

# Chefens beteende avgör hur medarbetarna mår – 5 beteenden som måste bort

Chefer med destruktiva beteenden har förödande effekt på arbetsmiljön och produktiviteten. Det menar Susanne Tafvelin, psykolog vid Umeå universitet.



– Forskningen visar att chefens beteende är väldigt viktigt, det har en unik inverkan på hur medarbetarna mår och presterar på jobbet, säger Susanne Tafvelin, psykolog och docent vid Institutionen för psykologi vid Umeå universitet.

## Destruktiv chef påverkar mest

Susanne Tafvelin har tidigare studerat hur ledarskap påverkar arbetsmiljön, och det visade sig att en positiv chef med ett konstruktivt ledarskap får många att må bättre. Men det har större påverkan om chefen betar sig illa.

– Tidigare trodde man inom forskningen att det inte var så vanligt med destruktiva ledarbeteenden. Men häromåret visade en norsk studie att mellan 30 och 60 procent av landets anställda varit utsatta för destruktiva former av ledarskap, och de destruktiva cheferna påverkar hälsan på arbetsplatsen mer än de konstruktiva, säger hon.

## Aktiva obehärskade beteenden

Destruktiva beteenden kan se ut på olika sätt. Det kan handla om att chefen är arrogant, orättvis, egoistisk och falsk eller till och med hotar och bestraffar sina medarbetare.

– Det här kallas *aktiva* destruktiva beteenden med chefer som hörs och syns, är aggressiva och tappar humöret. De får ofta snabbt dåligt rykte, säger Susanne Tafvelin.

## **Passiv behandling värre**

Betydligt vanligare är de passiva destruktiva beteendena; chefer som drar sig undan och är fega, inte vågar konfrontera eller ta beslut.

– Det har visat sig att ett passivt destruktivt beteende är det som medarbetarna tycker är värst, det är heller inte lika lätt att upptäcka. Ett ickeledarskap får folk att må ännu sämre än när det handlar om en chef som är ilsken och hotar, säger Susanne Tafvelin.

## **Får dyrköpta konsekvenser**

Det har också forskats kring följderna av chefers dåliga beteenden och konsekvenserna blir att medarbetares hälsa påverkas. Antalet fall av utbrändhet och sjukskrivning ökar och folk slutar.

– Medarbetarna trivs inte, de litar inte på sin chef och personalomsättningen blir hög. Det här blir naturligtvis både kostsamt och obekvämt för alla.

## **Så hur kommer man då till rätta med chefens dåliga beteende?**

– Det första som måste göras är att identifiera de chefer som har dessa beteenden, till exempel på ledarträning eller genom medarbetarenkäter. Därefter krävs dialog med chefen – visa skattningar från medarbetarna som pekar på det negativa beteendet. Ofta är de själva medvetna om problemet, ”jo, jag tycker det är jobbigt att fatta beslut”. Dessutom är det viktigt att arbeta med chefernas arbetsmiljö. Kan det vara så att de har en stressad och pressad situation som skapar detta uppförande?

## **5 chefsbeteenden som får medarbetarna att fly fältet**

1. Arrogant och orättvis
2. Hotar och bestraffar
3. Egoinriktad och falsk
4. Passiv och feg
5. Rörlig och osäker