

# Negativ feedback och destruktivt ledarskap

## Önskan om negativ feedback

På våra ledarskapskurser utvärderas deltagarnas ledarstil av andra personer genom metoden Personligt Porträtt. En vanlig reaktion är att de kan bli lite besvikna på att de inte har fått tillräckligt mycket *negativ feedback* på det man kan bli bättre på. De har fått positivt värmande feedback på deras ledarstil, men det är inte tillräckligt. Detta fenomen har jag haft anledning att reflektera över vid flera tillfällen.

En förklaring till behovet av utvecklingsbar feedback kan vara *evolutionsläran*, vilket handlar ytterst om överlevnad. Denna överlevnad handlar om behovet av att vara uppmärksam på situationer som hotar och skadar oss. Därav kan det vara mer ändamålsenligt att reagera på negativ feedback än positiv feedback. På detta sätt har jag större chans att överleva/klara av min ledare situation. Det är således inte fel att vilja få utvecklingsbar/negativ feedback utan snarare en viktig del i det personliga ledarskapet.

Det är när vi *inte* har förmåga att utvärdera det egna ledarskapet och förstå dess konsekvenser, som det blir ett hot för andra. Om vi som ledare får feedback på att vi är systematiskt och upprepande utövar ett kränkande och underminerar personalen, då är det naturligtvis allvarligt för andra och för verksamheten. Vid rekrytering är det bättre att försöka utröna vilka personer som inte håller måttet och har negativ attityd, än att försöka vaska fram dem som är allra bäst. Bland de som är kvar, kan man i princip, dra lott om, vem som får jobbet.

## Destruktivt ledarskap

Forskare på Försvarshögskolan (Gerry Larsson mfl ) har tagit fram en modell som utvärderar destruktivt ledarskap. Modellen bygger på fem typer av destruktiv ledarskap i passiv och aktiv form.

Form	Typ	Exempel
<b>Aktiva</b>	Arrogans, orättvis	Fördummar underställda, betar sig arrogant, är otrevlig
	Hot, bestraffningar, överkrav	Visar på våldstendenser, använder hot för att få sn vilja fram, ställer orimliga krav
	Ego-inriktad, falsk	Tar äran av underställdas arbete, sätter egna behov framför gripens, håller inte löften
<b>Passiva</b>	Passiv, låt-gå, feg	Vågar inte konfrontera andra, visar sig inte bland sina underställda, tar inte tag i saker
	Osäker, otydlig, rörig	Visar osäkerhet i sin roll, är dålig på att strukturera och planera, ger otydliga instruktioner

Det finns forskning som pekar på att passiv och långsiktigt destruktiv ledarskap ger mest negativa konsekvenser. En förklaring är att det är svårare att observera då det handlar om avsaknad av ledarskap. Ett exempel är när ledaren är feg och inte vågar konfrontera andra, kan i vissa fall uppfattas som man är snäll.

## Reflektionsfråga

- Reflektera över vilka erfarenheter du har av ledare som har ett destruktivt ledarskap.
- Utvärdera ditt egna ledarskap genom att gradera hur ofta du utövar destruktivt ledarskap: nästan aldrig till mycket ofta.
- Hur kan du förändra ditt ledarskap från destruktivt till ett utvecklande ledarskap?

**Läser mer** om destruktivt ledarskap i den nya boken, *Ledarskapsmodellen, Konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*, av Gerry Larsson mfl, Studentlitteratur.

**Ola Mårtensson**  
IRL Ledarskap  
[www.irlledarskap.se](http://www.irlledarskap.se)

