Einarsen et al., 2007; Larsson et al., 2012; Fors Brandebo et al., 2018). Det är viktigt att närmare undersöka och förstå dessa två olika typer av ledarskap eftersom de har olika konsekvenser för både organisationen och medarbetarnas välmående.

*Aktivt ledarskap* innebär vanligtvis att en ledare som är proaktiv, engagerad och tar initiativ för att driva och stödja sina medarbetare. Denna typ av ledarskap kan vara positiv genom att ledaren uppmuntrar arbetslaget att uppnå målsättningar, främjar öppen kommunikation och skapar en kultur av ansvarstagande. Å andra sidan kan exempelvis överdriven aktivitet eller kontroll från ledaren vara skadligt och på så sätt undertrycka medarbetarnas kreativitet och skapa osäkerhet. *Passivt ledarskap* innebär ofta bristen på initiativ och engagemang från ledaren. Det kan ta form av brist på kommunikation, ovilja att hantera konflikter eller brist på riktlinjer. Denna typ av ledarskap kan skapa förvirring, låg moral och minskad prestation inom arbetslaget. Ledare som inte tar ansvar eller undviker svåra situationer kan skapa en ogynnsam arbetsmiljö för sina medarbetare (Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo et al., 2018; Skogstad et al., 2014).

Forskningen, som exemplifieras av Einarsen et al., (2007), har klassificerat olika typer av negativa beteenden och handlingar som antingen aktiva eller passiva; Beteenden och/eller handlingar som kan ha negativa konsekvenser för organisationen och dess medarbetare. Detta kan inkludera högre personalomsättning, minskad arbetsprestation, ökad konflikt och minskat engagemang. Vidare framhåller Larsson et al., (2017) i boken *Ledarskapsmodellen* att det existerar fem olika former av destruktivt ledarskap, där tre av dessa kan beskrivas som mer aktivt destruktiva och de resterande två som passivt destruktiva:

- Aktiv:*
- *Arrogant, orättvis*
  - *Hot, bestraffning, överkrav*
  - *Ego-inriktad, falsk*
- Passiv:*
- *Passiv, låt-gå, feg*
  - *Osäker, otydlig, rörig* (Larsson et al., 2012, Larsson et al., 2017).

## 2.3 Tema aktivt destruktivt ledarskap

Aktivt destruktivt ledarskap är en form av ledarbeteende som inte bara kännetecknas av negativa beteenden utan också av att ledaren aktivt och medvetet agerar för att skada organisationen och dess medarbetare. Denna typ av ledarskap är i huvudsak avsiktlig handling eller beteende och kan ha allvarliga negativa konsekvenser för arbetsmiljön, företagets/organisationens rykte och de anställdas välbefinnande (Tepper, 2000; Fors Brandebo et al., 2018).

De karakteristiska beteendena för aktivt destruktivt ledarskap är handlingar som syftar till att skada eller manipulera andra medvetet. Det kan omfatta manipulativa beteenden/handlingar för att uppnå personliga mål, hot eller övergrepp mot medarbetarna, och missbruk av makt. Vidare kan överdrivna krav och orimliga förväntningar vara ett kännetecken för aktivt destruktiva ledare. De ställerorealistiska mål som är omöjliga att uppnå och skapar en konstant känsla av press och överbelastning bland sina medarbetare. Detta kan leda till att medarbetare bränner ut sig och förlorar sin motivation och engagemang. Destruktiva ledare kan även utnyttja medarbetarnas rädsla eller osäkerhet för att uppnå sina egna mål. Det kan

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

innebära att tillskansa sig fördelar eller privilegier på bekostnad av andra, med full medvetenhet om att detta skadar organisationen. Dessa beteenden underminerar förtroendet och skapar en ogynnsam arbetsmiljö där medarbetarna kan känna sig otrygga och illa behandlade (Tepper, 2000; Ashforth, 1997; Fors Brandebo et al., 2018).

## 2.4 Tema passivt destruktivt ledarskap

Passivt destruktivt ledarskap är en form av ledarbeteende som präglas av ledarens ovillighet eller oförmåga att vidta åtgärder, fatta beslut eller ge svar. Denna brist på handlingskraft kan skapa en ogynnsam arbetsmiljö präglad av osäkerhet och förvirring bland medarbetarna. Det är viktigt att förstå att passivt destruktivt ledarskap inte enbart handlar om passivitet utan om hur denna passivitet påverkar organisationen och dess medarbetares välbefinnande (Einarsen et al., 2007; Padilla et al., 2007; Fors Brandebo et al., 2018).

Kännetecknande beteenden för passivt destruktivt ledarskap är ledarens tendens att undvika ansvarstagande och att inte ta initiativ. Ledaren kan ha svårt att ge tydliga instruktioner eller riktlinjer. Vidare är passiva ledare ofta ovilliga att ta ansvar för att lösa problem och utmaningar på arbetsplatsen (Fors Brandebo et al., 2018).

Enligt min uppfattning och erfarenhet av detta ledarskap kan ett passivt destruktivt ledarskap därutöver i praktiken innebära att ledaren inte tar ansvar för att hantera arbetsrelaterade problem eller konflikter direkt eller på ett effektivt sätt, vilket kan resultera i att sådana frågor förblir olösta, eller att de eskalerar och skapar negativa arbetsrelationer och en ogynnsam arbetskultur. Dessutom kan denna form av ledarskap skapa minskad motivation/prestation, ökad frustration och minskat förtroende bland medarbetare, eftersom de inte har tillräckligt med stöd eller riktlinjer som de behöver för att kunna lösa sina arbetsuppgifter på ett bra sätt.

## 2.5 Tema individuell hanteringsstrategi vid destruktivt ledarskap

Enligt boken *Destruktiv ledarskap* av Fors Brandebo et al., (2018) finns det två övergripande strategier för att hantera destruktivt ledarskap: *individuell* och *organisatorisk* hantering. Vid *individuell hantering* tar enskilda individer, det vill säga de som direkt påverkas av destruktivt ledarskap, själva beslut om hur de avser tackla situationen. Författarna applicerar här Hirschmans (1970) tre möjliga angreppssätt: (1) "flykt" från situationen, (2) försöka genomföra *förändring* för att förbättra situationen, eller (3) *anpassning* till den rådande situationen.

Den första angreppssättet är att "fly" från situationen, vilket innebär att individen lämnar verksamheten eller slutar sin anställning. Det andra sättet innebär att försöka genomföra förändringar. I detta fall försöker individen aktivt genom ord och handling påverka ledaren eller organisationen för att förbättra situationen och minimera de destruktiva inslagen. Slutligen kan det tredje angreppssättet vara att acceptera och anpassa sig till den rådande situationen genom att utveckla tålamod eller förmåga att hantera destruktivt ledarskap på ett mer adaptivt sätt. Vilken strategi som väljs beror på den enskilda individens specifika omständigheter, personlighet och toleransnivå för destruktivt ledarskap (Fors Brandebo et al., 2018).

Den *organisatoriska hanteringen*, den andra strategin, anses inte vara relevant för den här studien eftersom den är fokuserad på hur individer hanterar destruktivt ledarskap. Den organisatoriska hanteringen kommer därför inte beröras ytterligare.

### 2.5.1 Deduktiv reflektion över individers hantering av destruktivt ledarskap

Utöver vad som framkommit från tidigare forskning, som varit begränsad, så kan det enligt min uppfattning och erfarenheter finnas flera faktorer som kan påverka varför medarbetare väljer att stanna kvar i en destruktiv arbetsmiljö. Dessa faktorer kan möjligtvis vara en rädsla för repressalier om de försöker förändra sin situation, känsla av lojalitet gentemot organisationen och arbetsgruppen även om de inte är nöjda med arbetsförhållandena, ekonomiskt beroende av lönen eller andra förmåner, eller på grund av svårigheten att hitta en liknande anställning på arbetsmarknaden.

I en militär kontext kan det även finnas ytterligare faktorer som påverkar medarbetares beslut att stanna kvar i en destruktiv miljö. Dessa faktorer kan vara en stark känsla av tjänstgöringsplikt, en kultur inom organisationen som främjar tystnad och acceptans av rådande förhållanden samt hopp om att ledaren antingen kommer att ändra sitt beteende eller byta befattning inom en snar framtid.

### 2.6 Kunskapslucka

Vid granskningen av den tillgängliga litteraturen framkom det att det finns en omfattande mängd forskning om ledarskap och motivationsteorier i allmänhet. Trots detta har tidigare forskning inte tydligt kartlagt hur vanligt förekommande destruktivt ledarskap är bland militär personal inom svensk Försvarsmakt. Dessutom har det varit en brist på studier som tydligt identifierar de faktorer som är framträdande när medarbetare inom denna miljö väljer att stanna kvar, trots eventuell exponering för destruktiva ledarskap. Det är värt att notera att den befintliga forskningen inom militära sammanhang, som har varit tillgänglig i ett antal år, utfördes i en annan säkerhetspolitisk kontext och med andra förutsättningar, och behöver därför uppdateras och kompletteras med aktuell forskning.

Motiveringen för att genomföra undersökningen ligger i behovet av att fylla denna kunskapslucka. Vi behöver förstå hur vanligt förekommande destruktivt ledarskap är bland militär personal på Försvarsmaktens arbetsplatser idag. Dessutom behöver vi belysa de faktorer som påverkar medarbetares beslut att stanna kvar i en sådan arbetsmiljö. Genom att genomföra denna forskning i denna specifika kontext, kan vi bidra med aktuell information och ge insikter som är relevanta för dagens militära verklighet och som kompletterar den äldre forskningen.

### 3. Metod

I detta kapitel beskrivs den valda forskningsdesignen, metodologisk ansats och forskningsmetoder för studien, tillsammans med etiska överväganden. Dessutom presenteras urvalet av respondenter, metoden för att operationalisera påståenden, samt processen för datainsamling och analysen av den insamlade empirin.

#### 3.1 Forskningsdesign

I denna studie kombineras flera moment för att på bästa sätt kunna undersöka fenomenet destruktivt ledarskap i Försvarmakten. Först och främst inleds forskningen med en teoretisk genomgång av tidigare forskning inom området (se kap 2). Denna forskningsgenomgång ligger till grund för formuleringen av studiens syfte och de forskningsfrågor som ska besvaras, vilket utgör en deduktiv ansats i enlighet med Bryman (2016). Den deduktiva ansatsen möjliggör systematiska tester/mätningar av forskningssyftet och de tillhörande forskningsfrågorna.

När det gäller insamling av data baseras denna studie på en kvantitativ tvärsnittsstudie (Bryman, 2016). Detta designval motiveras av dess möjlighet att generera en stor mängd data som kan vara generaliserbar till en större population. Genom att använda en kvantitativ ansats blir det också möjligt att jämföra olika variabler såsom kön, ålder och grad i förhållande till upplevelser av destruktivt ledarskap (Bryman, 2016). Den valda tvärsnittsdesignen, genom att data samlas in via en enkätundersökning, vid en enskild tidpunkt, skapar en aktuell bild över fenomenet vilket gör det möjligt att genomföra statistiska analyser av inhämtade enkätsvar (Bryman, 2016).

#### 3.2 Urval av respondenter och population inkluderat etiska överväganden

Populationen avser den totala gruppen av individer som forskningen syftar till att göra uttalanden om, utifrån forskningsresultaten. I denna enkätstudie definieras populationen som militär personal inom Försvarmakten med undantag för värnpliktiga och GSS K/T, en grupp som innefattar en mångfald av roller, grader, erfarenheter, och organisatoriska tillhörigheter (Esaiasson et al., 2017).

Enkätstudien ämnar involvera en så representativ målgrupp som möjligt av försvarets militära personal, och riktar därför in sig på studenter som genomgår olika utbildningsprogram som högre officersprogrammet (HOP), högre specialistofficersutbildningen (HSOU) och officersprogrammet (OP). Valet av denna målgrupp är i hopp om att resultaten ska kunna generaliseras till en vidare population inom Försvarmakten, bortsett från de tidigare nämnda undantagen. En fördel med detta urval är att det omfattar individer med varierande bakgrund, ålder, grad och organisatorisk tillhörighet. Tanken är att urvalet kan vara representativt för militär personal inom Försvarmakten avseende upplevelsen av destruktivt ledarskap och dess påverkan på individuella beslut att stanna i en destruktiv arbetsmiljö, vilket i teorin bör göra det möjligt att dra slutsatser som är applicerbara på en större grupp (Bryman, 2016).

Trots att detta urval innehåller individer från diverse bakgrunder, och därför möjliggör flera insikter, kan det finnas möjliga svagheter. Exempelvis kadetter, som ännu inte är fullständigt integrerade i militärens organisatoriska struktur och kultur, kan ha olika perspektiv och erfarenheter jämfört med de som har varit aktiva inom Försvarmakten under en längre period. Detta kan innebära att deras erfarenheter och synpunkter på destruktivt ledarskap kan variera betydligt från dem som har mer omfattande erfarenhet och integration inom organisationen. Denna möjliga snedvridning måste beaktas när vi analyserar och tolkar

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

resultaten, samt när vi diskuterar generaliserbarheten och tillämpbarheten av våra fynd till Försvarmaktens militära personal.

Urvalet är också starkt knutet till etiska överväganden. När det gäller forskning, och särskilt på ett känsligt område som destruktivt ledarskap, är etiska överväganden av yttersta vikt. Genom att inbegripa en mångfald av bakgrunder minskar risken för att enskilda individer eller specifika grupper ska kunna känna sig utpekade eller utsatta. Inom detta forskningsområde kan därutöver respondenter känna ett obehag eller ovilja att delta för att denne kan känna en risk att bli utpekad eller utsatt. I planeringen och genomförandet av denna studie har därför fyra centrala etiska krav beaktats löpande: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *nyttjandekravet* och *konfidentialitets- och anonymitetskravet* (Bryman & Bell, 2017).

*Informationskravet* har uppfyllts genom att alla deltagare i förväg har informerats i detalj om studiens syfte, omfattning, hanteringen av insamlad empiri och integritet. Detta säkerställde att deltagarna hade möjlighet att göra en egen bedömning om sitt eventuella deltagande eller inte.

*Samtyckeskravet* har uppfyllts genom att deltagarna informerats om att deltagandet var frivilligt och att de själva bestämde över sin medverkan, detta klargjordes i informationsbrevet som skickades i samband med enkäten.

*Konfidentialitets- och anonymitetskravet* har följts genom en strukturerad datainsamling samt säker lagring av anonymiserade data, tillgängligt enbart för forskaren. Detta är särskilt viktigt eftersom avslöjande av negativa åsikter om ledarskap kan bedömt ha allvarliga yrkesmässiga konsekvenser för individerna. Denna hantering försäkrade om integritet och skapade förutsättning för pålitlighet i responsen.

*Nyttjandekravet* har beaktats genom att den insamlade empirin endast använts för forskningens syfte och ändamål (Bryman & Bell, 2017).

### 3.3 Metod för mätning av destruktivt ledarskap

Tidigare forskning har belyst de negativa effekterna av destruktivt ledarskap på arbetsmiljön och anställdas välbefinnande. Ett verktyg för att mäta destruktivt ledarskap är Destrudo-L, utvecklat av Larsson et al. (2012), särskilt anpassat för militära miljöer. Deras forskning belyser olika dimensioner av destruktivt ledarskap och introducerar Destrudo-L som ett instrument för att bedöma denna typ av ledarskap i en militär kontext. Studien framhäver en hierarkisk modell av destruktivt ledarskap, inklusive generella faktorer såsom arrogant och hotfullt beteende, samt andra. Ett samband identifierades även mellan aktiva och passiva former av destruktivt ledarskap inom militären, med märkbara skillnader mellan olika rang. Dessutom kunde Destrudo-L-faktorerna kopplas till andra övergripande ledarskapsmodeller, och uppdelas i aktiva och passiva destruktiva ledarskapsbeteenden. Modellen, som identifierar tre aktiva och två passiva ledarbeteenden via olika påståenden som signalerar destruktivt ledarskap, resulterade i en enkät om 20 påståenden, exempelvis ”Jag upplever att min närmaste chef är otrevlig”. Själva studien innehöll data från tre grupper inom svensk kontext: värnpliktiga, underofficerare/officerskadetter under utbildning och elever vid högre officersprogram (Larsson et al., 2012).

Eftersom Destrudo-L tidigare använts för att utvärdera destruktivt ledarskap inom militären, men i en annan tidigare säkerhetspolitisk kontext, tjänade denna modell som en inspirationskälla vid utformningen av enkätfrågorna för att passa studiens syfte och forskningsfrågor. I stället för att enbart fokusera på att mäta specifika former av destruktivt ledarskap, ämnade studien övergripande undersöka den generella förekomsten av sådant

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

ledarskap bland militär personal. I syfte att omfatta ett så brett spektrum av situationer som möjligt – som en respondent i en militär kontext potentiellt kan stöta på – expanderades och omformulerades studiens olika påståenden deduktivt inom områdena för aktivt och passivt destruktivt ledarskap. Operationaliseringen förstärktes även med ytterligare påståenden som avsåg att undersöka respondenternas personliga upplevelser och beslut rörande fortsatt arbete i en destruktiv miljö. Denna modifiering av påståenden gav utrymme för en undersökning att identifiera och mäta omfattningen av skadligt ledarskap, samt de faktorer som påverkar anställdas beslut att fortsätta arbeta inom en sådan ogynnsam arbetsmiljö. Det möjliggör vidare en empirisk, statistisk analys av både förekomsten av skadligt ledarskap och de bakomliggande faktorerna som får medarbetare att välja att stanna kvar i en sådan negativ arbetsmiljö. Operationaliseringen av enkätens påståenden baserades på de teman som nämnts tidigare, enkätutformningens påstående beskrivs närmare i följande avsnitt samt i bilaga 1.

### 3.4 Enkätutformning

Enkäten är strukturerad i tre delar som var och en tjänar ett specifikt syfte. Inledningsvis presenteras enkätens syfte och tilltänkt målgrupp genom en introduktion och instruktion, där bland annat enkätens syfte och målgrupp beskrivs. Denna sektion innehåller också en definition av *destruktivt ledarskap* för att skapa en gemensam referenspunkt som underlättar tolkningen av senare frågor i enkäten (Ejlertsson, 2019; Bryman, 2016). Nedan följer en beskrivning av de tre centrala delarna i enkäten:

**Del 1** – består av bakgrundsinformation som syftar till att samla demografisk information och grundläggande fakta om deltagarna. Exempel på frågor i denna del inkluderar "Vilket kön identifierar du dig som?", "Hur gammal är du?", "Till vilken försvarsgren/stridskraft tillhör du?", och "Hur länge har du tjänstgjort inom Försvarsmakten?". Denna information är vital för att senare kunna utföra segmenterade analyser och förstå hur erfarenheter av destruktivt ledarskap kan variera mellan olika grupper (Ejlertsson, 2019; Bryman, 2016).

**Del 2** – innehåller påståenden om destruktivt ledarskap där en Likert-skala används för att gradera respondenternas erfarenheter. Exempelvis ställs olika påståenden utifrån *Jag har under mitt yrkesutövande i Försvarsmakten upplevt att en chef/ledare har...* "förminskat mig eller andra som arbetade under denne" och "inte hållit sina löften" med svarsalternativ som sträcker från "Aldrig" till "Alltid" (fem skalsteg) samt "Vill inte uppge" på en Likert-skala (Bryman, 2016).

**Del 3** – undersöker motiv och/eller faktorer som kan influera en individs beslut att förbli i en arbetsmiljö präglad av destruktivt ledarskap. Exempel på frågor inkluderar: "Jag valde att stanna kvar i en destruktiv arbetsmiljö på grund av min starka lojalitet mot organisationen" och "Trots destruktivt ledarskap, trodde jag att min närvaro över tid kunde påverka en positiv förändring och valde därför att fortsätta" där respondenterna kan välja svarsalternativ som varierar på en Likert-skala från "Stämmer inte alls" till "Stämmer precis" (fem skalsteg) samt "Vill inte uppge" (Bryman, 2016).

Slutligen, avslutas enkäten med frågor med öppna svar där deltagarna har möjlighet att dela sina personliga reflektioner och erfarenheter, vilket kompletterar de kvantitativa delarna av enkäten. Exempelvis kan deltagarna svara på frågan: "Har du någonsin övervägt att lämna din arbetsplats eller sluta i Försvarsmakten på grund av destruktivt ledarskap? Om ja, vad var de viktigaste faktorerna som påverkade ditt beslut?".

### 3.5 Datainsamling

Datainsamlingen för denna studie genomfördes som en webbaserad enkät via Google Formulär och var tillgänglig för svar mellan den 1 och 13 september 2023. Valet av Google Formulär som plattform gjordes med flera faktorer i åtanke. För det första av dess användarvänlighet och tidigare erfarenhet av att arbeta med detta internetbaserade datainsamlingsverktyg, vilket minimerade inlärningskurvan och effektiviserade processen. Vidare har plattformen en funktion att effektivt och överskådligt sammanställa inhämtad empiri, vilket är attraktivt ur ett resurseffektivt perspektiv. En annan viktig aspekt var att respondenter kunde fylla i enkäten anonymt, vilket bedömt kan öka sannolikheten för pålitliga svar. Det är emellertid viktigt att inte förbise de negativa aspekterna av att använda Google Formulär, trots sina många fördelar, då plattformen saknar funktioner för datasekretess som mer specialiserade och kostsammare programvaror erbjuder. Detta är särskilt relevant i denna studie, där data om känsliga ämnen som destruktivt ledarskap granskas vilket denna studie har tagit hänsyn till i de etiska övervägandena (Bryman, 2016).

Enkäten distribuerades via e-post till studenterna vid Försvarshögskolan och HSOU<sup>3</sup>, vilket var praktiskt och effektivt givet urvalets (studenternas) tillhörighet. E-postmeddelandet innehöll en introduktion om studiens syfte och etiska överväganden för att öka studiens transparens. För att öka svarsfrekvensen skickades en påminnelse ut under enkätens aktiva period, vilket resulterade i cirka 70 ytterligare enkätsvar (Bryman, 2016).

Valet att använda en webbaserad enkät och e-postdistribution var praktiskt och kostnadseffektivt, men inte utan risk för eventuella snedvridningar och etiska farhågor. Det är viktigt att framhäva att datainsamlingsmetoden underlättade insamlingen men det kan också ha medfört vissa begränsningar i kvaliteten och säkerheten av den insamlade empirin.

Sammanfattningsvis har datainsamlingen i form av enkätstudie genomförts med en hög grad av medvetenhet om det praktiska genomförandet och dess eventuella begränsningar, men också utifrån etiska ståndpunkter.

### 3.6 Analysmetod

I denna uppsats är dataanalysen en central del, där det kvantitativa datamaterialet analyseras för att kunna besvara forskningsfrågorna. För att garantera en systematisk analys användes det statistiska programmet IBM SPSS Statistics version 26. Detta program är väl ansett inom akademiska kretsar och erbjuder en mångfald av tekniker för att noggrant analysera och tolka kvantitativa data. Initialt används deskriptiv statistik för att beskriva de centrala tendenserna i datamaterialet, vilket bidrog till att få en övergripande bild av det empiriska materialets egenskaper och möjliggjorde en första tolkning.

För att ytterligare pröva forskningsfrågorna som formulerats genomfördes i huvudsak t-tester, korrelationsanalys och envägs ANOVA (Analys av varians) med Tukey post hoc-analys. T-testerna ger möjlighet att göra jämförelser av medelvärden mellan två separata grupper, vilket är särskilt relevant när vi vill undersöka exempelvis könsskillnader i upplevelsen av destruktivt ledarskap. Univariat analys inklusive korrelationsanalyser och ANOVA-analyser användes för att analysera relationer mellan flera oberoende och beroende variabler samt utvärdera de variabler som möjligt kan förklara skillnader i de beroende variablerna som till exempel kön, ålder och grad i relation till upplevt destruktivt ledarskap I all statistisk analys

---

<sup>3</sup> HSOU=Högre specialistofficersutbildning

Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

har en signifikansnivå på 0,05 använts, vilket är praxis inom det vetenskapliga fältet. Denna signifikansnivå innebär att vi är minst 95 % säkra på att de observerade resultaten inte beror på slumpen (Bryman, 2016).



## 4. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras först de generella resultaten gällande respondenternas bakgrundsinformation. Därefter belyses resultaten av destruktivt ledarskap i enlighet med studiens syfte och forskningsfrågor, inklusive eventuella variationer i olika resultat.

### 4.1 Generella resultat

Av 1090 utsända e-postmeddelanden mottogs 260 enkätsvar, vilket ger en svarsfrekvens på 24 % av det valda urvalet. Djupare diskussion kring svarsfrekvensen kommer att behandlas i det efterföljande kapitlet om validitet och reliabilitet. Alla insamlade svar bedöms som relevanta och giltiga, eftersom de alla härstammar från det specificerade urvalet. I tabell 1 presenteras en sammanställning baserad på kön och utbildning. Denna visar en betydande dominans av manliga respondenter, vilket även speglar könsfördelningen bland studenter på de olika angivna officersprogrammen. Det är också noterbart att de största grupperna av deltagare kommer från HOP (47,3 %) och OP (32,3 %) av det totala antalet respondenter. I HOP är så mycket som nästan 92 % av deltagarna män, medan OP visar en något jämnare fördelning med 66,7 % män och 33,3 % kvinnor.

Tabell 1. Svarfördelning mellan kön och utbildning.

Utbildning	Antal	Man	Kvinna
HOP år1 och 2	123 (47,3 %)	113 (91,9 %)	10 (8,1 %)
HSOU	28 (10,8 %)	25 (89,3 %)	3 (10,7 %)
OP	84 (32,3 %)	56 (66,7 %)	28 (33,3 %)
Annat (ex magisteruppsats inom ramen för HOP)	25 (9,6 %)	24 (96 %)	1 (4 %)
<i>Totalt antal respondenter</i>	<i>260 (100 %)</i>	<i>218 (83,8 %)</i>	<i>42 (16,2 %)</i>

I tabell 2 visas en åldersfördelning där åldersgrupperna 40–49 år (40,8 %) och 20–29 år (29,2 %) dominerar, tillsammans utgör dessa grupper en påfallande överrepresentation. Den låga representationen inom åldersgruppen över 50 år beror på att det har varit färre studenter i den ålderskategorin på både HOP och HSOU, och att det inte finns några studenter i den åldersgruppen på OP.

Tabell 2. Åldersfördelning.

Ålder	Antal respondenter	Andel av respondenter	Man	Kvinna
20–29	76	29,2 %	48	28
30–39	51	19,6 %	44	7
40–49	106	40,8 %	99	7
50>	27	10,4 %	27	0
<i>Totalt</i>	<i>260</i>	<i>100 %</i>	<i>218</i>	<i>42</i>

Det framgår i tabell 3 nedan att försvarsgrenarna dominerar med en överrepresentation på 83 % (n=215) i jämförelse med stridskrafterna och kategorin "annat", som tillsammans står för 17 % (n=45). Detta resultat var inte oväntat eftersom majoriteten av medarbetarna inom Försvarsmakten är verksamma inom just försvarsgrenarna.

Tabell 3. Svarfördelning FG/SK inkluderat andel män respektive kvinnor.

FG/SK	Antal respondenter (andel)	Antal män (andel)	Antal kvinnor (andel)
Armén	102 (39,2 %)	80 (78,4 %)	22 (21,6 %)
Flygvapnet	64 (24,6 %)	56 (87,5 %)	8 (12,5 %)
Marinen	49 (18,9 %)	42 (85,7 %)	7 (14,3 %)
Led/Und	19 (7,3 %)	15 (78,9 %)	4 (21,1 %)

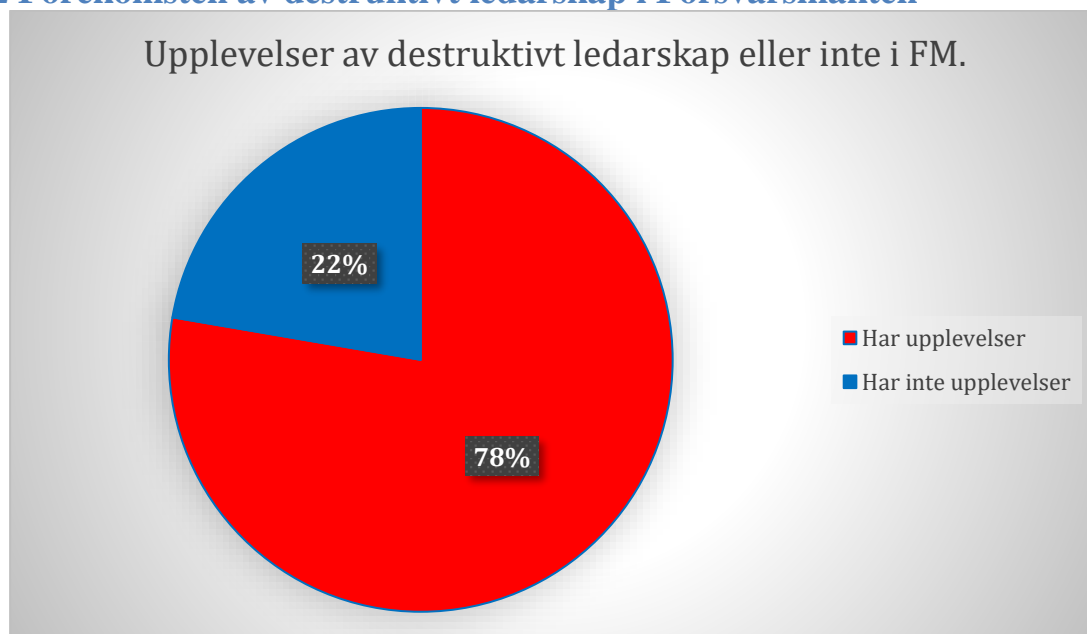
## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

Logistik	7 (2,7 %)	6 (85,7 %)	1 (14,3 %)
Hemvärn	6 (2,3 %)	6 (2,3 %)	0 (0 %)
SF	4 (1,5 %)	4 (1,5 %)	0 (0 %)
Annat	9 (3,5 %)	9 (3,5 %)	0 (0 %)
<b>Totalt</b>	<b>260 (100 %)</b>	<b>218 (83,8 %)</b>	<b>42 (16,2 %)</b>

När det gäller fördelning mellan olika grader och kön, observerades följande:

- OR4/5: Utgör 31,5 % av de totala respondenterna. Av dessa är 65,9 % män och 34,1 % kvinnor.
- OR7/8: Utgör 12,3 % av de totala respondenterna. En hög andel är män (90,6 %) och 9,4 % är kvinnor.
- OF1/2: Utgör 31,2 % av de totala respondenterna. Även här är en hög andel man, 81,3 %, och 8,7 % kvinnor.
- OF3: Utgör 25 % av de totala respondenterna, med 93,8 % män och 6,2 % kvinnor.

#### 4.2 Förekomsten av destruktivt ledarskap i Försvarsmakten



Figur 1. Upplevelser av destruktivt ledarskap eller inte.

I en enkätfråga angav 58 av 260 respondenter att de inte hade upplevt någon form av destruktivt ledarskap överhuvudtaget inom Försvarsmakten, vilket representerar 22 % av deltagarna. Å andra sidan framkom det att en majoritet, nämligen 78 % eller 202 personer, hade upplevt destruktivt ledarskap i varierande grad och omfattning.

Respondenterna ombads att svara på en rad påståenden som berörde aktivt och passivt destruktivt ledarskap. För att kategorisera deras svar användes följande Likert-skala:

- 0 - Vill inte uppge
- 1 - Aldrig
- 2 - Nästan aldrig
- 3 - Ibland/ibland inte
- 4 - Ofta
- 5 - Alltid

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

Under analysfasen av resultaten uteslöts svarsalternativet 0 - Vill inte uppge eftersom detta inte kunde tolkas som att en individ hade upplevt destruktivt ledarskap eller inte. Därutöver värderades svarsalternativ 1 - Aldrig och 2 - Nästan aldrig till indikationer på att respondenterna inte hade varit utsatta för ett destruktivt ledarskap. Denna värdering baseras på att destruktivt ledarskap i denna studie definierats som en ledarstil där ledaren uppvisar upprepade/återkommande skadliga handlingar och/eller beteenden som skapar en ogynnsam arbetsmiljö för sina medarbetare.

#### 4.2.1 Resultat aktivt destruktivt ledarskap

I den nedanstående tabell 4 redovisas de samlade resultaten av respondenternas upplevelser av aktivt destruktivt ledarskap, baserat på 202 respondenter (N=202) som har indikerat att de har varit utsatta för detta:

Tabell 4. Sammanställt resultat över aktivt destruktivt ledarskap.

Jag har under mitt yrkesutövande i Försvarmakten upplevt att en chef/ledare har...	Antal svar alt. 3-5	Andel i %
Förminskat mig eller andra som arbetade under denne	Alt. 3, n=85 Alt. 4, n=19 Alt. 5, n=1	42,1 % 9,4 % 0,5 %
Uppvisat en arrogans och överlägsen attityd gentemot mig eller andra medarbetare	Alt. 3, n=105 Alt. 4, n=33 Alt. 5, n=3	52 % 16,3 % 1,5 %
Behandlat medarbetare orättvist och/eller gav olika möjligheter oavsett prestation	Alt. 3, n=88 Alt. 4, n=19 Alt. 5, n=3	43,6 % 9,4 % 1,5 %
Haft svårt att lyssna och tog ofta ingen hänsyn till medarbetarnas synpunkter och/eller åsikter	Alt. 3, n=77 Alt. 4, n=46 Alt. 5, n=3	38,1 % 22,8 % 1,5 %
Uppträtt oartigt/otrevligt	Alt. 3, n=87 Alt. 4, n=18 Alt. 5, n=2	43,1 % 8,9 % 1 %
Visat tendenser till aggressivitet mot medarbetare	Alt. 3, n=31 Alt. 4, n=12 Alt. 5, n=0	15,3 % 6 % 0 %
Utsatt mig eller andra för fysiskt eller psykiskt övergrepp/våld	Alt. 3, n=10 Alt. 4, n=2 Alt. 5, n=1	5 % 1 % 0,5 %
Tillämpat bestraffningar när medarbetare inte uppfyllt förväntade resultat eller begick misstag/fel	Alt. 3, n=25 Alt. 4, n=1 Alt. 5, n=1	12,4 % 0,5 % 0,5 %
Använt hot och/eller skrämstaktik för att få medarbetare att "lyda" för att driva igenom sina egna order, riktlinjer, önskemål etcetera	Alt. 3, n=33 Alt. 4, n=8 Alt. 5, n=1	16,3 % 4 % 0,5 %
Ställt extremt höga och ibland orimliga krav på medarbetarna	Alt. 3, n=53 Alt. 4, n=23 Alt. 5, n=3	26,2 % 11,4 % 1,5 %
Tagit åt sig äran för arbete utfört av andra	Alt. 3, n=64 Alt. 4, n=35 Alt. 5, n=5	31,7 % 17,3 % 2,5 %
Fokuserat främst på att gynna sina egna behov och/eller sitt rykte framför organisationen och/eller att stödja medarbetarnas framgång	Alt. 3, n=62 Alt. 4, n=38 Alt. 5, n=4	30,7 % 18,8 % 2 %

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

Visat att denne saknat förtroende för dem som arbetar under denne	Alt. 3, n=77 Alt. 4, n=22 Alt. 5, n=2	38,1 % 10,9 % 1 %
Inte hållit sina löften	Alt. 3, n=62 Alt. 4, n=13 Alt. 5, n=2	30,7 % 6,4 % 1 %
Verkat ofta vara falsk och bristfällig i sitt sätt att kommunicera och agera gentemot medarbetare	Alt. 3, n=46 Alt. 4, n=13 Alt. 5, n=2	22,8 % 6,4 % 1 %

Arrogans och överlägsen attityd är en av det mest rapporterade upplevda beteendet av aktivt destruktivt ledarskap. Över 50 % av respondenterna har upplevt detta ibland och 16 % har upplevt det ofta.

En stor andel av respondenterna, 60,9 % (alt 3 och 4 sammanräknat), instämmer att ledare har svårigheter med att lyssna på eller beakta medarbetarnas synpunkter och/eller åsikter. Nästan en fjärdedel (22,8 %) av dessa instämmer det som ofta förekommande.

Många instämmer också att de blir orättvist behandlade eller inte får samma möjligheter som andra, oberoende av deras arbetsprestation. Över hälften, 53 % (alt 3 och 4 sammanräknat) indikerar att de har upplevt det ibland eller ofta.

Även om aggressivt beteende och fysiska eller psykiska övergrepp framstår som mindre frekvent förekommande, kan det ändå noteras att 21,3 % av respondenterna indikerat att de ibland eller ofta stött på aggressivitet, medan 6 % instämmer att de har ibland eller ofta upplevt fysiska eller psykiska övergrepp från sina ledare.

Bestraffningar när medarbetare inte uppfyllt förväntade resultat eller begått misstag är relativt ovanligt, med 12,4 % som instämmer att detta sker ibland, vilket är något positivt men ändå en indikation på att denna allvarliga form av destruktivt ledarskap existerar inom organisationen.

Sammanfattat visar resultaten på en serie och delvis överlappande problem inom aktivt skadligt ledarskap inom organisationen.

#### 4.2.2 Resultat passivt destruktivt ledarskap

Liksom i fallet med redovisningen av aktivt destruktivt ledarskap, baseras resultatet på samma antal respondenter (N=202) som har upplevt någon form av destruktivt ledarskap. Tabell 5 nedan visar sammanställt hur ofta passiva ledarskapsbeteenden upplevs bland respondenterna för respektive påstående:

Tabell 5. Sammanställt resultat över passivt destruktivt ledarskap.

Jag har under mitt yrkesutövande i Försvarmakten upplevt att en chef/ledare har...	Antal svar alt. 3–5 Antal svar alt. 4–5	Andel i %
Ändrat beslut ofta och agerat inkonsekvent	n=89 n=25	44,1 % 12,4 %
Verkat vara rädd för konflikter och undvikit att ta svåra beslut som kunde leda till obehagliga situationer	n=119 n=47	58,9 % 23,3 %
Sällan varit synlig bland dem som arbetat för denne	n=109 n=33	54 % 16,3 %

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

Visat litet engagemang för verksamhet och/eller personal/organisation	n=81 n=20	40 % 9,9 %
Tenderat vara passiv och undvikit att ta initiativ för att lösa problem och utmaningar eller tog inte itu med uppgifter	n=90 n=31	44,6 % 15,3 %
Upplevts vara osäker i sin roll	n=105 n=29	52 % 14,4 %
Haft svårigheter med att organisera och planera	n=97 n=21	48 % 10,4 %
Haft svårt att kommunicera och gav otydliga eller motstridiga instruktioner	n=107 n=31	53 % 15,3 %
Upplevts som förvirrad	n=65 n=17	32,2 % 8,4 %
Verkat ha en låt-gå attityd och verkat inte vara särskilt engagerad/intresserad över medarbetarnas resultat eller prestation	n=69 n=17	34,2 % 8,4 %
Verkat osäker på sina beslut och hade svårt att kommunicera en stark och tydlig riktning	n=74 n=16	36,6 % 7,9 %
Svårt att fatta snabba och konsekventa beslut när sådan var nödvändiga	n=81 n=25	40,1 % 12,4 %

Ledarnas ovilja eller oförmåga att fatta svåra beslut och hantera konflikter är det mest utmärkande, med 58,9 % av respondenterna som instämde i detta påstående, varav nästan en fjärdedel (23,3 %) av dessa instämmer det som ett ständigt eller ofta förekommande problem.

Dessutom instämmer en betydande andel av medarbetarna, 54 %, att ledarna sällan är synliga eller närvarande i det dagliga arbetet. Problemet förstärks av att omkring 52 % anser att deras ledare verkar osäkra i sin roll, och 48 % instämmer att ledarna har svårt med att organisera och planera. Denna brist på ledarskap och engagemang visar sig även i andra dimensioner som att 44,1 % instämmer att ledarna ofta ändrar beslut och agerar inkonsekvent.

Övriga observationer inkluderar ledarnas brist på initiativ för att lösa problem och utmaningar (44,6 %), svårigheter med att kommunicera tydliga instruktioner (53 %), samt en tendens att undvika att fatta snabba och konsekventa beslut när det är nödvändigt (40,1 %).

Sammantaget visar resultaten tecken på att passivt destruktivt ledarskap är ett förekommande problem inom organisationen.

#### 4.2.3 Sammanfattning av resultaten av destruktivt ledarskap.

Sammanfattat belyser respondenter brister i ledarskapet inom organisationen, med tecken på både aktivt och passivt destruktivt ledarskap. Bland de mest framträdande problemen finns arrogans, dålig kommunikation och ojämn behandling av medarbetare. Även om aggressiva handlingar är mindre vanliga, finns de. I fallet med passivt ledarskap, är problem som ovilja att fatta svåra beslut, brist på närvaro och bristande kommunikation mest utbrett.

### 4.3 Skillnader i upplevt skadligt ledarskap i olika grupper

I denna studie är det av intresse att analysera eventuella skillnader i upplevt destruktivt ledarskap mellan olika grupper, definierade utifrån faktorer som kön, grad, ålder och tjänstgöringstid. Genom att utföra dessa analyser kan vi få en djupare förståelse för hur dessa variabler kan påverka hur destruktivt ledarskap upplevs i olika situationer, vilket kan möjligen även utgöra grund för vidare forskning.

#### 4.3.1 Analys av upplevt destruktivt ledarskap baserat på kön

Syftet här är att se om män (grupp 1 N=218, M=1,23) och kvinnor (grupp 2 N=42, M=1,19) har olika upplevelser av destruktivt ledarskap och i detta fall har ett Independent Samples t-test använts för att analysera om det finns några skillnader mellan dessa grupper.

Levene's test indikerade ingen signifikant skillnad i varians mellan grupperna ( $F=1,343$ ,  $p=0,248$ ), vilket är en viktig förutsättning för att genomföra ett oberoende t-test på ett tillförlitligt sätt. T-testet gav ett p-värde av 0,581 (Sig. 2-tailed), vilket är mycket högre än den standardiserade signifikansnivån på 0,05 och påvisade ingen signifikant skillnad mellan gruppernas medelvärden. En medelvärdesdifferens på 0,039 indikerar att de observerade medelvärdena mellan grupperna inte skiljer sig signifikant avseende den studerade variabeln.

Detta innebär att vi inte har tillräckligt med statistiska bevis för att förkasta nollhypotesen, vilket i det här fallet skulle vara att det inte finns någon skillnad mellan män och kvinnor i deras upplevelser av destruktivt ledarskap eller inte.

Sammanfattat visar resultatet att det, åtminstone baserat på den data som har samlats in och analyserats, inte finns några signifikanta skillnader mellan män och kvinnor i deras upplevelser av destruktivt ledarskap. Detta skulle kunna tolkas som att kön inte är en faktor om hur förekomsten av destruktivt ledarskap uppfattas i det här fallet.

#### 4.3.2 Analys av upplevt destruktivt ledarskap baserat på grad

I den här delen fokuserar vi på att undersöka eventuella skillnader i upplevt destruktivt ledarskap beroende på respondenternas olika grad. För detta ändamål har ANOVA kompletterat med Tukey post hoc-analys använts för att undersöka de beroende variablerna "Summa aktivt", "Summa passivt" avseende upplevd förekomst av destruktivt ledarskap. Dessa olika summor innebär en sammanräkning av alla respondenters svar inom aktivt respektive passivt destruktivt ledarskap.

##### Aktivt Destruktivt Ledarskap:

ANOVA-resultaten visade att det inte finns någon statistiskt signifikant skillnad i upplevt aktivt destruktivt ledarskap mellan de olika graderna ( $p>0,05$ ).

##### Passivt Destruktivt Ledarskap:

Resultaten visade en signifikant skillnad endast mellan Grad 1 (krp/fu/kd) och Grad 4 (mj/örlkn) ( $p < 0,05$ ). Sig. var 0,025 och medelvärdet för grad 1 (krp/fu/kd) var 26,02 samt för grad 4 (mj/örlkn) på 29,77. Medelskillnaden var på 3,745 mellan grad 1 och 4. Detta tyder på att upplevelsen av passivt destruktivt ledarskap varierar mellan dessa två grupper.

Generellt tyder resultaten på att grad inte har en betydande inverkan på upplevelsen av destruktivt ledarskap i de beroende variablerna som undersöktes. Det enda undantaget är en signifikant skillnad i upplevd förekomst av passivt destruktivt ledarskap mellan Grad 1 och Grad 4.

#### 4.3.3 Korrelationsanalys av destruktivt ledarskap samt ålder och tjänstgöringstid

Denna analys har utförts med Spearman's rho för att granska sambandet mellan olika variabler: ålder, tjänstgöringstid, totalsumman av passivt respektive aktivt skadligt ledarskap.

Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

#### Ålder och aktivt destruktivt ledarskap

Analysen visade en svag men positiv signifikant korrelation ( $\rho = 0,158$ ,  $p < 0,05$ ) vilket tyder på att äldre individer något oftare upplever detta ledarskap, men relationen är fortfarande svag.

#### Tjänstgöringstid och aktivt destruktivt ledarskap

Analysen visade en svag till måttlig positiv korrelation ( $\rho = 0,195$ ,  $p < 0,01$ ) vilket antyder att de som har längre tjänstgöringstid tenderar att något oftare uppleva denna form av ledarskap.

#### Ålder och passivt destruktivt ledarskap

Även här visade analysen en svag positiv korrelation ( $\rho = 0,171$ ,  $p < 0,01$ ) vilket indikerar en mindre benägenhet för äldre individer att statistiskt signifikanta korrelationer uppleva passivt ledarskap.

#### Tjänstgöringstid och passivt destruktivt ledarskap

Analysen visade svag till måttlig positiv korrelation ( $\rho = 0,203$ ,  $p < 0,01$ ) vilket tyder på att de som har varit anställda längre något oftare upplever passivt ledarskap.

#### Passivt och aktivt destruktivt ledarskap

Analysen visade en stark positiv korrelation mellan passivt och aktivt destruktivt ledarskap ( $\rho = 0,676$ ,  $p < 0,01$ ). Detta indikerar att de som upplevt hög omfattning av passivt skadligt ledarskap också tenderar att rapportera höga nivåer av aktivt skadligt ledarskap och vice versa.

Sammantaget indikerar resultaten på en hög grad av sammanhang mellan olika former av destruktivt ledarskap, vilket antyder att dessa fenomen är starkt förenade till varandra. Resultaten framhäver också att faktorer som ålder och tjänstgöringstid uppvisar en mycket stark korrelation, vilket är förväntat eftersom en längre tjänstgöringstid ofta är associerad med en högre ålder. Deras svaga korrelation med de övriga variablerna indikerar att ålder och tjänstgöringstid kan ha någon form av påverkan på upplevelsen av destruktivt ledarskap men troligen begränsat.

#### **4.3.4 Analys av upplevt destruktivt ledarskap baserat på Försvargren/Stridskraft**

Likt analysen av grad har ANOVA använts för att undersöka om det finns skillnader i upplevt destruktivt ledarskap, baserat på oberoende variabeln Försvargren (FG)/Stridskraft (SK).

Resultaten visade att det inte fanns några signifikanta skillnader i upplevt destruktivt ledarskap mellan de olika FG-/SK-kategorierna. Detta antyder att FG/SK inte har en signifikant påverkan på hur destruktivt ledarskap upplevs av individer i de olika kategorierna.

#### **4.4 Resultat av framträdande motiv eller faktorer att stanna kvar i en destruktiv arbetsmiljö**

Resultatet avseende vilka motiv och faktorer som är mest framträdande för de som väljer att stanna kvar i en skadlig arbetsmiljö baseras på det antalet respondenter (N=202) som svarade att de hade upplevt någon form av destruktivt ledarskap.

Respondenterna fick gradera olika påståenden på en skala från "1 – Stämmer inte alls" till "5 – Stämmer precis." Skalan användes för att bedöma i vilken utsträckning olika faktorer

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

påverkar beslutet att stanna kvar i arbetsmiljön. Svartalternativen "1 – Stämmer inte alls" och "2 – Stämmer ganska dåligt" betraktades som tecken på att dessa faktorer inte var avgörande för att stanna kvar i arbetsmiljön. Omvänt tolkades svartalternativen "4 – Stämmer ganska väl" och "5 – Stämmer precis" som indikationer på att dessa faktorer hade stor inverkan på beslutet att stanna. Svartalternativet "0 – Vill inte uppge" uteslöts, då det inte bidrog till förståelsen av respondenternas faktiska åsikter. Genom denna transformering av respondenternas svar kan studien peka ut vilka faktorer som är mest respektive minst betydande för individers beslut att stanna kvar i en arbetsmiljö med destruktivt ledarskap.

Tabell 6. Sammanställt resultat över motiv.

Påstående	Antal svar a1-2 Antal svar a4-5	Andel respondenter	Medel Std.dev
Jag valde att stanna kvar i en destruktiv arbetsmiljö på grund av min starka lojalitet mot organisationen (N=198)	n=51 n=109	25,8 % 55,1 %	3,35 1,241
Trots destruktivt ledarskap, trodde jag att min närvaro över tid kunde påverka en positiv förändring och valde därför att fortsätta (N=197)	n=47 n=111	23,9 % 56,3 %	3,43 1,254
Jag kände ett personligt ansvar att fullfölja min tjänstgöring trots ett destruktivt ledarskap närvarande (N=198)	n=28 n=143	14,1 % 72,2 %	3,88 1,097
Jag trodde att det destruktiva ledarskapet var tillfälligt och hade förhoppningar om att situationen skulle förbättras över tid (N=196)	n=49 n=106	25 % 54,1 %	3,47 1,291
Jag värdesatte de positiva sidorna av min tjänst högre och tvingades acceptera ett destruktivt ledarskap (N=196)	n=36 n=123	18,4 % 62,8 %	3,59 1,113
Jag kände att jag hade utvecklat förmågan att hantera och anpassa mig till destruktivt ledarskap (N=195)	n=44 n=97	22,6 % 49,7 %	3,37 1,125
Jag kände en stark samhörighet med mina kollegor och valde därför stanna kvar trots destruktivt ledarskap (N=191)	n=30 n=135	15,7 % 70,7 %	3,83 1,182
På grund av ekonomiska eller personliga skäl tvingades/beslutade jag att stanna kvar i den destruktiva miljön (N=197)	n=132 n=41	67 % 20,8 %	2,16 1,408
Trots destruktivt ledarskap, stannade jag kvar då jag upplevde att mina personliga värderingar och mål fortfarande harmoniserade med organisationen (N=191)	n=34 n=105	17,8 % 55 %	3,5 1,169
För att undvika negativa konsekvenser och påföljder, beslutade jag att uthärda situationen med destruktivt ledarskap (N=195)	n=107 n=48	54,9 % 24,6 %	2,46 1,285
Jag valde stanna kvar då jag kände en stark koppling till organisationens historia och traditioner trots förekomsten av destruktivt ledarskap (N=193)	n=111 n=52	57,5 % 26,9 %	2,49 1,377
Jag hoppades på en förbättring av ledarskapet och att organisationen skulle göra förändringar över tiden, vilket påverkade mitt val att stanna kvar (N=193)	n=38 n=126	19,7 % 65,3 %	3,65 1,203



## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

Enkätresultatet indikerar en rad olika faktorer om hur individer hanterar destruktivt ledarskap i sin arbetsmiljö. Baserat på höga svar i kategorin "4 – Stämmer ganska väl" och "5 – Stämmer precis" verkar det mest framträdande skälet för att stanna kvar på arbetsplatsen trots negativt ledarskap vara en känsla av personligt ansvar för att fullfölja tjänstgöring, vilket 72,2 % av respondenterna angav (med ett medelvärde av 3,88 och en standardavvikelse av 1,097). Detta följdes av en stark känsla av samhörighet med kollegor, som 70,7 % svarade (medel 3,83, std.dev 1,182) samt hopp om att ledarskapet och organisationen kommer att förbättras (65,3 %).

Lojalitet mot organisationen och hopp om att kunna påverka en positiv förändring var relativt jämnt fördelade anledningar, med 55,1 % respektive 56,3 % som angav dessa skäl. Noteras bör också att i fallen där respondenterna trodde att destruktivt ledarskap var tillfälligt och att situationen skulle förbättras över tid, var det ändå 54,1 % som valde att stanna (medel 3,47, std.dev 1,291).

Å andra sidan, ekonomiska eller personliga skäl var den minst framträdande faktorn som påverkade respondenternas beslut att stanna, vilket endast 20,8 % angav som en anledning (medel 2,16, std.dev 1,408). Respondenter anser även att undvikande av negativa konsekvenser och påföljder (24,6 %), samt en stark koppling till organisationens historia och traditioner (26,9 %) inte heller är viktiga faktorer för att stanna kvar. Detta tyder på att materiella ting är mindre betydelsefulla i att hålla anställda kvar under destruktiva förhållanden jämfört med mer psykologiska eller emotionella faktorer. Sammanfattat visar svaren på att även om dessa faktorer existerar, så har de en mindre inverkan på beslutet att uthärda en destruktiv arbetsmiljö.

Avslutningsvis framkommer det att medarbetarna har olika skäl till att de väljer att uthärda en destruktiv arbetsmiljö, men vissa motiv verkar vara särskilt betydande än andra. Över lag indikerar medelvärdena och standardavvikelserna att det finns en viss variation i hur starkt dessa faktorer påverkar beslutet att stanna kvar.

## 5. Diskussion av resultaten

I kapitlet tas resultaten som helhet upp till diskussion med möjliga begränsningar och potentiella felkällor i analysen. Avslutningsvis diskuteras studiens validitet och reliabilitet.

### 5.1 Diskussion

Baserat på resultaten av denna studie blir det tydligt att destruktivt ledarskap är en fråga för den svenska Försvarsmakten. Även om en minoritet på 22 % av respondenterna indikerade att de inte hade upplevt någon form av skadligt ledarskap, så signalerar den övervägande majoriteten (78 %) att detta är en påtaglig realitet inom den svenska Försvarsmakten. Detta reser frågor om huruvida dagens strategier och riktlinjer för ledarskap inom Försvarsmakten är tillräckligt effektiva för att bekämpa och motverka destruktivt ledarskap. Särskilt påtagligt är beteenden som förminsande, arrogant attityd och orättvis behandling, detta var vanligt förekommande och upplevs av en stor andel av respondenterna, vilket korrelerar med Larsson et al., (2017) kategorisering av aktivt destruktivt ledarskap som pekar på en risk för minskad trivsel och effektivitet. Likaså illustrerar respondenternas rapportering av passiva ledarskapsbeteenden en miljö där konflikthantering och proaktivt ledarskap sätts åt sidan, vilket kan skapa ett minskat förtroende och samarbete inom arbetslagen. Resultaten står dock i viss kontrast mot Fors Brandebo et al., (2019) där destruktiva beteenden inte påvisades ha en signifikant koppling till upplevd arbetsmening och tillfredsställelse i arbete, även om denna studie tydligt pekar på att destruktivt ledarskap är en företeelse inom Försvarsmakten. Möjligtvis kan olika former av destruktivt ledarskap, samt hur de manifesterar sig, vara en förklaring till denna skillnad.

Einarsen et al., (2007) och Larsson et al., (2012) ger en beskrivning av olika destruktiva ledarbeteenden som delas in i aktiva och passiva. Här finns det paralleller med vår studie, där exempelvis arrogant attityd och orättvisa återspeglas. Det finns en ömsesidighet mellan tidigare forskning och resultaten i denna studie som indikerar en närvaro av dessa ogynnsamma beteenden och en tydlig koppling till tidigare studier.

Det aktiva destruktiva ledarskapet som framträder i resultatet sammanfaller delvis med tidigare forskning (Einarsen et al., 2007; Fors Brandebo et al., 2018), men erbjuder insikter inom Försvarsmakten. Dock krävs ytterligare jämförelser med ledarskap inom andra miljöer för att kunna dra generaliserbara slutsatser. Resultatet avseende passivt destruktivt ledarskap framträder i enlighet med Fors Brandebo et al. (2018) diskussion om ledarskapets påverkan på medarbetarnas välbefinnande och prestation. Att leda genom att undvika är en ledarstrategi som kan vara särskilt problematisk i en miljö som Försvarsmakten, där tydlig kommunikation genom direktiv och ledning är avgörande.

Sambandet mellan ledarskap och dess effekt på arbetsplatsen har varit ett återkommande tema i forskningen. Tepper (2000) och andra forskare har identifierat aktivt destruktivt ledarskap som en faktor som kan bidra till negativa arbetsresultat och minskat välbefinnande bland anställda. I relation till de aktuella resultaten framkommer ingen skillnad i upplevt aktivt destruktivt ledarskap mellan de olika graderna, vilket antyder att ledarskapets effekter kan vara mer komplexa än vad som först kunde antas. Detta betyder inte att aktivt destruktivt ledarskap är oproblemiskt, utan snarare att dess påverkan möjligen kan vara sammankopplad med andra organisatoriska och individuella faktorer som inte har undersökts i denna studie. Skillnaden i upplevt passivt destruktivt ledarskap mellan olika grader tyder på att hierarkier möjligen har en betydelse i sammanhanget. Här framstår det som viktigt att vidare undersöka vilka specifika anledningar inom de olika graderna som kan bidra till denna

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

skillnad. Är det relaterat till upplevd makt, ansvarsnivå, eller möjligen tjänstgöringstid och erfarenhet som varierar mellan olika nivåer?

Resultaten av studien pekar även på en rad intressanta och delvis överraskande insikter kring hur individer inom Försvarsmakten väljer att hantera destruktivt ledarskap. Den framstående faktorn att individer väljer att stanna trots en destruktiv miljö, är deras känsla av personligt ansvar för att fullfölja tjänstgöring och en stark samhörighet med kollegor. Fors Brandebo et al. (2018) presenterade individuella hanteringsstrategier som en respons på destruktivt ledarskap (flykt, förändring och anpassning). Denna studie har hjälpt till att ytterligare nyansera dessa aspekter genom att belysa specifika faktorer/motiv som underbygger dessa övergripande strategier. Det är påfallande att det mest framträdande skälet för att stanna kvar i en destruktiv arbetsmiljö inte var kopplat till ekonomiska eller personliga skäl, utan snarare till en känsla av plikt och samhörighet. Denna insikt bidrar med en ny dimension till den tidigare forskningen om individuella hanteringsstrategier och kan visa på en ny aspekt inom just den militära kontexten. Här ser vi att trots närvaron av destruktivt ledarskap, så förblir anställda lojala inte bara till kollegor utan även till deras upplevda skyldighet att fullfölja tjänstgöring.

De identifierade motiven bakom individernas val att stanna kvar trots destruktivt ledarskap kan tolkas att det möjligtvis handlar om anställningstrygghet, kollegial lojalitet eller en känsla av plikt. Denna lojalitet, trots ogynnsamma arbetsförhållanden, är värd att närmare undersöka och kan vara kopplat till en stark organisatorisk kultur eller personliga värderingar. Dock kan det också vara en indikation på en arbetskultur där ett negativt ledarskap normaliseras eller tolereras.

Mackey et al. (2021) belyser det faktum att även om forskningen kring destruktivt ledarskap har vuxit, så har den förblivit fragmenterad och oklar, vilket möjligen förklarar den delade uppfattningen inom litteraturen och forskningsresultaten om huruvida destruktivt ledarskap alltid är relaterat till negativa arbetsmiljöer. Den omfattning av skadligt ledarskap som framkommer i denna studie tyder på att de utmaningar som nämns av forskarna Mackey et al. (2021) också existerar inom den svenska Försvarsmakten.

En kritisk reflektion över studiens genomförande och resultat måste också beaktas. Ett första område för självkritik ligger i urvalsprocessen. Respondenterna i denna studie representerar en specifik delmängd av Försvarsmaktens militära personal och det finns en möjlighet att urvalet inte fullt ut återspeglar hela organisationens erfarenheter. Dessutom är själva naturen av ämnet – destruktivt ledarskap – sådant som kan leda till en viss förskjutning i svaren på grund av subjektiva erfarenheter och eventuella dolda agendor. Det är alltid en risk att respondenterna inte varit ärliga i sina svar samt kan överdriva eller underdriva sina erfarenheter beroende på personliga känslor eller rädsla för repressalier. Ett annat område är den kvantitativa ansatsen. Trots att en kvantitativ metod, en enkät, tillåter oss att identifiera och kvantifiera förekomsten av destruktivt ledarskap inom Försvarsmakten på ett effektivt sätt, så ger den inte samma djup och förståelse för de bakomliggande mekanismerna, erfarenheterna och konsekvenserna av dessa ledarskapsstilar som en kvalitativ metod skulle kunna erbjuda genom intervjuer eller fokusgrupper.

## 5.2 Validitet och reliabilitet

Inom ramen för enkätbaserade undersökningar och statistisk analys, spelar validitet och reliabilitet en central roll för att upprätthålla studiens kvalitet och trovärdighet.

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

Begreppsvaliditet syftar till att säkerställa att det använda mätinstrumentet faktiskt mäter det som avses att mätas. I denna forskning har vi tillämpat skal- och flervalfrågor, som har validerats i både tidigare forskning och i en pilotstudie. Detta förstärker begreppsvaliditeten och ökar möjligheten att frågorna verkligen representerar de fenomen vi önskar undersöka (Esaiasson et al., 2017).

En möjlig svaghet i enkäten kan vara frånvaron av en tidsbegränsning gällande respondenternas upplevelser av destruktivt ledarskap. Enkäten hade kunnat vara skarpare genom att fokusera på en mer exakt tidsram, som till exempel den senaste månaden eller det senaste halvåret. I nuläget kan svaren från respondenterna baseras på upplevelser av destruktivt ledarskap som ägde rum när som helst under deras karriär, vilket kan ha varit för ett betydande tag sedan. För att mer precist bedöma förekomsten av destruktivt ledarskap, kunde frågorna ha koncentrerats på händelser som inträffat under det föregående halvåret eller året.

Reliabilitet fokuserar på mätinstrumentets pålitlighet och stabilitet över tid. För att garantera en hög reliabilitet genomfördes en pilotstudie, vilket innebar att enkäten prövades på en begränsad grupp för att identifiera eventuella brister i frågornas formulering eller i deras skalsteg. Under denna inledande granskning framkom ingen nödvändighet att förtydliga frågeställningarna. Dessutom, under undersökningens utförande uteblev inte några svar på enkäten, vilket indikerar en pålitlighet i den empiri som samlats in. Därutöver användes Cronbachs alfa för att kvantitativt bedöma enkätens interna reliabilitet. Värdet/indexet varierar mellan 0 och 1, där högre värden indikerar större reliabilitet. En generellt accepterad riktlinje är att ett index på 0,700 eller högre anses vara tillfredsställande. I vår undersökning uppmättes alfa-värdet till 0,883, medan enskilda påståenden varierade mellan 0,877 och 0,886, vilket indikerar en god reliabilitet i våra resultat (Esaiasson et al., 2017).

Genom att ta hänsyn till både validitet och reliabilitet i utformningen av enkäten samt i den efterföljande statistiska analysen, strävar vi efter att säkerställa att resultaten är trovärdiga. Ett genomtänkt förhållningssätt till validitet och reliabilitet säkerställer inte enbart att datan vi samlar in är representativ och mäts korrekt, utan det tjänar också till att styrka forskningens slutsatser och rekommendationer. I fråga om extern validitet, som belyser i vilken utsträckning vi kan generalisera våra upptäckter till en population kommer detta redovisas i det efterföljande kapitlet.

## 6. Slutsatser och rekommendationer

I detta avslutande kapitel presenteras först studiens slutsatser och forskningsbidrag, varefter förslag till framtida forskning redovisas.

### 6.1 Studiens slutsatser och forskningsbidrag

Utifrån den föreliggande studien framträder förekomst av destruktivt ledarskap påtagligt inom den svenska Försvarsmakten, där en betydande majoritet av respondenterna har rapporterat upplevelser av såväl aktivt som passivt destruktivt ledarskap. Våra resultat belyser en utmaning i organisationens ledarskap, med beteenden såsom förminskande, arrogant attityd och orättvis behandling.

Denna studie bidrar till litteraturen genom att fördjupa förståelsen kring de faktorer som driver individer att, trots en ogynnsam ledningsmiljö, fortsätta sin tjänstgöring. Inte enbart har detta arbete gett oss insikter i förekomsten av destruktivt ledarskap inom Försvarsmakten, det har även presenterat orsaker och/eller motiv till att personal väljer att stanna i en sådan arbetsmiljö. En särskild slutsats dragen från vår studie är den påtagliga lojaliteten och det personliga ansvaret som militär personal känner trots förekomsten av destruktivt ledarskap. Detta är en värdefull insikt och är särskilt relevant i militära sammanhang, vilket kan främja framtida ledarskapsutveckling inom Försvarsmakten.

### 6.2 Generaliserbarhet av resultaten

När det gäller generaliserbarheten av resultaten, är det av vikt att betrakta dem med en försiktighet (Bryman, 2016). Trots att resultaten ger en inblick i problematiken med destruktivt ledarskap inom Försvarsmakten, är studiens urval och dess storlek (N=202) en begränsning som måste erkännas. Data som grundar sig på självrapporterade upplevelser, den låga svarsfrekvensen, möjligheten för bias relaterad till minne och social önskvärdhet, samt urvalets representativitet ger en viss osäkerhet i att direkt överföra resultaten till andra delar av Försvarsmakten. Faktorer som statistisk skevhet och svarsfrekvensens möjliga påverkan av de rapporterade upplevelserna kräver att slutsatserna och resultaten tolkas med eftertänksamhet och kritisk bedömning.

Frågan om den statistiska skevheten och eventuell rädsla för repressalier bland respondenterna behöver beaktas i framtida forskning för att säkerställa validiteten i rapporterade erfarenheter/upplevelser av destruktivt ledarskap.

### 6.3 Förslag till framtida forskning

Denna studie belyser viktiga frågor och utmaningar relaterade till ledarskapet inom den svenska Försvarsmakten och erbjuder en utgångspunkt för vidare diskussion och åtgärder. Att förstå och minska destruktivt ledarskap är av betydelse för att upprätthålla och förbättra arbetsmiljön, effektiviteten och välbefinnandet hos personalen inom Försvarsmakten. Således finns det skäl för organisationen att noggrant utvärdera nuvarande ledarskapsprogram, policyer och praxis för att effektivt motverka och hantera destruktivt ledarskap.

Trots de nya insikterna denna studie tillhandahåller, återstår flera områden som kräver fortsatt forskning. Ett område av särskild relevans är en närmare granskning av varför militär personal i en miljö med destruktivt ledarskap väljer att stanna, vilket öppnar upp för en djupare undersökning av den organisatoriska kulturen och dess påverkan på individuella beslut och lojalitet i den militära kontexten. Vidare skulle kvalitativ forskning, till exempel genom intervjuer eller fokusgrupper, vara av värde för att ge en mer nyanserad och detaljerad

Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

förståelse av upplevelser, konsekvenser och copingstrategier relaterade till destruktivt ledarskap.

En annan väg framåt skulle vara att undersöka effektiviteten av nuvarande strategier och riktlinjer för ledarskapsutveckling inom Försvarmakten. Detta skulle kunna inkludera en undersökning av huruvida dessa strategier och riktlinjer faktiskt motverkar destruktivt ledarskap eller om de oavsiktligt kan stödja sådana beteenden genom att inte motarbeta dem.

Framtida forskning skulle även gynnas av att jämföra de erfarenheter och perspektiv som framkommit i denna studie med liknande studier utförda inom andra organisationer och sektorer. Denna jämförande ansats skulle inte endast bistå i att bättre förstå generaliserbarheten av de nuvarande resultaten, men också hjälpa till att identifiera ytterligare aspekter av destruktivt ledarskap och dess konsekvenser.

## 7. REFERENSER

Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations; A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.

Ben-Shalom, U., Lehrer, Z., Ben-Ari, E. (2005). Cohesion During Military Operations: A Field Study on Combat Units in the Al-Aqsa Intifada. *Armed forces and society*, 32(1), 63–79.

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber AB.

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber AB.

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

Ejlertsson, G. (2019). *Enkäten i praktiken: En handbok i enkätmetodik*. 4 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., Towns, A., Wängnerud, L. (2017). *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 5(6) uppl. Stockholm: Wolters Kluwer Sverige AB.

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. (2018). *Destruktivt ledarskap - Hur uppkommer det? Vilka effekter får det? Vad kan man göra åt det?* Lund: Studentlitteratur AB.

Fors Brandebo, M., Österberg, J., Berglund, A-K. (2019). The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction. *Psychological reports*, 122(3), 1068–1086.

Fors Brandebo, M. (2020). How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 220–239.

Fors Brandebo, M., Börjesson, M., Hilmansson, H. (2022). Longitudinal Studies on Cohesion in a Military Context - A Systematic Review. *Military psychology*, 34(6), 732–741.

Hirschman, A. O (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

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.

Larsson, G., Lundin, J. & Zander, A. (2017). *Ledarskapsmodellen*. Lund: Studentlitteratur.

Mackey, J., Parker, E., McAllister, C., Alexander, K. (2021). The Dark Side of Leadership: A Systematic Literature Review and Meta-Analysis of Destructive Leadership Research. *Journal of business research*, 132, 705–718.

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., Glasö, 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, 323–341.

Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190.

Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455–465.

Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T. & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23, 897–917.

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



## Bilaga 1 - Enkätstudie om destruktivt ledarskap

### Inledning och instruktion

Denna enkät riktar sig till studenter vid högre officersprogrammet, högre specialistofficersprogrammet och officersprogrammet. Genom ett antal frågor och påståenden syftar enkätstudien till att utforska omfattningen av *destruktivt ledarskap* inom Försvarsmakten och dess olika försvarsgrenar och stridskrafter, påvisa eventuella framträdande skillnader mellan olika grupper samt kartlägga de motiv eller faktorer som är framträdande hos individer som väljer att stanna kvar i en sådan miljö.

Innan du besvarar enkäten, vänligen sätt dig in i följande definition av destruktivt ledarskap. Välj ett svar som bäst återspeglar dina upplevelser baserat på om du någon gång har upplevt destruktivt ledarskap under din tid inom Försvarsmakten, oavsett vilken tjänstgöringsnivå du hade vid tillfället.

### Definition

Destruktivt ledarskap definieras som en ledarstil där ledaren genom återkommande handlingar och/eller beteenden skapar en ogynnsam arbetsmiljö för sina medarbetare. Exempel på detta kan vara en "låt-gå" attityd, bristande öppenhet i kommunikationen, användning av hot, orättvis behandling, utövande av maktmissbruk samt undvikande av att stötta medarbetare när det behövs. Dessa negativa faktorer kan leda till minskad motivation, försämrad prestation och en övergripande negativ påverkan på medarbetarna och/eller organisationen som helhet.

### Del 1 – Bakgrundsinformation

Enkäten inleds med några frågor om dig som person:

Vilket kön har du?	Man	Kvinna	Annat/vill inte uppge				
Hur gammal är du?	Fritext						
Vilken Försvarsgren/stridskraft tillhör du?	Armen	Marinen	Flygvapnet	Log	Ledn/und	SF	HV
Vilken är din nuvarande grad?	Fritext						
Hur länge har du tjänstgjort i Försvarsmakten?	0–5 år	6–10 år	11–15 år	16–20 år	21–25 år	26-år	
Vilken var din senaste tjänstgöringsnivå	Grupp/to	Pluton	Kom/SFdiv/skv	Enhet/OrgE stab	Bat	Brigad	Annat
Vilken utbildning genomför du nu?	HOP år 1	HOP år 2	HSOU	OP	Annat (ex magister, gmf ej utb)		

### Del 2 – Påståenden om destruktivt ledarskap

Välj det alternativ som bäst överensstämmer med dina upplevelser för varje påstående om destruktivt ledarskap nedan.

**Jag har under mitt yrkesutövande i Försvarsmakten upplevt att en chef/ledare har...**

1 Aldrig, 2 Nästan aldrig, 3 Ibland/ibland inte, 4 Ofta, 5 Alltid 6 Vill inte uppge

1. Förminskat mig eller andra som arbetade under denne.

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

2. Uppvisat en arrogans och överlägsen attityd gentemot mig eller andra medarbetare.
3. Behandlat medarbetare orättvist och/eller gav olika möjligheter oavsett prestation.
4. Haft svårt att lyssna och tog ofta ingen hänsyn till medarbetarnas synpunkter och/eller åsikter.
5. Ändrat beslut ofta och agerat inkonsekvent.
6. Upprätt oartigt/otrevligt.
7. Visat tendenser till aggressivitet mot medarbetare.
8. Utsatt mig eller andra för fysiskt eller psykiskt övergrepp/våld.
9. Tillämpat bestraffningar när medarbetare inte uppfyllt förväntade resultat eller begick misstag/fel.
10. Använt hot och/eller skrämselektaktik för att få medarbetare att "lyda" för att driva igenom sina egna order, riktlinjer, önskemål etcetera.
11. Ställt extremt höga och ibland orimliga krav på medarbetarna.
12. Tagit åt sig äran för arbete utfört av andra.
13. Fokuserat främst på att gynna sina egna behov och/eller sitt rykte framför organisationen och/eller att stödja medarbetarnas framgång.
14. Visat att denne saknat förtroende för dem som arbetar under denne.
15. Inte hållit sina löften.
16. Verkat vara rädd för konflikter och undvikit att ta svåra beslut som kunde leda till obehagliga situationer.
17. Sällan varit synlig bland dem som arbetat för denne.
18. Visat litet engagemang för verksamhet och/eller personal/organisation.
19. Tenderat vara passiv och undvikit att ta initiativ för att lösa problem och utmaningar eller tog inte itu med uppgifter.
20. Upplevts vara osäker i sin roll.
21. Haft svårigheter med att organisera och planera.
22. Haft svårt att kommunicera och gav otydliga eller motstridiga instruktioner.
23. Verkat ofta vara falsk och bristfällig i sitt sätt att kommunicera och agera gentemot medarbetare.
24. Upplevts som förvirrad.
25. Verkat ha en låt-gå attityd och verkat inte vara särskilt engagerad/intresserad över medarbetarnas resultat eller prestation.
26. Verkat osäker på sina beslut och hade svårt att kommunicera en stark och tydlig riktning.
27. Svårt att fatta snabba och konsekventa beslut när sådan var nödvändiga.
28. Baserat på dina upplevelser av destruktivt ledarskap, vilken tjänstgöringsnivå hade du när du besvarade de ovanstående påståendena? (flera svar är möjlig)

Grp/to	Plut	Komp/SFdiv/skv	Enhet/OrgE stab	Bat	Brig	Annat/har ej upplevt
--------	------	----------------	-----------------	-----	------	----------------------

Ev. förtydligande kommentar:

## Självständigt arbete magisteruppsats, krigsvetenskap

**Del 3 – Faktorer eller motiv att stanna kvar i en destruktiv miljö**

*I följande påståenden om att arbeta i en arbetsmiljö präglad av destruktivitet, välj det alternativ som bäst överensstämmer med dina erfarenheter och upplevelser.*

Jag har i mitt arbete inom FM inte varit utsatt för destruktivt ledarskap enligt exemplen som tas upp i de tidigare frågorna. Jag sätter därför ett kryss i rutan nedan och besvarar inte påstående 1 – 12 nedan, utan går direkt till fråga 14, **gå till sista frågan**

Påståenden

1 Stämmer inte alls, 2 Stämmer ganska dåligt, 3 Stämmer delvis, delvis inte, 4 Stämmer ganska väl. 5 Stämmer precis, 6 Vill inte uppge.

1. Jag valde att stanna kvar i en destruktiv arbetsmiljö på grund av min starka lojalitet mot organisationen.
2. Trots destruktivt ledarskap, trodde jag att min närvaro över tid kunde påverka en positiv förändring och valde därför att fortsätta.
3. Jag kände ett personligt ansvar att fullfölja min tjänstgöring trots ett destruktivt ledarskap närvarande.
4. Jag trodde att det destruktiva ledarskapet var tillfälligt och hade förhoppningar om att situationen skulle förbättras över tid.
5. Jag värdesatte de positiva sidorna av min tjänst högre och tvingades acceptera ett destruktivt ledarskap.
6. Jag kände att jag hade utvecklat förmågan att hantera och anpassa mig till destruktivt ledarskap.
7. Jag kände en stark samhörighet med mina kollegor och valde därför stanna kvar trots destruktivt ledarskap.
8. På grund av ekonomiska eller personliga skäl tvingades/beslutade jag att stanna kvar i den destruktiva miljön.
9. Trots destruktivt ledarskap, stannade jag kvar då jag upplevde att mina personliga värderingar och mål fortfarande harmoniserade med organisationen.
10. För att undvika negativa konsekvenser och påföljder, beslutade jag att uthärda situationen med destruktivt ledarskap.
11. Jag valde stanna kvar då jag kände en stark koppling till organisationens historia och traditioner trots förekomsten av destruktivt ledarskap.
12. Jag hoppades på en förbättring av ledarskapet och att organisationen skulle göra förändringar över tiden, vilket påverkade mitt val att stanna kvar.
13. Fritext: Har du någonsin övervägt att lämna din arbetsplats eller sluta i Försvarmakten på grund av destruktivt ledarskap? Om ja, vad var de viktigaste faktorerna som påverkade ditt beslut? (ej obligatoriskt svar)
14. Fritext: Slutligen, om du önskar, har du möjlighet att dela ytterligare kommentarer eller reflektioner om din upplevelse av destruktivt ledarskap och/eller varför du beslutade att stanna kvar på arbetsplatsen/Försvarmakten (ej obligatoriskt svar).