

Lars-Olof Tunbrå: *Psykopatiska chefer – lika farliga som charmiga*

Liber Ekonomi, Malmö, 2003

Lars-Olof Tunbrås bok *Psykopatiska chefer – lika charmiga som farliga* handlar om psykopater och psykopatiskt beteende samt hur dessa personlighetstyper och beteenden kan leda till problem i organisationer. Författaren arbetar med chefsrekryteringar, organisationsutredningar och föreläser om psykopati utifrån ett arbetslivsperspektiv (detta framgår av bokens baksidestext).

Efter en kortare inledning ger författaren en bakgrund till det problem som är bokens utgångspunkt: att det finns psykopater som förorsakar svårigheter i organisationer. Som en bakgrund pekar Tunbrå på de samarbetsproblem som finns inom det nutida arbetslivet. Samarbetsproblemen tycks ha blivit fler i takt med en ökning av kraven på människor och ett högre arbetstempo. Resurserna och även handlingsutrymmet har minskat. Industrisamhället är på väg att försvinna.

Trots de problem som det nutida arbetslivet tycks ge upphov till finns det lösningar på åtminstone vissa problem på en arbetsplats konstateras det i boken. När problemen beror på exempelvis olikartade nivåer när det gäller ambition eller när det rör sig om kommunikationssvårigheter kan dessa lösas med hjälp av att måldiskussioner görs tydligare och genom större öppenhet. Viktigt är också att ledarskapet är tydligt, menar Tunbrå.

Naturligtvis finns det även problem som inte låter sig lösas så enkelt. En typ av samarbetsproblemen kan, enligt Tunbrå, bero på att det inom organisationen finns en psykopat.

Att det finns psykopater är *en* aspekt av problemet, en annan aspekt är den begrän-

sade kunskap som finns om psykopati och att fenomenet som sådant därmed förnekas. Ett uttryck för denna begränsade kunskap är föreställningen om dessa personer:

När vi använder begreppet psykopat ser de flesta en känslökall manlig massmördare framför sig (s 10).

Det finns dock även psykopater som inte lever upp till bilden av en våldsam och kriminell person utan som är verksamma i samhället och förorsakar problem på arbetsplatser. Dessa är dolda psykopater, det vill säga de har inte identifierats som psykopater. Tunbrå har gjort en kartläggning av dolda, icke-identifierade psykopaters beteende under fem år, vilket utgör underlaget för hans resonemang.

I kapitlet "Beteenden" i boken diskuteras, med hjälp av olika fall från verkligheten, vad det är för beteenden som utmärker en psykopat. Beteendena som dyker upp i fallen är till exempel charm, värtalighet, mytomani, kontrollbehov, aggressioner och manipulativt beteende. Även narcissism, som bland annat innebär att man har en stark önskan om att bli beundrad, tas upp som ett karaktärsdrag hos psykopaten.

Ett annat kapitel i boken handlar om att identifiera psykopaten. Tunbrå presenterar en checklista som kan användas för att identifiera psykopati. Checklistans upphovsman är Robert Hare, professor i psykologi, och den innehåller ett antal kännetecken när det gäller psykopati som till exempel charmighet, egocentrism, känsloliv av ytlig karaktär, impulsivitet och bristfällig inlevelseförmåga.

”Bakomliggande orsaker” är namnet på ett kapitel där det tas upp vilka orsaker som kan ligga bakom psykopati. I detta sammanhang diskuteras miljöfaktorer kontra ärftliga faktorer. Tunbrå konstaterar att psykopater ofta har en intellektuell förmåga, de har en IQ som är hög. Däremot har psykopaten låg EQ (emotionell intelligens). I boken används en definition av EQ som hämtats från John D Mayer som lyder:

Förmåga att uppfatta, integrera, förstå och kunna reflektera över sina egna och andras känslor (s 74).

Dessa förmågor tycks alltså psykopaten sakna.

I kapitlet ”Psykopaten som ledare” diskuteras bland annat ledarstilar kopplade till psykopater i ledarställning. Ytterligare ett kapitel handlar om olika förhållningssätt till psykopater. Om man har att göra med en psykopat gäller det att försöka isolera denna person, menar Tunbrå. Att isolering framhålls motiveras av att psykopaten exempelvis har en förmåga att utveckla hållhakar när det gäller andra människor, överföra egna misstag på andra och parasitera på andra, vilket gör att alternativa lösningar framstår som verkningslösa.

Isolering innebär att psykopaten bör sägas upp om denne tillhör de som är underställda en själv. Är psykopaten kollega eller överordnade chef är situationen svårare. ”Du kan ändå arbeta efter isoleringstanken”, skriver Tunbrå (s 105). I dessa fall är det du själv som måste ”isolera” dig: om det visar sig att chefen är psykopatisk är det inte mycket annat att göra än att själv lämna arbetsplatsen, är det istället en kollega som visar sig vara psykopat ges rådet att försöka undvika samarbete och samröre med denna.

I boken betonas även betydelsen av att identifiera psykopati i ett samhälle som blir

alltmer narcissistiskt och där det blir betydelsefullt att synas och ägna sig åt självutveckling:

Att synas i en dokusåpa på TV gör oss mer uppskattade än insatsen som vårdbiträde i åldringsvården eller montör vid bandet (s 106).

Det blir det kortsiktiga som räknas. Sådana förutsättningar kan sägas vara gynnsamma för psykopater. För att slippa stöta på psykopater bör man därför försöka identifiera och undvika organisationer som till exempel uppmuntrar snabba klipp och kortsiktighet, med andra ord där ett beteende av psykopatisk karaktär stimuleras och där psykopater kan skörda framgångar.

Hur ska en bok med detta anslag bedömas? Som en förtjänst med boken vill jag lyfta fram den lite annorlunda infallsvinkeln. Inte minst titeln *Psykopatiska chefer – lika farliga som charmiga* väcker ett intresse. Tunbrå förefaller vara medveten om detta själv eftersom han skriver:

Jag är medveten om att boken kan väcka känslor och ge starka reaktioner (s 11).

Om det nu är så att boken väcker reaktioner och känslor tror jag att en del av förklaringen till detta kan ligga i att det är begreppet *psykopat* som används. Tunbrå menar att det finns pedagogiska motiv för valet att använda beteckningen psykopat när det gäller personer som uppvisar ett psykopatiskt beteende. Detta förfaringsätt har dock både för- och nackdelar som jag ser det. Om Tunbrå hade uteslutit begreppet ”psykopat” och istället endast talat om ”psykopatiskt beteende” hade det hela, enligt min åsikt, blivit mindre provocativt. Det förefaller vara en viss skillnad mellan att ge en person epitetet ”psykopat” och att säga att en person har ett ”psykopatiskt be-

teende". Det sistnämnda omdömet framstår som mjukare, mer hanterbart och inte lika oåterkalleligt. Att förändra ett "psykopatiskt beteende" verkar lättare än att förändra en "psykopat". Kanske uttrycket "chefer med psykopatiskt beteende" är att föredra framför "psykopatiska chefer"?

En intressant reflektion i boken handlar om att en hel del av de egenskaper som en psykopat har efterfrågas i arbetslivet. Det anses exempelvis positivt med ledare som har charm och utstrålning. Eftersom en psykopat, enligt Tunbrå, mycket väl kan ha dessa efterfrågade egenskaper kan det hända att man rekryterar en psykopat utan att man känner till dennes övriga beteenden.

Ett begrepp som kan vara relevant i detta sammanhang är *social kompetens*. En psykopat kan helt enkelt ge intryck av att vara *socialt kompetent* i vissa bemärkelser vilket gör att denne blir attraktiv på arbetsmarknaden. Social kompetens är ju något som eftersträvas och betonas i dagens arbetsliv (se Persson 2003 för en definition och diskussion av begreppet social kompetens). Om det är så att psykopater rekryteras för att de uppvisar social kompetens tycker jag slutsatsen kan dras att det finns en baksida av en alltför stark fokusering på sådana egenskaper. I förlängningen skulle det eventuellt kunna leda till att det blir möjligt för (nästan) vem som helst att charma sig in i en organisation. Detta tema tycker jag borde ha diskuterats ytterligare i boken. Frågor som kan ställas är till exempel: Hur gör man för att undvika rekryteringen av psykopater? Är en möjlig lösning att nedtona den sociala kompetensen som en viktig egenskap för att undvika charmoffensiver och manipulation från exempelvis psykopater? Kanske det är omöjligt att helt eliminera risken att psykopater rekryteras eftersom de (i alla fall enligt Tunbrå) är medvetna om det första

intryckets betydelse. Tunbrå skriver följande:

Det är känt att det första intrycket har stor betydelse för hur man uppfattar en person. Det känner psykopaten till. Ett av hans kännetecken är att kunna charma vid första kontakten (s 92).

Att använda charm vid en första kontakt med en annan människa är dock säkerligen inte kännetecknande endast för psykopater; de flesta försöker nog göra ett gott intryck när de träffar andra människor för första gången.

Människans behov av att göra ett gott intryck på andra är något den amerikanske sociologen Erving Goffman tagit fasta på. Han har i sin forskning exempelvis ägnat sig åt så kallad *intrycksstyrning*. I sin bok *Jaget och maskerna* (1959) skriver han:

När en individ konfronteras med andra individer finns det som regel [...] ett eller annat skäl för honom att styra sitt handlande så att det överförs till de andra ett intryck som det ligger i hans intresse att överföra (s 13).

Att försöka styra andras intryck kan alltså, inte minst utifrån Goffmans perspektiv, ses som ett allmänmänskligt drag. Vi är alla lite av intrycksstyrare i det sociala samspelet. Detta komplicerar frågan om psykopater eller psykopatiskt beteende ytterligare. Kanske vi lite till mans ägnar oss åt psykopatiskt beteende ibland? Vem eller vad avgör var gränsen går mellan vardagslivets "intrycksstyrning och manipulation" och de psykopatiska varianterna av desamma?

Ytterligare en infallsvinkel när det gäller Tunbrås bok kan ses i ljuset av

... det gamla talesättet att det inte är ens fel att två träter (Thylefors 1999, s 109).

Det är inte säkert att problem på en arbetsplats får sin lösning endast i och med att en psykopat eller en person med psykopatiskt beteende identifieras och eventuellt tvingas lämna arbetsplatsen. Jag förnekar inte att en enskild person (med psykopatiska drag) kan ställa till problemen på en arbetsplats. Samtidigt kan det också, vilket Ingela Thylefors (1999) diskuterar, finnas ett *syndabockstänkande* på arbetsplatser. En speciell person som till exempel på något sätt avviker från de normer en grupp utvecklat kan utpekats och därmed bli en syndabock (Thylefors 1999). Det är alltså i princip möjligt att en person kan identifieras som psykopat i en arbetsgrupp för att gruppen behöver en syndabock. I sådana fall kommer problemen i gruppen med all sannolikhet att kvarstå även om syndabocken (psykopaten) utpekats och lämnat gruppen. Det är möjligt att när en person definierats som "psykopat" och lämnat arbetsgruppen letar gruppen rätt på en ny "psykopat".

Psykopatbegreppet kan alltså, som jag ser det, i värsta fall utnyttjas (för de som är illasinnade) som ett sätt att peka ut en syndabock på en arbetsplats. Detta inte minst mot bakgrund av den laddning som begreppet psykopat fortfarande har.

Sammanfattningsvis, trots att det går att göra en del invändningar mot psykopatbegreppet som sådant, tycker jag att boken innehåller en hel del tänkvärda och intressanta beskrivningar. Detta gäller inte minst skildringarna av psykopatens agerande och

handlande. Framställningen vinner på att det är verkliga fall som används som exempel. Det gör att det blir lättare att förstå vad som händer i sociala samspel där en person med psykopatiskt beteende är inblandad. Tack vare fallen ges en insikt i den problematik som Tunbrå vill lyfta fram i sin bok.

Givetvis kan man diskutera om de personer som står i centrum för diskussionerna i boken ska kallas psykopater eller personer med ett psykopatiskt beteende eller något helt annat. Oavsett detta får fenomenet som sådant en belysning i Tunbrås bok vilket, enligt min uppfattning, är värdefullt för den fortsatta diskussionen av vad som kan förorsaka relationsproblem på arbetsplatser (och även inom andra områden där människor samarbetar).

Markus Arvidson

Doktorand i sociologi
Karlstads universitet

Litteratur

- Goffman E (1959) *Jaget och maskerna: En studie i vardagslivets dramatik*. Rabén & Sjögren, Stockholm.
- Persson A (2003) *Social kompetens: När individen, de andra och samhället möts*. Studentlitteratur, Lund.
- Thylefors I (1999) *Syndabocker: Om mobbning och kränkande särbehandling i arbetslivet*. Natur och Kultur, Stockholm.