

# Destruktiv ledelse

---

En analyse av negative aspekter ved utøvelse av ledelse, med fokus på følger for individ og organisasjon.



---

Universitetet  
i Stavanger

Ingrid Louise Norås

Laila Mehus

Masteroppgave i endringsledelse

Institutt for medie- kultur- og samfunnsfag

Universitetet i Stavanger

2011

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

**SEMESTER:** Våren 2011

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

**Destruktiv ledelse: En analyse av negative aspekter ved utøvelse av ledelse, med fokus på følger for individ og organisasjon.**

---

**FORFATTER:** Ingrid Louise Norås og Laila Mehus

---

**VEILEDER:** Knud Knudsen

---

**EMNEORD/STIKKORD:** Destruktiv ledelse, arbeidsmiljø, helse, jobbtilfredshet, jobbusikkerhet.

---

**SIDETALL:** 85 (eksklusiv litteraturliste).

**STAVANGER** .....

.....

## Forord

Denne studien inngår som en del av masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger, UiS. Arbeidet er gjennomført våren 2011.

De data som er benyttet her er hentet fra Statistisk sentralbyrås ”Undersøkelse om arbeidsmiljø: Destruktiv atferd i arbeidslivet 2007”. Data er tilrettelagt og stilt til disposisjon av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). Verken Statistisk sentralbyrå eller NSD er ansvarlig for analysen av dataene eller de tolkninger som er gjort her.

Det er mange som har støttet oss underveis i arbeidet med denne masteroppgaven. Først og fremst vil vi takke vår veileder, Knud Knudsen, for engasjement, gode råd og interessante diskusjoner. Videre er vi takknemlige for Ståle Einarsens positive innstilling og tilbakemelding ved forespørsel om litteratur rundt temaet destruktiv ledelse.

Takk også til våre korrekturlesere, Hege Skotheim og Linda Storjord.

Sist, men ikke minst, en takk til dere hjemme; Nå skal vi få oss en god sommerferie sammen!

Stavanger/Stord

14.06.2011

Ingrid Louise Norås og Laila Mehus

## Sammendrag

---

Ledelsesforskningen har lange tradisjoner, der fokus ofte har vært rettet mot de positive faktorer som kan lede til effektiv ledelse. Først i den senere tid har begrepet destruktiv ledelse fått mer oppmerksomhet, der en har belyst mulige negative sider, for eksempel der leder ydmyker, manipulerer, mobber og på andre vis trakasserer sine underordnede. I denne oppgaven er formålet å avklare hva som legges i selve begrepet “destruktiv ledelse”, undersøke utbredelsen av fenomenet, og utforske mulige konsekvenser av denne type lederatferd. I teoriutviklingen trekker vi veksler på ulike bidrag i faglitteraturen, mens vi i den empiriske analysen bygger videre på nyere norsk forskning. Oppgaven baserer seg på datasettet; ”Undersøkelse om arbeidsmiljø 2007: destruktiv atferd i arbeidslivet”, en surveystudie opprinnelig utført av SSB for Det Psykologiske Fakultet ved Universitetet i Bergen. Vi fikk tilgang til dette materialet via Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). Utvalget består av 1772 vilkårlig utvalgte arbeidstakere fra Arbeidsgiver- og arbeidstakerregisteret. Med utgangspunkt i datasettets råmateriale, har vi selv stått for alle analysene. Disse viser at destruktiv ledelse trolig er et relativt lite utbredt fenomen. De indikerer også at slik ledelse må forstås som noe annet enn bare det motsatte av konstruktiv ledelse, og at mange ledere utøver begge typer lederatferder. I tillegg forteller resultatene om en sterk sammenheng mellom destruktiv ledelse og mobbing. Destruktiv ledelse har tilsynelatende ingen sammenheng med bakgrunnsfaktorer som arbeidstakeres kjønn og alder. Destruktiv lederatferd synes å gi høyere grad av helseplager som angst og depresjon hos de ansatte. Det ble også funnet at destruktiv ledelse henger sammen med lavere grad av trivsel, og høyere grad av jobbusikkerhet. Selv om destruktiv ledelse ikke er særlig utbredt, kan det altså ha alvorlige konsekvenser for den enkelte, og dermed også gi negative konsekvenser for bedriften. Ved å rette oppmerksomheten mot dette temaet innen ledelsesforskning, vil en kanskje lettere kunne avdekke faktorer som på sikt kan redusere destruktiv lederatferd.

## Innholdsfortegnelse

---

<b>Figur- og tabelloversikt.....</b>	<b>7</b>
<b>1.0 Innledning .....</b>	<b>8</b>
1.1 Forskningsspørsmål.....	9
1.2 Oppgavestruktur .....	9
<b>2.0 Ledelse .....</b>	<b>11</b>
2.1 Hva er ledelse? .....	11
2.2 Ledelsesteorier .....	12
2.2.1 Trekktilnærminger.....	13
2.2.2 Atferdstilnærminger .....	14
2.2.3 Situasjonstilnærminger.....	15
2.2.4 Nyere ledelsesperspektiver.....	18
2.3 Ledelse i Norge .....	19
2.4 Er ledelse nødvendig? .....	21
2.5 Destruktiv ledelse .....	22
2.5.1 Modell for destruktiv ledelse.....	28
2.6 Hypoteser .....	31
2.6.1 Utbredelse av destruktiv ledelse.....	32
2.6.2 I hvilken grad gjenfinnes ulike dimensjoner ved destruktiv ledelse .....	33
2.6.3 Er konstruktiv ledelse vesensforskjellig fra destruktiv ledelse? .....	34
2.6.4 Mobbing og destruktiv ledelse .....	34
2.6.2 Kjønn og destruktiv ledelse.....	36
2.6.3 Alder og destruktiv ledelse.....	38
2.6.4 Konsekvenser av destruktiv ledelse .....	38
2.6.5 Relasjonsmodell .....	43

<b>3.0 Metode .....</b>	<b>45</b>
3.1 Kvantitativ metode .....	45
3.2 Forskningsdesign.....	47
3.3 Utvalg .....	47
3.4 Variabler.....	48
3.5 Empiriske analyser .....	50
<b>4.0 Resultater .....</b>	<b>54</b>
4.1 Utbredelse av destruktiv ledelse.....	54
4.1.1 Frekvensanalyse 1 .....	54
4.1.2 Frekvensanalyse 2 .....	56
4.1.3 Frekvensanalyse 3 .....	56
4.2 Kan de postulerte dimensjoner ved destruktiv ledelse gjenfinnes i datamaterialet?.....	57
4.3 Destruktiv og konstruktiv ledelse.....	59
4.4 Destruktiv ledelse og mobbing.....	61
4.5 Destruktiv ledelse, alder og kjønn.....	62
4.6 Konsekvenser av destruktiv ledelse .....	63
4.6.1 Korrelasjonsanalyse .....	63
4.6.2 Destruktiv ledelse og angst .....	65
4.6.3 Destruktiv ledelse og depresjon .....	66
4.6.4 Destruktiv ledelse og trivsel.....	67
4.6.5 Destruktiv ledelse og jobbusikkerhet .....	68
<b>5.0 Drøfting .....</b>	<b>69</b>
5.1 Destruktiv ledelse er et lite utbredt fenomen. ....	69
5.2 Analyse av dimensjonene i modell for destruktiv ledelse.....	71
5.3 Ledere kan vise både destruktiv og konstruktiv atferd .....	72
5.4 Det er en sammenheng mellom destruktiv ledelse og mobbing.....	73
5.5 Menn og kvinner opplever destruktiv ledelse i lik grad.....	75

5.6 Eldre og yngre arbeidstakere opplever destruktiv ledelse i lik grad .....	75
5.7 Destruktiv ledelse henger sammen med høyere grad av angst og depresjon .....	76
5.8 Destruktiv ledelse henger sammen med lavere grad av trivsel i arbeidet .....	77
5.9 Destruktiv ledelse henger sammen med høyere grad av jobbusikkerhet .....	79
5.10 Svar på forskningsspørsmål .....	79
5.10.1 Hva menes med destruktiv ledelse? .....	80
5.10.2 Hvor utbredt er destruktiv ledelse og hvem er utsatt for det? .....	81
5.10.3 Hvilke konsekvenser kan destruktiv ledelse ha for trekk ved arbeidsmiljøet? .....	82
5.11 Begrensninger.....	82
<b>6.0 Konklusjon.....</b>	<b>84</b>
Litteraturliste .....	86

## Figur- og tabelloversikt

---

<b>Figur 1:</b> Blake og Moutons ledelsesdiagram.....	15
<b>Figur 2:</b> Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse.....	16
<b>Figur 3:</b> Fiedlers kontingensteori.....	18
<b>Figur 4:</b> Bass sitt lederskapskontinuum.....	19
<b>Figur 5:</b> Modell for destruktiv ledersferd.....	29
<b>Figur 6:</b> Forenklet skisse av oppgavens hypoteser.....	32
<b>Figur 7:</b> Ulike årsaker til jobbtilfredshet.....	41
<b>Figur 8:</b> Meads speilingsteori.....	42
<b>Figur 9:</b> Relasjonsmodell.....	43
<b>Figur 10:</b> Fordeling av opplevd lederatferd 1.....	55
<b>Figur 11:</b> Fordeling av opplevd lederatferd 2.....	56
<b>Figur 12:</b> Fordeling av opplevd lederatferd 3.....	57
<b>Tabell 1:</b> En klassifisering av ledelsesteorier.....	12
<b>Tabell 2:</b> Kjønnforskjeller i attribusjonsmønster.....	37
<b>Tabell 3:</b> Hypoteseoversikt.....	44
<b>Tabell 4:</b> Forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode.....	46
<b>Tabell 5:</b> Fordeling av opplevd lederatferd.....	55
<b>Tabell 6:</b> Faktoranalyse av lederatferder.....	58
<b>Tabell 7:</b> Faktoranalyse: Konstruktiv og destruktiv ledelse.....	60
<b>Tabell 8:</b> Korrelasjonsmatrise for destruktiv ledelse og mobbing.....	61
<b>Tabell 9:</b> Multippel regresjon: Kjønn og alder.....	62
<b>Tabell 10:</b> Korrelasjonsmatrise for mulige konsekvenser av destruktiv ledelse.....	63
<b>Tabell 11:</b> Effekt av destruktiv ledelse på angst.....	65
<b>Tabell 12:</b> Effekt av destruktiv ledelse på depresjon.....	66
<b>Tabell 13:</b> Effekt av destruktiv ledelse på trivsel.....	67
<b>Tabell 14:</b> Effekt av destruktiv ledelse på jobbusikkerhet.....	68



## 1.0 Innledning

---

Ledelse er et vidt begrep, og tradisjonelt sett har forskningen vært opptatt av å belyse faktorer som underbygger det gode ved ledelsesdimensjonen (Schilling, 2009). I de senere år er det imidlertid satt mer fokus og ressurser inn på å finne ut av mulige negative sider ved lederskapet, der lederen gjerne mobber, trakasserer og utfører andre destruktive fremstøt mot sine underordnede. Forskning viser at over halvparten av de som mobbes på arbeidsplassen, blir mobbet av sin leder (Einarsen, Raknes, Matthiesen og Hellesøy, 1994). Eksemplene på slike tilfeller er mange. Det er følgelig viktig å få bedre innsikt i hva destruktiv ledelse består i og hvilke mekanismer som er forbundet med slik atferd.

For noen år tilbake var medias oppmerksomhet rettet mot Ingunn Yssen, som hadde jobbet som internasjonal sekretær i LO, og LO-leder Gerd-Liv Valla. Yssen hevder Valla ba henne om å kle seg moderat, ikke le høyt og også holde en lav profil. Forholdene ble ytterligere forverret da Yssen ble gravid, noe Valla ikke var spesielt positivt innstilt til. Yssen forteller om stadig hyppigere innkallinger til Valla sitt kontor, der hun fikk kritikk rettet mot både henne som person og det arbeidet hun gjorde (Skevik, 2009). Etter en lang prosess, der Yssen hevdet å ha blitt mobbet av Valla i så stor grad at hun var blitt syk, konkluderte Fougner-utvalget med det samme. Valla trakk seg som LO-leder i mars 2007.

I sin nyttårstale i 2004, var en av hovedsakene til daværende statsminister Kjell Magne Bondevik de utfordringene en stod overfor når det gjaldt mobbing relatert til arbeidslivet. Statsministeren viste til LO og landsforeningen mot mobbing, som var kommet frem til at en størrelsesorden på rundt 200.000 ble utsatt for mobbing på arbeidsplassen. Han uttalte også at Arbeidstilsynet mente at selvmord på grunn av mobbing forekommer oftere enn dødsulykker på norske arbeidsplasser. Bondevik ønsket et større engasjement vedrørende temaet som igjen skulle kunne bidra til at arbeidsplassen ble et godt sted å være for alle, et sted der en kunne føle seg både ivaretatt og trygg (Bondevik, 2004).

Det at omtrent halvparten av de som oppfattes å være problemet i mobbesaker viser seg å være ledere, innebærer en stor utfordring. Den underordnede opplever større vanskeligheter ved å melde fra om uønskede hendelser utført av leder, samtidig som konsekvensene av leders mobbing er større enn ved mobbing i andre relasjonelle forhold (Arbeidstilsynet, u.å.).

Destruktive ledere kan koste samfunnet dyrt. Arbeidstakere som blir syke, og kanskje også sier opp sin stilling grunnet psykososiale forhold på jobben, belaster bedriftene økonomisk i form av sykepenger, opplæring av ny arbeidskraft, tid til relasjonsbygging med mer (Sandervang, 2006). I tillegg til at destruktiv lederatferd kan føre til store påkjenninger for de som er involvert, kan det også tenkes at nettverket av kollegaer, familie og venner vil kunne bli påvirket. Vi mener det er viktig å opprettholde fokuset som i den senere tid er blitt rettet mot helsefarlige ledere, for på denne måten å kunne gjøre noe med dette problemet for de involverte parter spesielt, og for samfunnet generelt.

### **1.1 Forskningsspørsmål**

Formålet med denne oppgaven er å undersøke fenomenet “destruktiv ledelse”. Dette er et interessant tema ettersom det er gjort lite forskning på området til nå. Det finnes mange ledelsesteorier, men disse har gjerne fokusert på god eller effektiv ledelse, mens destruktiv ledelse frem til den senere tid er blitt viet mindre oppmerksomhet. Avhandlingen bygger derfor på en voksende forskningstradisjon, og vi trekker særlig veksler på nyere, norske bidrag. Det er tre forskningsspørsmål som ønskes besvart i oppgaven:

1. Hva menes med destruktiv ledelse?
2. Hvor utbredt er destruktiv ledelse og hvem er utsatt for det?
3. Hvilke konsekvenser kan destruktiv ledelse ha for ulike trekk ved arbeidsmiljøet?

Avhandlingen bidrar til faglitteraturen på fire områder:

- Ved å sette begrepet destruktiv ledelse inn i en større teoretisk sammenheng.
- Ved empirisk prøving av ulike postulerte aspekter ved begrepet destruktiv ledelse.
- Ved å utvide og differensiere tidligere resultater gjennom å analysere mulige følger og samvarierende fenomener.
- Ved å belyse relevansen av begrepet destruktiv ledelse.

### **1.2 Oppgavestruktur**

I kapittel 2 vil relevant ledelsesteori gjennomgås, for så å greie ut om temaet og nærmere avgrense begrepet destruktiv ledelse. På bakgrunn av den teori som er gjennomgått vil hypoteser som brukes for å besvare forskningsspørsmål skisseres opp. Kapittel 3 beskriver spørreundersøkelsen, som er datagrunnlaget for oppgaven, utvalget og metodene som er brukt

for å gjennomføre empiriske analyser. I kapittel 4 oppsummeres resultatene som besvarer hypotesene. I kapittel 5 vil disse resultatene drøftes, og mulige begrensninger ved oppgaven vil gjennomgås. I det siste og sjette kapittelet vil hovedfunn og store trekk oppsummeres og oppgaven konkluderes.

## 2.0 Ledelse

---

Før vi ser nærmere på “destruktiv ledelse”, vil begrepet bli satt inn i en større faglig sammenheng. Dette blir gjort ved i hovedsak å se på ulike tilnærminger til ledelse, da særlig teorier som dreier seg om god ledelse. En vil med dette som utgangspunkt gjerne lettere kunne forstå hva destruktiv ledelse innebærer. Det vil også gi en pekepinn på hvor stort ledelsesfeltet er.

### 2.1 Hva er ledelse?

Hva er egentlig god ledelse? Dette er et spørsmål menneskeheten har vært opptatt av i lange tider. Bl.a er det i kinesiske klassikere fra det sjette århundret f.Kr funnet mange formanende råd til landets ledere for hvordan de bør opptre overfor folket (Bass,1990).

Ved å søke opp begrepet *ledelse* via internett, ble det på en brøkdell av et sekund registrert rundt 7.620.000 treff. Da er det gjerne ikke så rart at det eksisterer et utall av definisjoner som på best mulig vis gjør et forsøk i å forklare hva som ligger i begrepet. Ifølge Northouse (2007) finnes det utallige definisjoner på ledelse, men likevel er det enkelte trekk som er felles. For det første vil mange definisjoner trekke frem det at ledelse er en prosess. Dernest at ledelse innebærer en form for påvirkning eller innflytelse. For det tredje vil det foregå i grupper, og til sist innebærer det måloppnåelse. På bakgrunn av dette, foreslår han følgende definisjon: “Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal” (Northouse, 2007, s. 3). Skogstad og Einarsen (2002) påpeker også denne tendensen: “En definisjon som trekker fram de viktigste av disse kjennetegn, kan være at ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål” (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 17).

En formell ledelsesfunksjon, som denne oppgaven tar utgangspunkt i, vil vise igjen på organisasjonskartet som en stillingstittel med tilhørende lønn og andre avtalte arbeidsvilkår (Kaufman & Kaufman, 2007). I kraft av sin stilling har den formelle leder det en kan kalle posisjonsmakt. Pfeffer sier at makt er; “the potential ability to influence behavior, to change the course of events, to overcome resistance, and to get people to do things they would not otherwise do” (Busch, Johnsen, Valstad & Vanebo, 2007, s. 165). De underordnede gir lederen autoritet ved å akseptere hans eller hennes vedtak (Busch et al. 2007).

Som forskningsfelt er ledelsesdimensjonen relativt ny. På slutten av 1800- og begynnelsen av 1900 tallet opplevde den amerikanske ingeniørprofesjonen en sterk ekspansjon. I forskjellige fagtidsskrifter for ingeniører fra denne tiden er det blitt registrert hvordan organisasjonsdiskursen oppsto og ble utviklet over tid innenfor nettopp dette feltet. Ingeniørenes engasjement innen mekaniske systemer, som motorer og samlebånd, ble gradvis ført over på organisasjonen, som i lys av dette kunne virke tilnærmet et mekanisk system (Røvik, 2007). I mye av ledelseslitteraturen begynner ledelseshistorikken med ingeniøren Fredrick Winslow Taylors utvikling av Scientific Management (Bang, 2006). I 1911 gav han ut boka Principles of Scientific management, og prinsippene som beskrives her har preget arbeidslivet frem til dags dato. For det første vektlegger teorien en klar arbeidsdeling mellom ledelse som planlegging og arbeidskraft som utførende. Taylor begrunnet dette skillet med at det gav en mer rettferdig fordeling av ansvar mellom ledelse og arbeidskraft. Han hevdet videre at det tidligere hadde vært arbeidstakers ansvar både å treffe en beslutning i forhold til best planlegging og utførelse av en arbeidsoperasjon. Videre mente Taylor at det måtte finnes optimale standarder å utføre enhver oppgave etter. For å komme fram til denne standarden måtte hver arbeidsoperasjon brytes ned til dens minste bestanddeler, hvorpå en standard kunne defineres. Som en følge av dette ble ledelse til et spørsmål om planlegging og organisering av oppgaver. Sammenlagt skulle dette skape en optimal produksjon (Bang, 2006). Etter at ingeniørene og deres mekaniske verden dannet grunnlaget for organisasjonsteoriene, kom stadig nye ledelsesteorier fra ulike perspektiver frem i lyset.

## 2.2 Ledelsesteorier

Tabell 1 viser en modell utarbeidet av ledelsesforskerne Mitchell og Larson. Den klassifiserer ledelsesteorier langs to dimensjoner, som hver for seg igjen deles inn i to hovedkategorier (Kaufman & Kaufman, 2007).

Tabell 1: En klassifisering av ledelsesteorier

		Nivå	
		Universell	Situasjon
Person	Trekk	Seleksjon	Plassering
	Atferd	Generell trening	Spesiell trening

(Kaufman & Kaufman, 2007, s. 317)

Den første dimensjonen skiller mellom universell og situasjonsbetinget ledelse. Ved en universell lederatferd, vil visse ledelsesformer virke uavhengig av situasjonen, mens den situasjonsavhengige lederatferden vil måtte tilpasses den aktuelle organisasjon, ansatt og så videre. Den andre hoveddimensjonen handler om kjennetegn ved lederen og det skilles mellom personlighetstrekk, som regnes for å være relativt stabile, og atferd (Kaufman & Kaufman, 2007).

### **2.2.1 Trekktilnærminger**

Øverst til venstre i teoriinndelingen til Mitchell og Larson finner en ”teoriene om den store mann” (Kaufmann & kaufmann, 2007). En så for seg at ledere som ble karakterisert som dyktige hadde spesielle, gjerne medfødte, egenskaper. Northouse (2007) hevder at trekktilnærmingen var den første systematiske tilnærmingen til å studere ledelse og at den var populær særlig i første halvdel av 1900-tallet. På den andre siden mener Kaufman og Kaufman (2007) at det blir misvisende å kalle disse beskrivelsene for teorier, da det er karakteristikker som fremheves og ikke utarbeiding av modeller eller teorier. Et stort antall studier er blitt gjennomført for om mulig å kunne sette forskjellige personlige egenskaper i sammenheng med en vellykket leder. Selvtillit, intelligens og dominans er noen av de tilbakevendende faktorene. Ifølge Jackson og Parry (2008) er det generelt sett blitt funnet visse personlighetstrekk som er forbundet med ledelse, som samvittighetsfullhet, omgjengelighet, ekstraversjon og emosjonell stabilitet. Likevel påpeker de at korrelasjonene er moderate, ikke sterke. De mener arv kan ha en viss betydning for ledelse, men at miljø har omtrent like mye å si.

Stogdill gjennomførte i 1948 det forskningsarbeidet som er blitt mest omtalt innen trekktilnærmingen. Han fant sammenhenger mellom ledelse og personlige egenskaper, men konkluderte med at ledelse ikke bare kan relateres til trekk ved personligheten, men også til samspillet mellom leder og andre medlemmer av gruppen (Skogstad & Einarsen, 2002). Northouse (2007) mener denne tilnærmingens styrke er at det finnes mye forskning på området, men svakheten er likevel blant annet det at den ikke tar høyde for ulike situasjonsfaktorer. Siden 40-årene har man gått mer og mer vekk fra trekktilnærmingen til fordel for atferdstilnærmingen (Jackson & Parry, 2008).

### 2.2.2 Atferdstilnærminger

Med fokus på ledelse og personlige egenskaper, var det essensielt å velge ut personer med bestemte trekk til lederstillingene. Ut fra et atferdsperspektiv, derimot, kan en rette oppmerksomheten mer mot læring og påvirkning (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Mens trekktilnærmingen har fokus på lederens personlighet, dreier lederstiltilnærmingen seg om lederens atferd (Northouse, 2007). Forskere innen dette feltet har, ifølge Northouse (2007), generelt sett konsentrert seg om to lederatferder: oppgaveatferd, som er atferd rettet mot å oppnå organisasjonens mål, og relasjonsatferd, som er atferd som dreier seg om mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen.

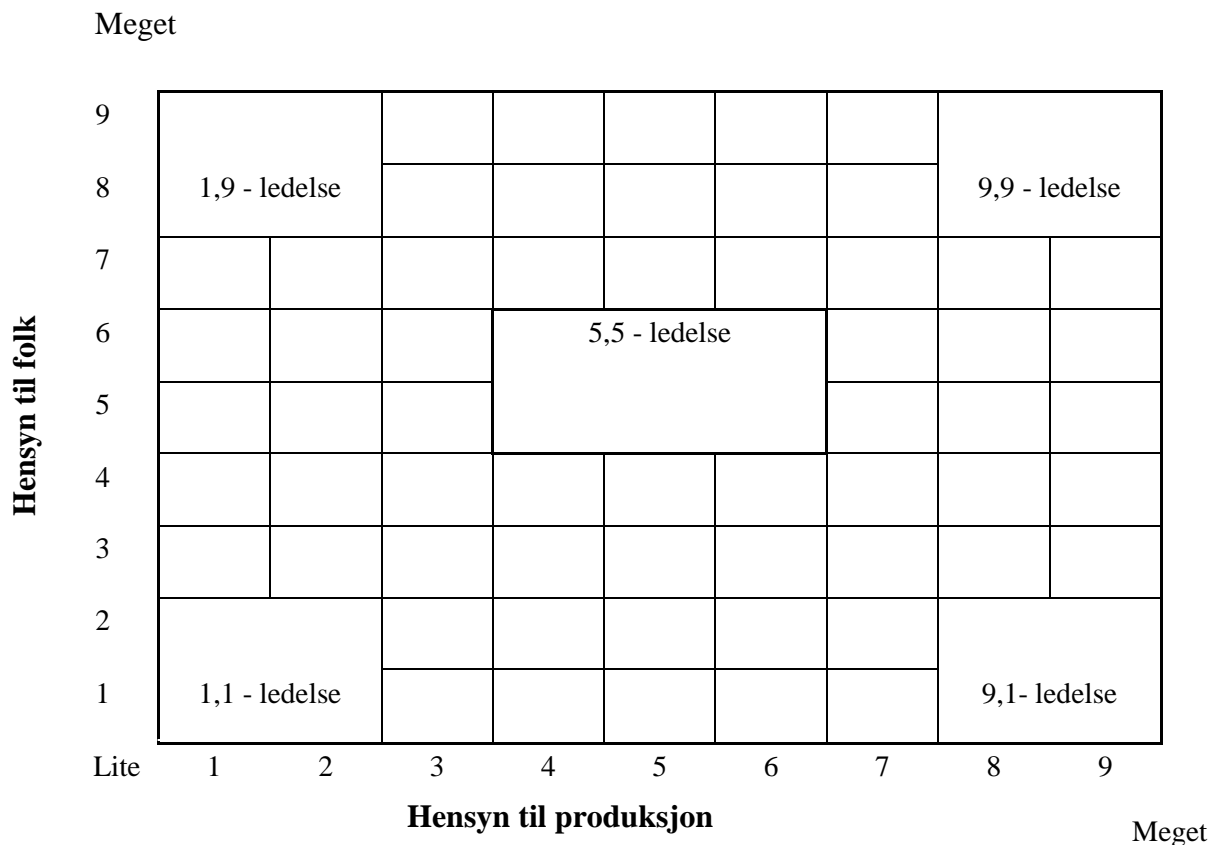
Den tidlige forskningen på lederstiler ble ifølge Northouse (2007) utført på Ohio State University og University of Michigan på midten av 1900-tallet. Ohio State University identifiserte to lederatferder på bakgrunn av en spørreundersøkelse: "Initiating structure" og "Consideration". University of Michigan fant også to lederstiler som de kalte "production orientation" og "employee orientation". Disse svarer til oppgaveatferd og relasjonsatferd. Undersøkelsesaktiviteten til de to nordamerikanske forskningsmiljøer viste dermed nokså like resultater, nemlig at lederes atferd var rettet mot arbeidsoppgavene og det sosiale samspillet på arbeidsarenaen (Skogstad & Einarsen, 2002).

Northouse (2007) hevder likevel at målet med begge disse forskningsmiljøene fremdeles var å finne én universell teori som kunne forklare effektiv ledelse på tvers av situasjoner. En videreføring av atferdsteoriene kom med Blake og Mouton (1968). På grunnlag av de to lederstilene som tidligere var blitt funnet, utarbeidet de et ledelsesdiagram, den såkalte "Ledergriden". I figur 1 vises diagrammet, som er utformet som et kvadratisk rutenett, bestående av 9\*9 ruter. Det innehar to dimensjoner, hvorav hensyn til produksjon, alt det menneskene i virksomheten blir satt til å gjøre, følger x-aksen, mens hensyn til folk følger y-aksen. Teoretisk sett er det 81 ruter i diagrammet, med påfølgende like mange mulige måter å utføre ledelse på. Blake og Mouton konsentrerer seg i hovedsak om ytterpunktene og midtpunktet i rutenettet.

- 1,1 - ledelse; Her har leder minimal interesse både for oppgaven og menneskene.
- 1,9 - ledelse; Leder fokuserer på menneskene, men viser liten interesse for oppgaven.
- 9,1 - ledelse; Det er oppgaven som er av interesse for leder her. Menneskene er av underordnet betydning.

- 5,5 - ledelse; Her forsøker leder seg på å finne en balanse mellom fokus på oppgaven og fokus på menneskene.
- 9,9 - ledelse; Her integrerer leder oppgaven og menneskene

Figur 1: Blake og Moutons ledelsesdiagram



(Etter Blake og Mouton, 1968, s.22)

Blake og Mouton hevder at det ikke nødvendigvis finnes en lederstil som er passende i alle situasjoner, men samtidig påpeker Skogstad og Einarsen (2002) at det kan synes som om de mener at høy oppgaveorientering kombinert med høy relasjonsorientering vil kunne være ønskelig i flere situasjoner. Ifølge Northouse (2007) var denne tilnærmingen likevel et viktig steg vekk fra et mer deterministisk personlighetsperspektiv.

### 2.2.3 Situasjonstilnærminger

Ifølge Northouse (2007) legger situasjonstilnærmingen vekt på at hvilken lederstil som bør velges, oppgaveorientert eller relasjonsorientert, kan være avhengig av ulike aspekter ved



situasjonen. En måte å lede på kan være effektiv i organisasjon A, men ikke i organisasjon B. Den kan også være effektiv i organisasjon A på ett tidspunkt, men ikke på et annet. I tillegg kan en måte å lede på være effektiv på ett handlings- eller organisasjonsnivå, men ikke på et annet. Den mest kjente av teoriene om situasjonsbestemt ledelse er Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse (Northouse, 2007).

*Figur 2: Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse*

Sterkt relasjonsorientert Svakt oppgaveorientert  <p style="text-align: center;"><b>Støttende lederstil</b></p> Brukes når de som ledes er kompetente, men uvillige eller usikre	Sterkt relasjonsorientert Sterkt oppgaveorientert  <p style="text-align: center;"><b>Veiledende lederstil</b></p> Brukes når de som ledes er inkompetente, men villige eller motiverte
Svakt relasjonsorientert svakt oppgaveorientert  <p style="text-align: center;"><b>Delegerende lederstil</b></p> Brukes når de som ledes er kompetente og villige eller motiverte.	Svakt relasjonsorientert Sterkt oppgaveorientert  <p style="text-align: center;"><b>Instruerende lederstil</b></p> Brukes når de som ledes er inkompetente og uvillige eller usikre

(Bolman & Deal, 2009, s. 389).

På samme vis som i ledelsesdiagrammet til Blake og Mouton, benytter også disse to seg av et todimensjonalt oppsett der aksene representerer henholdsvis oppgaveatferd og relasjonsatferd. Leders oppgaveatferd sier noe om hvor stor grad av engasjement som vises når leder skal forklare underordnede hva deres arbeidsoppgaver går ut på. Relasjonsatferd er et uttrykk for den grad av engasjement leder har, i form av for eksempel å opptre lyttende, oppmuntrende og støttende i kommunikasjonssituasjoner. Diagrammet er delt inn i fire felter, som hvert representerer en mulig type lederstil. Når det gjelder hvilken lederstil som passer best til hvilken tid, er det nødvendig å ta stilling til underordnetes ”beredskapsnivå”, også kalt modenhets- og utviklingsnivå. Dette er et viktig tillegg i forhold til atferdsperspektivets oppgave- og relasjonsdimensjoner. Grad av beredskap dreier seg om både engasjement, det

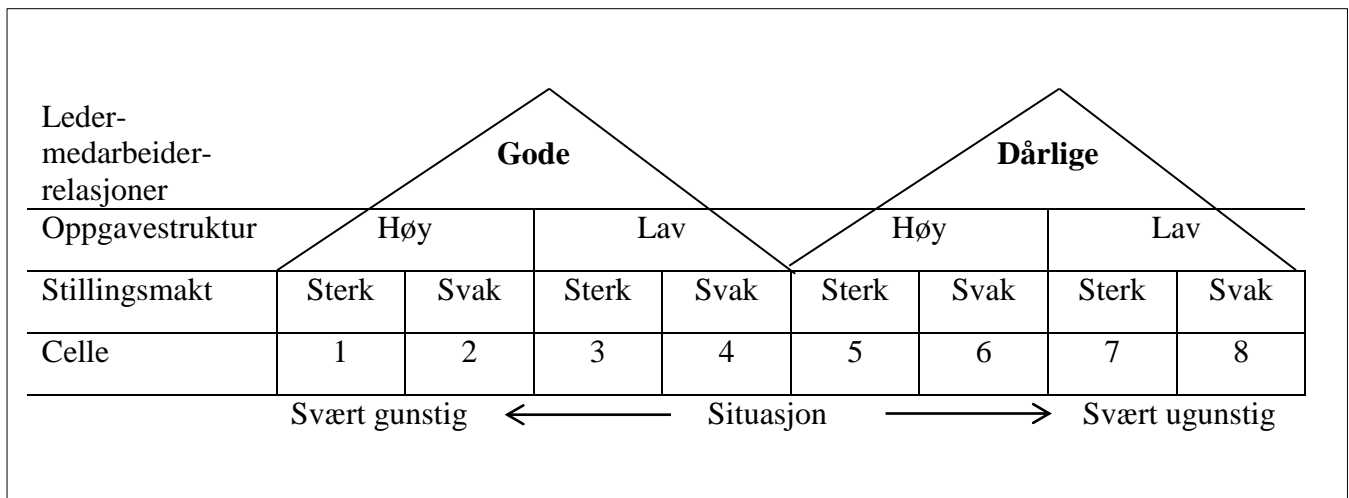
vil si hvorvidt de underordnede ønsker å gjøre en god jobb, og kompetanse, om de har nok grunnlag til å kunne gjøre et tilfredsstillende arbeid. Lederstilen må dermed tilpasses den underordnedes modenhetsnivå (Bolman & Deal, 2009). Ifølge Northouse (2007) finnes det flere fordeler med denne teorien, blant annet det at den tar hensyn til at aspekter ved de ansatte kan påvirke hvilken type ledelse som vil være mest effektiv, samt at den påpeker at ledelse må være fleksibel i forhold til ulike situasjoner og kontekster. Kritik som nevnes, er at det har vist seg å være vanskelig å finne det modellen postulerer igjen i forskningen, og at konsepter som "underordnedes utviklingsnivå", kan være uklare.

Innenfor situasjonsperspektivet, hevdes det å være teorien til Fiedler som har høstet mest anerkjennelse (Skogstad & Einarsen, 2002). Dette er ifølge Northouse (2007) en kontingensteori der man forsøker å matche ledere med de rette kontekster, og effektiviteten av en type ledelse vil være avhengig av konteksten den utøves i. Ifølge denne teorien må en ta hensyn til både personlige egenskaper hos leder og hvilken situasjon ledelsen utspilles i for å kunne forstå og utføre god ledelse (Kaufman & Kaufman, 2007). Teorien forsøker å gi svar på to grunnleggende spørsmål:

1. "Hvorfor er det slik at i en gitt situasjon er noen ledere effektive, mens andre er ineffektive, selv om de synes å ha de samme kvalifikasjonene for jobben?"
2. Hva er det som gjør at én og samme leder kan fungere godt i én situasjon og dårlig i en annen situasjon?" (Kaufman & Kaufman, 2007, s. 325).

I forsøket på å besvare disse spørsmålene, knytter Fiedler relasjonsorientert og oppgaveorientert ledelse til personlige lederstiler. Han hevder også at lederes personlighetstrekk enten gir motivasjon i retning av å være opptatt av medarbeideren eller arbeidsoppgaven. Tre situasjonsfaktorer avgjør hvorvidt lederen vil gjøre en god jobb eller ikke; leder-medarbeider-relasjoner, oppgavens struktur og stillingsmakt. En kombinasjon av positive leder-medarbeider relasjoner, velstrukturerte oppgaver og ledere med stor grad av formell makt omtales som den mest gunstige situasjonen (Skogstad & Einarsen, 2002). En modell som illustrerer Fiedlers kontingensteori vises i figur 3.

Figur 3: Fiedlers kontingensteori



(Skogstad & Einarsen, 2002, s. 27)

Ifølge Northouse (2007) viser forskning på denne modellen at de ledere som er oppgaveorienterte vil være mest effektive i fordelaktige situasjoner og i meget ufordelaktige situasjoner, mens relasjonsorienterte ledere vil være mest effektive i moderat fordelaktige situasjoner. Han nevner videre at en viktig fordel med Fiedlers teori er at den har god empirisk støtte, og at den tar hensyn til flere kontekstuelle forhold. Kritikken mot modellen går likevel ut på at den ikke gir svar på hvorfor noen lederstiler er bedre i enkelte situasjoner enn i andre.

#### 2.2.4 Nyere ledelsesperspektiver

Av nyere ledelsesperspektiver er kanskje det som kalles transformasjonsledelse et av de største. Dette er en ledelsestilnærming som har vært særlig populær siden 80-tallet. Ifølge Jackson og Parry (2008), handler de fleste teorier innen det som kalles “new leadership”, herunder bl.a karismatisk ledelse og transformasjonsledelse, om en leder som bruker en form for visjon for å styre organisasjonen. En karismatisk leder kan sies å være; “...someone who defines organizational reality through the articulation of a vision, and the generation of strategies to realize that vision” (Jackson & Parry, 2008, s. 28). Nedenfor vises en oversikt over hovedelementene innenfor transformasjonsledelse:

**Karisma:** å utvikle en visjon, bygge stolthet, respekt og tillit.

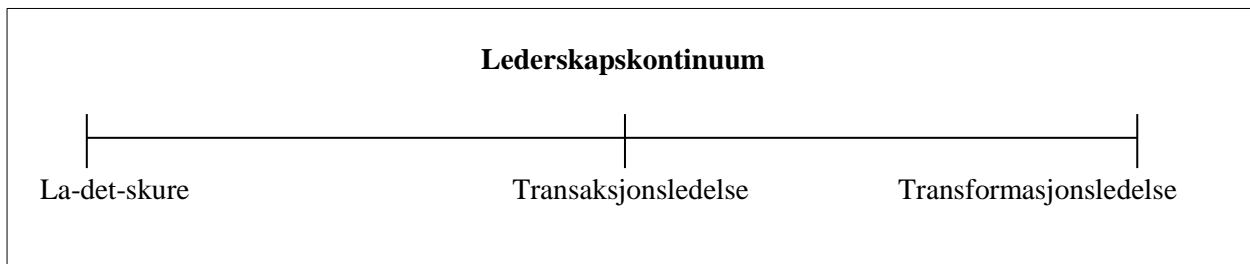
**Inspirasjon:** å motivere gjennom å skape høye forventninger, å styre atferd i bestemte retninger og å bruke symboler for å konsentrere innsatsen.

**Personlig omsorg:** å gi den enkelte oppmerksomhet, å gi den enkelte ansvar og respekt.

**Intellektuell stimulering:** Stadig å utfordre underordnede med nye idéer og perspektiver. (Skogstad & Einarsen, 2002, s. 33)

Oversikten bygger på Bass sin teori om transformasjonsledelse. Motstykket til transformasjonsledelse er det som kalles transaksjonsledelse. Denne formen for ledelse innebærer en slags byttehandel, der ansatte får belønningen for å adlyde og utføre arbeid. Bass og medarbeidere har utviklet en modell som, i tillegg til transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, også inneholder la-det-skure-ledelse. Ved la-det-skure-ledelse er ledelsen passiv, der verken virksomhetens mål eller de underordnede er av betydning. Modellen i figur 4 viser et lederskapskontinuum, med ledelsesformer av ulik styrke.

*Figur 4: Bass sitt lederskapskontinuum*



(Skogstad & Einarsen, 2002 s. 33)

En kan se på transaksjonsledelse som en forlengelse av oppgaveorientert ledelse og transformasjonsledelse som en tilknytning til menneskeorientert ledelse (Skogstad & Einarsen, 2002). Jackson og Parrys (2008) kritikk mot teorier om transformasjonsledelse er at de fokuserer for mye på toppledelsen, at de ikke tar hensyn til situasjon og kontekst, og at de ikke sier mye om uformelle ledelsesprosesser.

### 2.3 Ledelse i Norge

“Leadership does not occur in a vacuum” (Jackson & Parry 2008, s. 61). Dette sitatet viser til det som flere ledelsesteorier forsøker å påpeke, nemlig at hva som er god ledelse vil være avhengig av flere ulike faktorer, og at disse faktorene kan påvirke hvilken type ledelse som utføres. En slik faktor kan være kultur (Jackson & Parry 2008). Det kan tenkes at en leder i Norge vil kunne skille seg fra ledere i for eksempel Japan eller USA.

Det som ofte fremheves når en snakker om norsk ledelse er de såkalte samarbeidsforsøkene på 60-tallet. Thorsrud var et av de store navnene bak samarbeidsprosjektet LO/NAF som hadde stort fokus på demokratiske prosesser i arbeidslivet og ansattes mulighet til medvirkning (Byrkjeflot, 2002). Han var også viktig for utarbeidelsen av arbeidsmiljøloven som vektla at arbeidsgivere hadde en plikt til å oppfylle visse psykologiske jobbkraav. Ifølge Byrkjeflot (2002) var et av hovedsynspunktene til Thorsrud at ansatte kunne ta over en del av den styring som før var tildelt ledelsen, blant annet gjennom selvstyrte grupper og gjennom ansattes innflytelse over arbeidet.

En av de viktigste studiene av kryss-kulturell-ledelse er Hofstedes studie av 100 000 IBM-ansatte mellom 1967 og 1973 (Hofstede, 1980, referert i Jackson & Parry, 2008). Denne studien skilte mellom fire kulturdimensjoner der man kunne plassere ledelse fra forskjellige land. Disse dimensjonene var:

*Individualisme/kollektivism:* I individualistiske kulturer vil man ifølge Hofstede (1980, referert i Jackson & Parry, 2008) i større grad akseptere at andre bryr seg mer om sitt og sine enn andres, og dermed også tolerere ledere som jobber for sine egne interesser.

Kollektivistiske kulturer vil derimot ha tette sosiale bånd, der man forventer at lederen skal ta hensyn til de ansatte.

*Maktavstand:* I kulturer med høy maktavstand vil man tolerere at beslutninger tas av ledelsen, mens man i kulturer med lav maktavstand vil forvente en mer demokratisk beslutningsprosess. Jackson og Parry (2008), nevner blant annet at asiatiske land har høy maktavstand.

*Usikkerhetsunngåelse:* Kulturer som er preget av høy usikkerhetsunngåelse vil kjennetegnes av flere formelle regler og prosedyrer, og mindre toleranse for avvikende ideer. Ledere i land med lav usikkerhetsunngåelse må, ifølge Jackson og Parry (2008), være mer fleksible enn ledere i land med høy usikkerhetsunngåelse.

*Maskulinitet/femininitet:* Hofstede mente at maskuline kulturer er preget av "tøffhet", mens feminine kulturer er mer støttende i form av å verdsette sosiale relasjoner. Ledere i maskuline kulturer vil kunne være aggressive og selvsikre, mens ledere i feminine kulturer gjøre mindre ut av seg selv og vil ønske innspill fra andre.

En form for videreføring av denne studien ble så utført gjennom GLOBE-studien (Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness research programme, House, Hanges,

Javidan, Dorfman & Gupta, 2004). Denne studien fant ni kulturtrekk i studien av 62 kulturer, og de fant i all hovedsak store variasjoner i hva ulike kulturer ville se på som effektiv ledelse. Hva vil da effektiv ledelse i Norge være? Ifølge Northouse (2007) vil nordiske land i GLOBE-studien havne i en gruppe som kjennetegnes av høy fremtidsorientering, likestilling mellom kjønn, institusjonell kollektivism og usikkerhetsunngåelse, gruppekollektivism og lav maktavstand. Dermed kan det antas at norske underordnede blant annet vil ha lavere toleranse for høy maktbruk hos ledelsen og høyere krav til medvirkning i beslutningsprosesser.

#### **2.4 Er ledelse nødvendig?**

Trenger en nødvendigvis en leder i alle situasjoner? Dette er også et spørsmål mange har stilt seg, deriblant Steven Kerr og John Jermier (Kaufman & Kaufman, 2007). De hevder det kan forekomme at trekk ved arbeiderne, selve arbeidet eller organisasjonen gjør en leder overflødig, og har utviklet en teori om ledersubstitutter. Da er det faktorer som gjør at ledelsesfunksjonene likevel blir tilfredsstillt. Et eksempel kan være en person som i sitt arbeid trenger å få jobbe konsentrert over en periode. For å få mest mulig ro rundt arbeidssituasjonen er det mest gunstig å jobbe hjemme. Ved å legge til rette for dette under forutsetning av at arbeideren er tilgjengelig pr. mail og telefon, i tillegg til å gjøre en best mulig jobb til fastsatte frister, kan resultatet bli bedre enn ved en tradisjonell 8.00-16.00 arbeidsdag på kontoret (Kaufman & Kaufman, 2007). Jackson og Parry (2008) nevner *delt ledelse*, der ledelse ses på som en funksjon, ikke en rolle, og som dermed kan deles mellom organisasjonsmedlemmene. Slike teorier kan dreie seg om alt fra at to ledere deler ledelsesfunksjonen og ledelsesaktiviteter mellom seg, til kollektiv ledelse. En enda mer radikal versjon av denne tilnærmingen foreslår å droppe ledelsesbegrepet.

Selv med så mange ledelsesperspektiver og ledelsesteorier å velge mellom, vil ingen av dem alene kunne dekke alle dimensjoner ved ledelsesbegrepet. Hver og en av modellene kan imidlertid være med å bidra til forståelse for hva som gir trivsel og effektivitet på en arbeidsplass.

Som en ser, fins det mange viktige sider ved ledelsesbegrepet. Stort sett har likevel oppmerksomheten vært rettet mot faktorer som underbygger det positive aspektet ved ledelse. Det er påfallende hvor lite fokus den mulige destruktive ledelsesdimensjonen har fått opp gjennom tiden. I det følgende vil vi se nærmere på denne siden ved lederskapet.

## 2.5 Destruktiv ledelse

Schilling (2009) hevder at det innenfor ledelsesforskningen tradisjonelt sett har vært fokus på de faktorer som assosieres med, og fremmer, effektivitet for organisasjonen og dens medarbeidere. Det kan blant annet være snakk om hvilken situasjon en befinner seg i, eller leders karaktertrekk. Yukl og Van Fleet (1992) viser til at noen teoretikere ikke vil kalle det for å 'lede' dersom en person bruker den makt og autoritet han har over informasjon, straff og belønning til å tvinge og manipulere sine underordnede.

Ifølge Tierney og Tepper (2007) har ineffektiv ledelse gjerne blitt betraktet som det motsatte av effektiv ledelse, eller som fravær av ledelse. En ser da, ifølge Schilling (2009), på ledelse som noe essensielt godt. Whicker (1996) hevder dette er et syn som ignorerer den siden av lederskapet som ikke nødvendigvis er konstruktivt for organisasjonen. Burke, Matthiesen, Einarsen, Fiksenbaum og Een (2009) hevder at det å definere ledelse i positive termer kan ha begrenset våre antakelser om temaet.

Selv om en for det meste konsentrerte seg om hva som var god eller effektiv ledelse frem til rundt århundreskiftet, hevdes Douglas McGregor å være et av unntakene (Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2002). På 1960-tallet argumenterte han for to ulike tilnærminger som ledere kunne ha overfor sine ansatte (Fivelsdal & Bakka, 1998). Disse innfallsvinklene avstedkom teori X- og teori Y-ledere. Den førstnevnte lederstilen, teori X-lederen, så på gjennomsnittsmennesket som om det hadde en iboende motvilje mot arbeid, og at det helst ville unngå denne form for aktivitet. Denne motviljen medførte at arbeiderne måtte kontrolleres, styres eller trues med straff for å yte en god nok innsats. Selv så McGregor på denne holdningen som et problem og et destruktivt utgangspunkt for å drive ledelse. Hans mer konstruktive tilnærming var teori Y lederen, der de ansatte ble sett på som kreative og oppfinnsomme i løsningen av organisatoriske problemer. Hvis hver enkelt kunne identifisere seg med arbeidsoppgaven, og få delta aktivt i planlegging og gjennomføring, ville resultatet bli bra.

Det tradisjonelle synet på ledelse er i dag utvidet til i større grad å også omfatte nettopp den destruktive dimensjonen ved ledelse. Det sies at det finnes mange beskrivelser av fenomenet, som gjerne blir omtalt med samlebegrepet destruktiv ledelse:

“In the literature, a range of concepts have been used to describe the phenomenon of destructive leadership, such as ‘abusive supervisors’ (Tepper, 2000), ‘destructive leadership’ (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007), ‘petty tyrants’ (Ashforth, 1994), ‘bullies’ (Namie & Namie, 2000), ‘derailed leaders’ (Schackleton, 1995), ‘intolerable bosses’ (Lombardo & McCall, 1984), ‘psychopaths’ (Furnham & Taylor, 2004), or ‘harassing leaders’ (Brodsky, 1976).” (Glasø, Einarsen, Matthiesen & Skogstad, 2010, s. 4)

Selv om en finner tydelige likheter ved å sammenligne de ulike konseptene, hevdes det at forskerne ennå ikke er enige om en felles definisjon på destruktiv ledelse.

Svein M. Kile var, med boka ’Helsefarlige ledere’ fra 1990, etter alt å dømme den første innenfor norsk organisasjonsteori som omtalte ledere med destruktiv opptreden. Selv uttaler Kile (1990), at han benyttet uttrykket ’helsefarlige ledere’ for første gang i 1986, da i bladet ’Ledelse’. Etter oppslaget fikk han tilbakemeldinger som tydet på at mange kjente seg igjen i hans beskrivelser av denne type ledere. Han hevder han ikke ønsker å gjøre de som tilhører denne yrkeskategorien til syndebukker, da de også kan være ofre for følelser og omstendigheter som igjen gjør det vanskelig å finne frem til konstruktive løsninger i hverdagen. Likevel mener han lederne selv må ta på seg størstedelen av ansvaret for en type ledelse som kan føre til helseskader og som også kan være en alvorlig trussel med tanke på både enkeltindivider og samfunnets økonomi som helhet. “Det er mitt håp at denne boka vil gi mennesker i ledende posisjoner innsikt i andres reaksjoner, og at den kan få mennesker i ledende stillinger til bedre å kontrollere de destruktive kreftene i seg selv - og i sine organisasjoner” (Kile, 1990, s. 17).

På grunnlag av intervjuer med personer som hevder å være utsatt for helsefarlig ledelse, i tillegg til egne opplevelser fra rådgivningsarbeid, deler Kile de ulike destruktive ledertypene inn i seks typologier; den umaskerte tyrann, den uangripelige manipulator, feilsøkeren, den velvillige formynder, løgneren og forvrengereren, og til slutt værhanen/vinglepaven.

Som den umaskerte tyrann vil en stå overfor en leder som gjør det klart og tydelig hvem som er maktpersonen i avdelingen. Han skal informeres og spørres om det meste. Motsigelser blir ikke tolerert, og ved å forsvare seg selv, kan en bli møtt med direkte trusler. Denne type leder



kan brøle, smelle med dørene, overhøve de ansatte i andres nærvær og opptre hensynsløst i sin omtale av underordnede. En umaskert tyrann blir sett på som både maktskyk og arrogant. Den uangripelige manipulator er opptatt av å fremme egne interesser, uten omtanke for sine ansatte. Dersom en underordnet opptrer på en måte som blir oppfattet som en trussel mot leders æresfølelse, kan manipulatorene bruke sin makt i form av utstøting, isolasjon og gjerne også degradere den underordnede, slik at han blir satt til stillinger under sitt kompetansenivå.

En feilsøker er ustanselig på leting etter feil ved sine underordnede. Disse mistakene overdimensjoneres, og lederen håner medarbeidernes feiltrinn i full offentlighet. Kile deler feilsøkerne inn i to grupper, der den ene representerer en svært intelligent og dyktig forfølger, som plukker seg ut ofre, mens den andre fremtrer som pirkete, korrekt og kjølig.

Den velvillige formynder er en ledertype som liker å kalle gruppen for en stor familie. Med en vennlig, men fast hånd, blir arbeiderne styrt gjennom arbeidsdagen. Her skjuler lederen seg bak det å ville det beste for sine underordnede, mens han eller hun samtidig stiller spørsmålstejn ved alt de foretar seg på en nedverdiggende og kritiserende måte. Uansett situasjon har formynderen den samme fremtoning. En av Kiles kilder beskriver det slik: "Jeg har hørt ham miste beherskelsen og banne bare en eneste gang, og det var et av mitt livs store triumfer. Men da holdt han seg også unna meg i ukevis etterpå" (Kile, 1990, s. 49).

Løgneren og forvrengeren blir ofte karakterisert som en som taler med to tunger. På den ene siden kan denne ledertypen virke både utadvendt og sporty. Han fremtrer gjerne som svært positiv overfor sine underordnede og deres kunnskaper. På den andre siden kan han sette ut rykter om de samme personene som han for litt siden uttrykte sin hengivenhet overfor. Her benyttes gjerne leders overordnede som mottaker, med lovnad om full diskresjon.

Dersom en ansatt skulle gå ut med kontroversiell informasjon, vil han ikke kunne stole på at han mottar støtte fra lederkarakteren værhanne/vinglepave. Når det virkelig gjelder, er det stor fare for at denne lederen skygger unna og fraskriver seg alt ansvar. Frem til da, sier han seg enig med den som sist uttrykte seg. Værhanen/vinglepaven handler sjelden ut fra onde hensikter, men følger gjerne de sterkestes vilje grunnet sin svake karakter.

Einarsen et al. (2002) mener en kan se på destruktiv ledelse i lys av fire perspektiver: personlighetsperspektivet; 'Hvorfor er noen ledere destruktive og andre ikke?' makt-

perspektivet; *'Hva er det som gjør ledere så destruktive?'* situasjonsperspektivet; *'Når er ledere destruktive?'* og atferdsperspektivet; *'Hva gjør destruktive ledere?'*

Sandal (2002) hevder det er trekkteoriene som i størst grad har representert personlighetsperspektivet: "Personlighetstrekkene beskrives som konsistente atferdsmønstre som kan kvantifiseres og danne grunnlag for prediksjon for hvordan en person vil framstå eller handle i en gitt situasjon" (Sandal, 2002, s. 82). Hvorvidt en leders suksess kan forklares ut fra så og si stabile egenskaper, og om deres personlighet skiller seg fra de underordnedes personlighet, er et mye omtalt tema også i dag. Sandal viser til en studie gjort av norske leders personlighet som gir grunnlag for å dele ledere inn i tre personlighetstyper; den åpne og relasjonsorienterte leder, den engstelige leder og den maktorienterte leder. Den førstnevnte kan være utgangspunktet for en konstruktiv lederutøvelse, mens de to påfølgende gjerne medfører en destruktiv lederatferd. De relasjonsorienterte er blant annet en større kilde til inspirasjon, de er positive med tanke på fremtiden og prioriterer medarbeidernes interesser fremfor egne. Generelt sett er deres samspill med de underordnede bedre enn det er mellom de andre ledertypene og deres underordnede. Dette vil igjen kunne gi et konstruktivt bidrag til organisasjonen; "Ledere som vurderes som konstruktive, framtidsrettede og engasjerende å arbeide for, har en personlighet kjennetegnet av utadvendthet, gode sosiale evner, endringsorientering og lav grad av angst" (Einarsen et al. 2002, s. 246). Den engstelige leder derimot, er lite synlig, der han stort sett bare tar tak i situasjoner der prosedyrer og rutiner ikke blir fulgt. Dette gir lite inspirasjon til de ansatte og deres effektivitet i arbeidet. Maktorienterte ledere er dominerende og ambisiøse, samtidig som de innehar en mindre grad av empati enn de to andre ledertypene.

Ser en på destruktiv ledelse i lys av maktperspektivet, rettes fokus mot de ulike maktkilder en leder har og hvordan dette eventuelt kan ses i sammenheng med maktmisbruk. Ifølge Busch et al. (2007) er makt et relativt begrep og det gir bare mening når det er minst to parter involvert. Makt kan bl.a forstås som "...den kraft som en leder har når han eller hun forsøker å påvirke en medarbeiders atferd til å endre seg i en bestemt retning" (Einarsen et al., 2002, s. 243). En formell leder har, på grunnlag av sin stillingsbeskrivelse, både plikt og rett til å lede sine underordnede. Dette gjør også mulighetene større for at denne tillitserklæringen blir misbrukt, at leder utnytter sin posisjonsmakt, for så å begrunne den negative maktutøvelsen med at det blir gjort av nødvendighet. Konsekvensene av en leders destruktive atferd vil dermed bli større enn for andres tilsvarende oppførsel. Bolman og Deal (2009) viser til at posisjonsmakt ikke er den eneste form for makt en kan inneha. Andre maktkilder kan være; kontroll over

belønninger, makt gjennom tvangsmidler, informasjon og ekspertise, renommé, personlig makt, allianser og nettverk, tilgang til og kontroll over agendaer og fortolkningmakt. Jo flere kilder til makt en leder har, dess større hevdes sjansen for måloppnåelse å være (Bolman & Deal, 2009). Vi har tidligere vært inne på at maktdistansen, dvs. forskjellen i makt mellom over- og underordnet, i Norge er relativt lav. Siden leder ikke har så stor makt over sine underordnede, og det fra de underordnedes side forventes stor grad av medbestemmelse, kan atferd fra leder lett tolkes som overskridelse av maktbruk. Dette, i tillegg til medarbeideres anledning til ikke å følge leders retningslinjer og krav, kan muligens frustrere leder og gi seg utslag i destruktiv atferd (Einarsen et al., 2002).

Bolman og Deal (2009) spør seg om det er lederen som skaper sin tid, eller om lederen blir skapt av tiden; “Jeanne d’Arc ville knapt ha vært en fotnote i historien om det ikke hadde vært for en krig, en beleiret konge og de dramatiske omstendighetene rundt hennes død. Slike eksempler peker mot situasjonen som den fremste katalysatoren for ledelse” (Bolman & Deal, 2009, s. 387). Destruktiv ledelse ut fra situasjonsperspektivet sies å betrakte “..en leders atferd som en naturlig, men uønsket reaksjon på en vanskelig situasjon” (Einarsen et al., 2002, s. 243). På steder der en opplever høy grad av den destruktive form for ledelse, viser det seg ofte å være andre forhold som heller ikke fungerer tilfredsstillende. En registrerer gjerne uklarhet i roller og oppgaver, og de sosiale forholdene er dårlige. Dette hevdes å kunne forklares ved at en negativ arbeidssituasjon kan skape frustrasjon hos lederen, som da ikke alltid vil opptre slik han eller hun burde. Frustrerte underordnede kan også påvirke leder til å opptre i destruktiv retning.

Ut fra et atferdsperspektiv påpeker Einarsen og kollegaene at destruktiv ledelse er noe annet enn fravær av ønsket atferd, og at den destruktive ledelse i stor grad dreier seg om de grep leder bevisst gjør, eller lar være å gjøre, med det mål å ramme en eller flere av sine underordnede. De hevder at en ved å sammenligne en del tidligere studier av destruktiv atferd, kan finne fjorten forskjellige kategorier for destruktiv ledelse. Destruktive ledere motarbeider sine ansatte, er svært kritiske overfor den innsatsen de gjør, lyver, detaljstyrer og viser minimalt med hensyn overfor andres tanker og ønsker. Når det positive avdelingen har gjort blir lagt fram, er det lederen som selv tar den hele og fulle æren for dette. Et annet poeng som påpekes er at dersom en leder opptre destruktivt i en situasjon, trenger han ikke nødvendigvis opptre likt i en annen situasjon. Den destruktive lederatferden kan f.eks. være til stede innad i avdelingen, mens andre divisjoner i virksomheten, i tillegg til kundene, ikke nødvendigvis vil

kunne oppleve den mørke siden av lederskapet i det hele tatt. Bare et fåtall av lederne oppfattes som ensidig negative eller positive, og flertallet viser dermed både sine konstruktive og destruktive sider i utførelsen av sitt lederskap.

Det poengteres at personlighetsperspektivet, maktperspektivet, situasjonsperspektivet og atferdsperspektivet må tolkes som utfyllende- heller enn gjensidig utelukkende perspektiver. I det virkelige liv kan en ikke bare fokusere på leder og hans eventuelle destruktive atferd, slik det i stor grad blir gjort innenfor de gjennomgåtte perspektiver. Fokusområdet må utvides slik at den destruktive atferd kan bli lettere å gripe.

Som tidligere antydnet, har ikke fagmiljøer rundt destruktiv ledelse klart å enes om en felles definisjon på dette fenomenet, som navngis på ulikt vis, men innehar klare likheter. Tepper definerer 'abusive supervision' som; "subordinates' perceptions of the extent to which supervisors engage in the sustained display of hostile verbal and nonverbal behaviours, excluding physical contact" (Tepper, 2000, s. 178). Om 'helsefarlig ledelse', sier Kile: "Helsefarlig ledelse dreier seg om en leders langvarige og utholdende trakassering av en eller flere underordnede, oftest karakterisert ved fordekte eller åpenlyst nedverdiggende virkemidler" (Kile, 1990, s. 15). Einarsen og kollegaer opererer med følgende definisjon på destruktiv ledelse;

The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates. (Einarsen et al., 2007a, s. 2)

De hevder denne definisjonen tar høyde for destruktiv oppførsel rettet mot både det mellommenneskelige plan og organisasjonen i seg selv. Leder kan altså bruke, og misbruke, både organisasjonen og menneskene ved utøvelse av sin makt. I forklaringen på hvilke typer oppførsler definisjonen inkluderer, trekkes det veksler på Buss (1961). Han deler aggressiv oppførsel inn i tre dimensjoner; fysisk vs. verbal-, aktiv vs. passiv- og direkte vs. indirekte aggresjon. En kan altså på en og samme tid representere en oppførsel som er både verbal, aktiv og indirekte.

For at en skal kunne benytte seg av definisjonen ovenfor må en også ta i betraktning at det her er snakk om en oppførsel som kan sies å være både systematisk og gjentakende. Det at en leder har en dårlig dag er dermed ikke grunn nok til å kalle han destruktiv.

Det ligger også i definisjonen at det er snakk om destruktiv atferd dersom den bryter mot det som er legitimt, det lovlige og rettmessige for organisasjonen. Bruk av ressurser i form av mennesker, materiell og økonomi skal være til det beste for virksomheten og dens eiere. Organisasjonen står likevel ikke helt fritt til selv å definere hva som er legitimt eller ikke. Et eksempel er dersom en av lederne ønsker å fratrukke sin stilling grunnet ønske om egenutvikling. Dette kan være i strid med organisasjonens interesser, men trenger likevel ikke være verken ulovlig eller umoralsk.

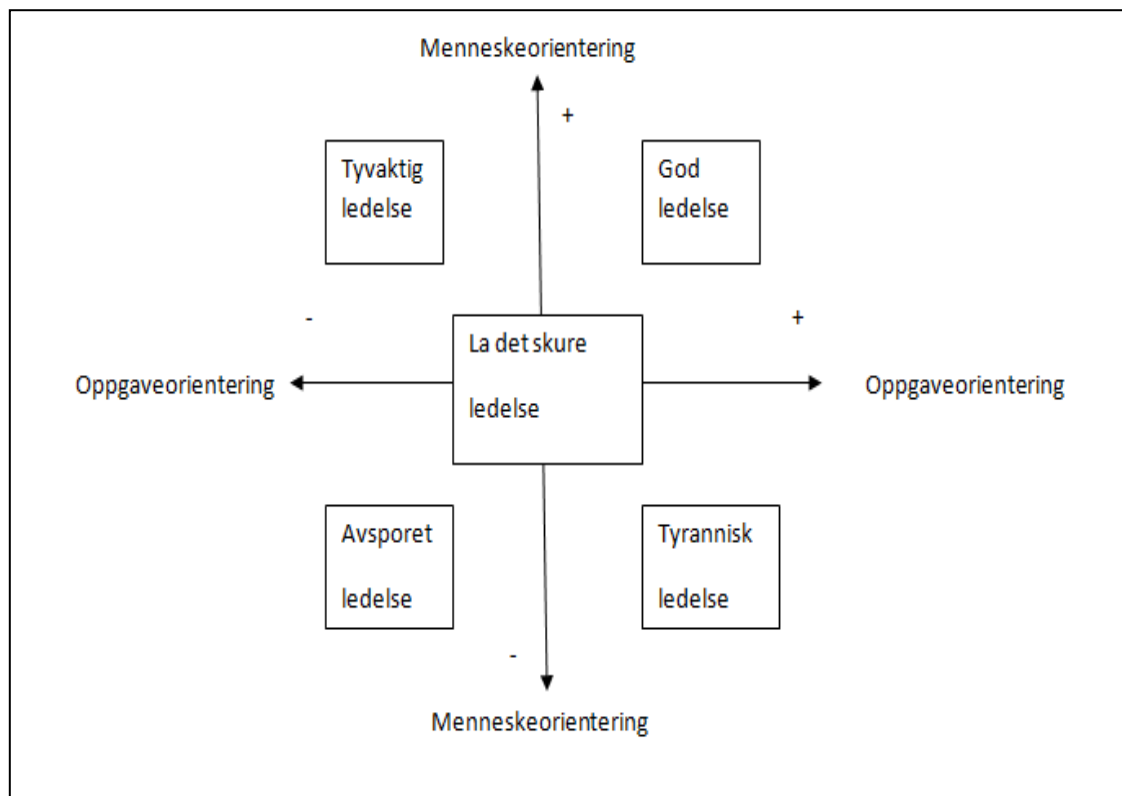
Om en ser på ulike samfunn og forskjellige tidsepoker, kan hva som vil betegnes destruktiv atferd eller ikke variere. Destruktiv atferd er nødvendigvis ikke statisk: "Hence, what may be defined as a legitimate use of the organisations total resources, including its employees, depends on the legal, historic and cultural context of the organization" (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007a, s. 5)

### **2.5.1 Modell for destruktiv ledelse**

Med bakgrunn i sistnevnte definisjon på destruktiv ledelse, har Einarsen, Aasland og Skogstad (2007a) utarbeidet en konseptuell modell over lederatferd. Den vil være et utgangspunkt for spørsmålene som omhandler destruktiv ledelse i spørreundersøkelsen som denne oppgaven bygger på. Modellen hevdes å være en utvidelse av Blake og Moutons fremstilling av temaet, da deres todimensjonale diagram, hvor ledelsens effektivitet er avhengige av varierende hensyn til mennesker og/eller produksjon ikke adresserer den destruktive lederatferd. Ved å utvide Blake og Moutons to dimensjoner til også å inkludere destruktiv atferd, hevdes det at en dermed kan fange både konstruktiv og destruktiv lederskap.

I modellen, som vises i figur 5, plasseres lederatferden inn i et koordinatsystem, der x-aksen sier noe om hvorvidt det tas hensyn til organisasjonens mål, effektivitet og oppgaver, mens y-aksen representerer leders atferd rettet mot sine underordnede. Leders atferd går fra destruktiv til konstruktiv på begge aksene.

Figur 5: Modell for destruktiv lederatferd



(Einarsen et al., 2002, s. 241)

En negativ menneskeorientert atferd henviser til leders hindring av organisasjonens interesser ved å ødelegge underordnedes trivsel og motivasjon. Her kan en finne atferd som for eksempel trakassering og mobbing. Den positivt menneskeorienterte atferden vil derimot underbygge motivasjon og trivsel. Her vil leder både støtte, vise respekt for og ta vare på sine ansatte. Dersom leder krenker organisasjonens interesser ved eksempelvis å stjele fra den, dette kan gjelde både penger, tid og materiell, eller motarbeider virksomhetens mål, er det snakk om negativ oppgaveatferd. På den andre side vil en som viser positiv oppgaveatferd jobbe i retning av å tilfredsstille målene som er satt for organisasjonen. De to separate dimensjonene gjør at en leder kan handle konstruktivt på en dimensjon og destruktivt på en annen:

A leader who bullies and harasses subordinates may still act in accordance with the goals of the organisation, securing a strong focus on task completion and effectiveness. Likewise, a leader who acts in opposition to the legitimate goals of the organisation may still be supportive towards subordinates. (Einarsen et al., 2007a, s. 5)

De fleste ledere vil utøve konstruktiv atferd langs begge dimensjoner. Da aksene er kontinuerlige kan leders konstruktive og/eller destruktive atferd også ha ulik styrke. I modellen blir den destruktive ledelsesformen delt inn i tre forskjellige ledertyper; tyrannisk ledelse (positiv oppgaveorientert- og negativ menneskeorientert atferd), avsporet ledelse (negativ oppgaveorientert- og negativ menneskeorientert atferd) og tyvaktig ledelse (negativ oppgaveorientert- og positiv menneskeorientert atferd). Den fjerde ledertypen representerer den konstruktive kategorien (positiv oppgaveorientert- og positiv menneskeorientert atferd). I tillegg finnes en lederatferd i sentrum som verken er oppgave- eller menneskeorientert, som kalles "laissez-faire-" eller "la-det-skure"-ledelse (Einarsen et al. 2002).

Den *tyranniske lederatferd* har stort fokus på å tilfredsstille organisasjonens mål. Hvorvidt en tar hensyn til menneskene i organisasjonen er av mindre betydning. I stedet for at resultatene oppnås gjennom de ansatte, skjer prosessen gjerne i større grad på bekostning av dem. Det sies at denne lederstilen kan oppfattes ulikt av de underordnede og toppledelsen. Ved å fokusere på organisasjonens oppgaver, kan dette gi seg utslag i gode økonomiske resultater, noe styret setter pris på. Når det gjelder de underordnede, som bare blir brukt som et middel til å oppnå resultater, vil de kunne karakterisere slike ledere som ubehagelige.

En *avsporet lederatferd* viser en destruktiv holdning overfor både medarbeidere og organisasjonens oppgaver. Lederen kan opptre både arrogant og løgnaktig overfor de ansatte, og forhindrer også virksomhetens ønske om måloppnåelse og ressursutnyttning. Her kan en finne de lederne som er mer opptatt av egen karriereutvikling enn å fokusere på hva som er til det beste for organisasjonen og dens medarbeidere. Det kan stilles spørsmålsteget ved hvor lenge slike ledertyper fungerer i sin stilling, da de undergraver både oppgaver og mennesker, men det pekes også på at et byråkratisk regelverk vil kunne være med på å forhindre en eventuell avskjed av en leder med denne type lederatferd.

*Tyvaktig lederatferd* er plassert i andre kvadrant, med en konstruktiv vinkling i forhold til de underordnede og en destruktiv tilnærming til virksomhetens oppgaver og ressurser: "Robin Hood eller Gjest Bårdsen kan kanskje brukes som metaforer for denne type ledere; de tar fra de rike (dvs. virksomheten) og gir til de fattige (dvs. de ansatte)" (Einarsen et. al., 2002, s. 240). Disse lederne kan underbygge unnasluntring og lav effektivitet hos medarbeiderne. Både virksomhet, dens eiere og kunder vil gjerne måtte "lide" på bekostning av medarbeidernes velvære. Det kan være snakk om at medarbeidere blir tilbudt varer som

virksomheten produserer uten å måtte betale noe, eller blir oppmuntret til å ta lange pauser som går utover arbeidstiden. Heller ikke denne type ledere er nødvendigvis enkle å få bukt med, da medarbeiderne kan komme til å stille seg bak deres prioriteringer.

Den lederatferden som kalles *laissez-faire*-, eller *la-det-skure ledelse*, blir plassert i koordinatsystemets origo, som et bilde på lederens fraværende oppfølging når det gjelder både organisasjonens oppgaver og de underordnede (Einarsen et al., 2007b). Denne ledertypen vil gjerne overse negative situasjoner, som igjen har lettere for å eskalere. Problemet er de konsekvenser som kan oppstå av ikke å handle.

En *konstruktiv leder* opptrer i samsvar med organisasjonens legitime interesser, og har fokus rettet mot både måloppnåelse, god utnyttelse av ressurser, arbeidsoppgaver og menneskene i virksomheten. Denne type leder får gjennomført det som er organisasjonens mål på en god måte. Medarbeiderne blir ikke bare sett på som et middel til å nå gitte mål, men får også bekreftelse på sine individuelle behov. Den konstruktive leder oppfordrer de underordnede til å engasjere seg i det som skjer i virksomheten, i tillegg til selv å vise interesse og engasjement.

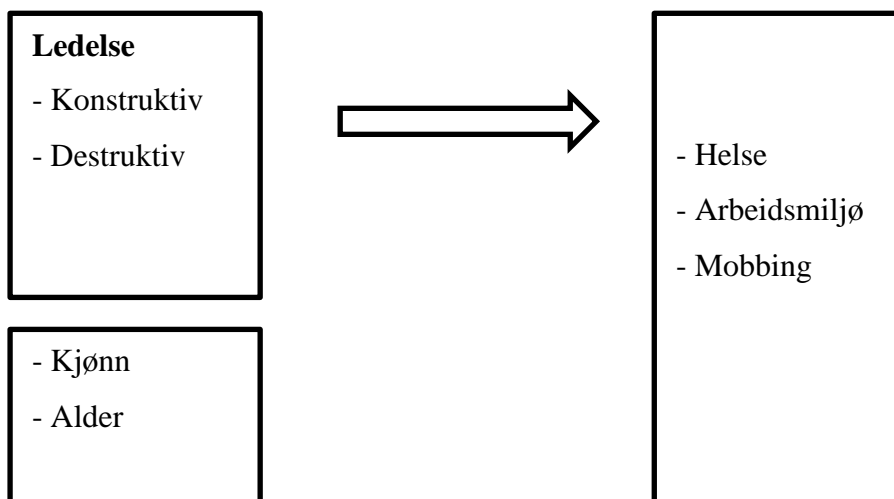
Vi vil videre i oppgaven trekke veksler på ulike bidrag innenfor forskningstradisjonen rundt destruktiv ledelse, da særlig teorier og modeller tilknyttet Einarsen og hans kollegaer. Vi vil blant annet teste deres modell for destruktiv lederatferd for å se om, eller i hvilken grad, praksis tilsynelatende harmonerer med teori.

## 2.6 Hypoteser

På bakgrunn av de forskningsspørsmål som er skissert opp under kapittel 1, og med utgangspunkt i bidrag omkring destruktiv ledelse, har vi utledet 9 hypoteser som vil bli testet. Disse hypotesene dreier seg om fenomenet 'destruktiv ledelse', og dets forhold til andre aspekter ved arbeidsmiljøet. Vi har laget en forenklet skisse i figur 6 for å visualisere våre hypoteser:



Figur 6: Forenklet skisse av oppgavens hypoteser



### 2.6.1 Utbredelse av destruktiv ledelse

Ledere tiltrekkes gjerne av de mest populære organisasjonstrendene, det som er “in” i tiden, også i forhold til hvordan de skal opptre overfor sine underordnede. Disse ledelsesidéene, eller –oppskriftene, handler om hvordan en på best mulig vis skal kunne fremtre som en konstruktiv leder, ikke som en manipulerende og ydmykende tyrann. Selv om mange av idéene som tas inn i en organisasjon ikke får det tilsiktede utfallet (Røvik, 2007), er det likevel grunn til å tro at de fleste ledere oppfatter hovedessensen i det å opptre med positivt fortegn. En leder bruker sin innflytelse for at en gruppe skal nå de mål som er satt for arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Ofte blir han eller hun sett på som et forbilde som de underordnede tilstreber å etterlikne. Kulturen, ofte omtalt som ”slik gjør vi det her hos oss”, påvirkes ofte av type ledelse.

Great leaders create an environment where everyone wants to do their best without harming others. This culture actually embraces new employees to new citizens and helps them to continue to demonstrate the high positive core values, vision and mission for the organization“. (Hoagland-Smith, 2011)

Med bakgrunn i beskrivelser av norske arbeidsorganisasjoner, må en kunne anta at det i de fleste organisasjoner hersker en sunn og positiv kultur. Da ledere i stor grad vil påvirke kulturen i et selskap, kan dette være et tegn på at de fleste av dem fremmer positive verdier og holdninger ved selv å opptre konstruktivt. Dette kan også tenkes å vise igjen i jobbtildfredshet. Sousa-Poza (2000) gjennomførte en studie av data fra flere forskjellige land, som viste at kun

5.6 prosent av norske arbeidstakere opplyste at de var utilfreds, mens hele 82.1 prosent var tilfreds med jobben i varierende grad. 63 prosent av disse opplyste også at en av kildene til dette var det gode forholdet til ledelsen. Dette kan tyde på at de fleste ledere i all hovedsak viser konstruktiv atferd. Vi vil derfor anta at destruktiv ledelse ikke vil være et særlig utbredt fenomen.

### **Hypotese 1: Destruktiv ledelse er ikke et særlig utbredt fenomen**

#### **2.6.2 I hvilken grad gjenfinnes ulike dimensjoner ved destruktiv ledelse**

Kort repetert skisserer modellen for konstruktiv og destruktiv lederatferd opp fem ulike varianter av ledere, hvorav fire destruktive (ved å inkludere "la-det-skure"-ledelse) og en konstruktiv. Den konstruktive blir plassert i 1. kvadrant, mens de ulike typer destruktive ledere finnes i de resterende kvadranter, i tillegg til grafens origo, som representerer den ledertypen som lar være å handle (Einarsen et al., 2002). X-aksen representerer oppgaveorientering, mens Y-aksen henviser til menneskeorienteringen, begge med skalaer som går fra negativ til positiv. Modellen og begrepene innebærer i seg selv bestemte antakelser og vi vil tro at denne inndelingen gjerne ikke er like enkel å finne i virkeligheten. Ser en på tyrannisk- og avsporet ledelse, slår disse henholdsvis positivt og negativt ut på oppgaveorientering, mens de begge er uttrykk for negativ menneskeorientering. Så lenge ingen av disse ledertypene er opptatt av sine underordnede, men opptrer både ufølsomt og arrogant overfor dem, kan man anta at dette er det som vil gjøre størst inntrykk på de ansatte. De underordnede som utsettes for både den tyranniske og den avsporede ledertype, vil kunne kjenne på at de ikke blir ivaretatt på tilfredsstillende vis. Selv om den tyranniske lederatferd er opptatt av å nå organisasjonens mål, mens den avsporede lederstil heller ikke innfrir på dette området, tror vi ikke det er av så stor betydning for hvordan respondentene oppfatter sin leder. Dermed kan det være at disse to ledertypene trolig er mer like sett fra respondentens side enn det synes antatt av begrepsskillene i modellen.

Ser vi på tyvaktig/illojal ledelse og konstruktiv/god ledelse, er begge disse ledelsesdimensjonene opptatt av å bevare menneskene i organisasjonen. Lederne viser omtanke overfor de underordnede og inviterer til engasjement. Mens den konstruktive leder i tillegg er opptatt av å få gjennomført bedriftens mål, er derimot den tyvaktige leder ikke akkurat "organisasjonens disippel", da han på ulike hold undergraver virksomhetens handlingsplaner. Dette siste tatt i betraktning, tror vi likevel at begge ledertypene kan bli oppfattet som godt likte ledere, da de ser menneskene i organisasjonen. Altså vil gjerne den

illojale leder også kunne oppfattes som en form for konstruktiv overordnet for de ansatte, da han har fokus på menneskene, noe vi tror er av vesentlig betydning for de ansatte. Med bakgrunn i ovenstående drøfting, virker følgende hypotese rimelig:

**Hypotese 2: Skillet mellom de ulike lederstilene er mer diffuse i virkeligheten enn i den destruktive ledelsesmodellens fremstilling, slik at disse kan være vanskelige å skille fra hverandre i en empirisk analyse.**

### **2.6.3 Er konstruktiv ledelse vesensforskjellig fra destruktiv ledelse?**

Intuitivt vil det kanskje være naturlig å tenke at destruktiv ledelse vil være det motsatte av konstruktiv ledelse. I sammenheng med denne avhandlingen har likevel lederatferdene to ulike dimensjoner; menneskeorientering og oppgaveorientering, der begge lederatferder er høy på oppgaveorientering. Teoretisk er de dermed ikke to rene motpoler. Fra et annet perspektiv kan en også anta at de fleste ledere av og til vil kunne utøve atferder som kategoriseres som destruktive, som f.eks. å holde tilbake informasjon, men samtidig også kunne vise konstruktiv atferd, som å oppmuntre til nytenkning. Einarsen et al. (2002) hevder at mange ledere viser både destruktiv og konstruktiv atferd, noe som dermed tyder på at en ikke nødvendigvis befinner seg kun i den ene kategorien eller den andre. Dersom lederatferdene er motpoler til hverandre, vil vi finne en sterk negativ sammenheng mellom dem. Vi postulerer derimot at de er mer uavhengige av hverandre, og at sammenhengen mellom konstruktiv og destruktiv ledelse vil være svak.

**Hypotese 3: Konstruktiv ledelse vil ha en svak sammenheng med destruktiv ledelse.**

### **2.6.4 Mobbing og destruktiv ledelse**

I boka "Når veven rakner; om samhold og mobbing på arbeidsplassen", prøver Jon Sjøtveit å visualisere begrepet mobbing. Han beskriver en gutt som stikker en pinne bort i en frosk han har oppdaget. Frosken stivner, gjør seg så liten som mulig og prøver å hoppe vekk. Det fascinerer gutten at han kan ha slik en makt over denne lille skapningen. For guttens del er dette en form for moro på andres bekostning, da det slettes ikke oppfattes på tilsvarende måte fra froskens ståsted (Sjøtveit, 1999). Ifølge Einarsen et al. (1994) er mobbing en situasjon der en person systematisk og over tid utsettes for negative handlinger av en eller flere andre på en slik måte at offeret har vanskelig for å forsvare seg mot disse handlingene. Det var den svenske skolelegen Peter Paul Heinemann som i 1969 lanserte begrepet "mobbing", da som et uttrykk for plaging blant skoleelever. Selv stammer uttrykket fra det engelske ordet "mob", som betyr lynsjing, der en hel menneskemengde går løs på offeret. I dag er begrepet utvidet til

å omfatte vedvarende negative handlinger, uansett hvem som står bak dem. Det kan også være snakk om ikke- handlinger, som å fryse ut eller isolere offeret (Sjøtveit, 1999).

I en tidligere undersøkelse fant Einarsen et al. (1994) at 5 prosent av de spurte opplevde alvorlig mobbing på jobben. Menn og kvinner rammes i like stor grad, men eldre føler seg mer mobbet enn yngre, selv om yngre rapporterer om flere negative handlinger. Mobbing ser også ut til å oppstå særlig hyppig i større bedrifter, mannsdominerte bedrifter og i industri. En kan skille mellom indirekte og direkte mobbing, der den direkte mobbingen er aggressive og åpne handlinger, som latterliggjøring og sårende bemerkninger, mens de indirekte er mer skjulte, eller ikke-handlinger. I tillegg snakker en gjerne om arbeidsrelaterte - og personrelaterte handlinger, hvor henholdsvis selve arbeidsoppgavene blir vanskelige å gjennomføre, eller det foregår eksempelvis erting eller ryktespredning. Mobbing utvikler seg gradvis. I starten kan handlingene gjerne være diskrete og indirekte, og de forekommer bare av og til. Etter hvert opptrer de både oftere og i mer direkte form. Den fysiske mobbinga kommer innunder straffelova og skal anmeldes (Graversgård, 1997). Konsekvensene av mobbing og de påfølgende menneskelige lidelser, kan medføre et dårligere arbeidsmiljø, økning i sykefraværet, uføretrygding og høyere selvmordsrate (Lillebø, 1998).

Begrepet mobbing er en del av uttrykket trakassering, men benyttes ikke som et begrep i Arbeidsmiljøloven. Aml. § 4-3 (3) lyder som følger: "Arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden" (Arbeidsmiljøloven). Etter at en i begynnelsen av 1980 tallet satte fokus på psykisk vold og seksuell trakassering i arbeidslivet, er det avdekket grove overtredelser bl.a når det gjelder mobbing. Det er arbeidsgivers plikt å sørge for at slike forhold ikke får utvikle seg i en virksomhet, blant annet ved å drive forebyggende arbeid. Det er allmenn enighet om at mobbing i arbeidslivet kan være et alvorlig problem. Ser en tilbake på hva mobbing som begrep faktisk innebærer, kan det virke som om det ikke er så ulikt flere av kjennetegnene ved den destruktive ledelsesdimensjonen og at aspekter ved destruktiv ledelse overlapper med sider ved opplevd mobbing. I tillegg indikerer ulike studier at omtrent halvparten av alle mobbere er ledere (Einarsen et al., 2002), noe som tyder på at mobbing muligens er et aspekt ved destruktiv ledelse. Av denne grunn venter vi at det vil være en positiv sammenheng mellom destruktiv ledelse og mobbing.

**Hypotese 4: Det vil være en sammenheng mellom destruktiv ledelse og høyere grad av mobbing.**

## 2.6.2 Kjønn og destruktiv ledelse

Trass i mange klare forskjeller blant mennesker, som hårfarge, høyde og vekt, er kjønn noe av det som betyr mest (Myer, 2007). Det hevdes at "...kjønn fortsatt har en betydning for den bagasjen kvinner og menn har med seg inn i organisasjonen, og som preger individuell atferd, behov, holdninger, prioriteringer og kommunikasjonsmønstre" (Drake & Solberg, 1995, s. 43). Det finnes en rekke ulike varianter av teorier, hvilket formål er å forklare utviklingen og betydningen av kjønnsvariasjoner. Heller enn å anse disse for å være konkurrerende, er et bedre utgangspunkt å betrakte dem som komplementære, for dermed også å utvide forståelsen for kjønnsvariasjonene. Forklaringene kan deles inn i tre hovedperspektiver, der hver innfallsvinkel inneholder en rekke teorier. Hovedperspektivene er det biologiske, det mellommenneskelige og det kulturelle (Drake & Solberg, 1995).

Biologisk vil en finne både likheter og ulikheter mellom kvinner og menn. En snakker gjerne om forskjellige hormoner og kromosomer. Hjernehalvdelene har også stått i fokus. Den venstre halvdel går mest på logisk, abstrakt og analytisk tenkning, mens den høyre halvdel er området for visuelle egenskaper, intuisjon og ikke-verbal informasjon. Mens menn generelt viser trekk som kan knyttes til den venstre hjernehalvdel, er kvinner mer utviklet innen den høyre, samtidig som kontakten mellom de to hjernehalvdelene er bedre hos kvinner.

Det mellommenneskelige perspektivet fokuserer på at kjønn er et fenomen som er sosialt konstruert. Omgivelsene spiller altså inn i forhold til ulik utvikling hos kjønnene. Innenfor dette perspektivet finner en blant annet den kognitive teorien. Menneskene har en indre drivkraft som ønsker å tilpasse seg omgivelsene. Det som blir fremstilt som riktig måte å opptre for gutter og jenter, får innvirkning på den rollen barna tar.

Kjønnsforskjeller i et kulturelt perspektiv fokuserer på at ulike forventninger og reaksjoner knyttet til kjønnene tilsier at en kan snakke om ulike kulturer. Dette vises gjerne tydelig i gutte- og jentegjenger, der det som er akseptabelt og normalt hos guttene vil kunne være unormalt innenfor jentegrupperingen, og motsatt (Drake & Solberg, 1995).

Med attribusjon menes det å årsaksforklare hendelser. En skiller mellom ekstern og intern attribusjon. Ved ekstern attribusjon forklarer en hendelser som forårsaket av flaks eller tilfeldigheter, mens en ved intern attribusjon vektlegger personlige egenskaper. Ifølge Drake og Solberg (1995) viser forskning at kvinner og menn er forskjellige når det gjelder å ty til

ekstern eller intern attribusjon. Dersom en mannlig arbeidstaker har gjennomført et vellykket prosjekt på jobben, er tendensen at han tar fram personlige egenskaper som forklaringsfaktor på hvorfor det gikk så bra, altså benyttes indre attribusjon. Dersom prosjektet derimot skulle føre galt av sted, vil den ytre attribusjonen komme i forgrunnen, der årsaken ilegges tilfeldigheter og uflaks, noe en strengt tatt ikke råder over. For kvinner er disse tendensene snudd på hodet. Et prosjekt med positivt utfall gikk bra grunnet en god porsjon flaks og andre ytre omstendigheter, mens det prosjektet som endte dårlig var fordi en som prosjektleder ikke var kompetent og dyktig nok i arbeidet, altså er det ens egen feil at prosjektet mislyktes. På grunnlag av dette hevdes det også at kvinnelige medarbeidere generelt vil ha et større behov for oppmuntring og feedback i arbeidet (Drake & Solberg, 1995). Imsen (1991) har visualisert tendensen, som vises i tabell 2.

*Tabell 2: Kjønnforskjeller i attribusjonsmønster*

	GUTTER	JENTER
Tolkning av suksess	Indre årsaker (evner)	Ytre årsaker (flaks, lette oppgaver)
Tolkning av nederlag	Ytre årsaker (uflaks)	Indre årsaker (mangler evner)

(Imsen, 1991, s. 153)

Dette fenomenet kan muligens overføres til den destruktive ledelsesdimensjonen, og hvorvidt kvinnelige og mannlige arbeidstakere føler seg utsatt for leders negative atferd.

En leders destruktive fremstøt vil da muligens kunne oppfattes som mindre personlig for mannlige enn for kvinnelige underordnede. Siden menn kanskje ikke tar negative tilbakemeldinger så personlig som det deres kvinnelige kollegaer gjør, vil de heller ikke oppfatte leders atferd som destruktiv i så stor grad som kvinnene. For kvinnes del, vil de ta leders negative utspill som personlig kritikk, hvorpå den overordnede også kan oppfattes som mer destruktiv enn sett fra mennenes ståsted.

I en amerikansk studie fant Aquino og Bradfield (2000) at kvinner oftere enn menn oppga at de var blitt utsatt for indirekte aggresjon i arbeidet. Simpson og Cohen (2004) fant på sin side, i en studie av universitetsansatte, at kvinner var mer utsatt for mobbing. Samtidig rapporterte de at negativ atferd som kvinner kunne oppfatte som ubehagelig, ville menn se i en annen

organisatorisk kontekst, for eksempel tolke som en del av en ledelsesstrategi, og til og med som en nødvendighet for bedriften. Menn så dermed ut til å kunne ha større toleranse for å bli utsatt for negativ atferd enn kvinner. På bakgrunn av dette vil vi anta at kvinner vil oppleve høyere grad av destruktiv ledelse enn menn.

**Hypotese 5: Kvinner vil oppleve seg mer utsatt for destruktiv ledelse enn menn.**

### **2.6.3 Alder og destruktiv ledelse**

Eldre arbeidstakere har mer såkalt livserfaring. De er også gjennomgående kommet lengre i sin totale karriere, i tillegg til at de har gjennomsnittlig lengre ansiennitet på sin nåværende arbeidsplass enn yngre arbeidstakere. Eldre arbeidstakere fremstår gjerne også som mer romslige og robuste enn sine yngre kollegaer. Disse faktorene vil kunne underbygge et argument om at eldre arbeidstakere i mindre grad lar seg prege av destruktive ledere enn yngre arbeidstakere. En eldre arbeidstaker vil trolig også være mer trygg på egen kompetanse, posisjon, ferdigheter osv. De vil i tillegg ofte ha et større nettverk rundt seg i bedriften grunnet lengre ansiennitet. Lederens destruktive oppførsel, spesielt om den uttrykkes i form av urettmessig kritikk og mobbing, vil gjerne lettere prelle av en person som er sikker på seg selv og egne ferdigheter og kompetanse, og som i tillegg kan støtte seg på gode kollegaer.

I en amerikansk studie utført av Orth, Trzesniewski og Robins (2010) fant de at selvtilliten øker fra tidlig voksenalder frem til det når en topp når en er rundt 60 år. Dette tyder muligens på at de arbeidstakere som i Norge nærmer seg pensjonsalder har høyere selvtillit enn sine yngre medarbeidere. Dette kan innebære at de eldre arbeidstakerne kanskje ikke vil ta til seg negativ atferd fra ledere i like stor grad som de yngre. Iliopoulou og While (2010) undersøkte arbeidsforhold for greske sykepleiere, og fant at yngre sykepleiere opplevde seg selv som mindre autonome enn eldre. I forhold til destruktiv ledelse kan dette bety at eldre arbeidstakere ikke vil jobbe så nært opp til- og være like avhengig av lederen som de yngre. Dette kan muligens resultere i at eventuell destruktiv atferd ikke vil erfares i like stor grad av de eldre.

**Hypotese 6: Eldre arbeidstakere vil oppleve seg som mindre utsatt for destruktiv ledelse enn yngre arbeidstakere.**

### **2.6.4 Konsekvenser av destruktiv ledelse**

Til tross for ulike vinklinger til fenomenet destruktiv ledelse, vektlegger mange den negative virkning denne type lederatferd har når det gjelder de ansattes trivsel, pågangsmot og yteevne.

En undersøkelse (McColl-Kennedy & Anderson, 2002), gjennomført i et farmasøytisk firma i Australia, viste tilsvarende tendenser. 137 selgere fra virksomheten deltok i undersøkelsen, der hensikten var å finne ut om emosjoner som optimisme og frustrasjon virket som en mellomliggende variabel overfor prestasjonsnivået til de underordnede og form for lederstil. Salgsstatistikken til den enkelte ble satt som et mål på prestasjonsnivået. Det ble funnet at type lederstil hadde en direkte sammenheng med de ansattes opplevelse av optimisme og frustrasjon, som igjen virket direkte inn på selgernes prestasjonsnivå. Følelsene optimisme og frustrasjon virket dermed som en mediator mellom lederstil og prestasjon. Andre interessante funn var at den positive virkningen av optimisme hadde mindre effekt på prestasjonsnivået enn den negative virkningen av frustrasjon hadde. Kile (1990) registrerte at ofre for de 'helsefarlige lederne' slet med både fysiske og psykiske plager som en følge av påkjenningen. Han nevner mareritt, dårlig selvtillit, anspenhet, selvmordsforsøk, irritabilitet, angst, depresjon, kvalme med mer. Kile (1990) viser til en av sine informanter:

Jeg har også mistet troen på at jeg i virkeligheten gjør godt arbeid. Selv om jeg her oppmuntres og får positive komplimenter er jeg alltid innerst inne i tvil. Gjør jeg nå noe galt? Denne utryggheten, denne angsten plager meg ennå etter 2 1/2år i en ny stilling. (Kile, 1990, s. 80)

### ***Angst og depresjon***

I den grad det å bli utsatt for destruktiv ledelse er en form for mobbing, nevnes av flere engstelse, uro, angst og depresjon som ulike former for reaksjoner. Kile (1990) hevder arbeidssituasjonen er så viktig for den ansatte, at virkningen av mobbing på arbeidsplassen kan få katastrofale følger. Konsekvensene av destruktiv lederatferd kan være avhengig av flere faktorer. Det er ikke bare leders atferd, sammen med hans grad av makt og påvirkningskraft, som avgjør utfallet. En må også ta i betraktning hvilken situasjon medarbeideren mener å befinne seg i, samt hans personlighet og ressurser: "På samme måte som konstruktiv ledelse ikke foregår i et vakuum, utøves også destruktiv ledelse i en sammenheng, der både offer, den aktuelle virksomhet og den aktuelle situasjon inngår" (Einarsen et al., 2002, s. 249).

Ikke bare de personene som blir utsatt for destruktiv lederatferd direkte blir rammet. Det kan skape ringvirkninger i virksomheten, som igjen gir seg negative utslag på andre medarbeideres motivasjon, trivsel og arbeidsinnsats, og kan kanskje føre til at ansatte slutter i



jobben, med alt det medfører av ekstra kostnader. Av denne grunn vil vi forvente at destruktiv ledelse vil ha en negativ effekt på helse, i form av angst og depresjon.

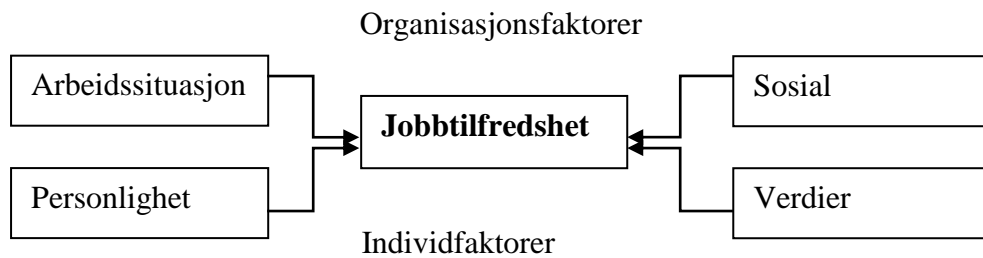
**Hypotese 7: Destruktiv ledelse vil henge sammen med høyere grad av angst og depresjon.**

### *Trivsel*

Jobbtilfredshet sies å være: ”i hvilken grad man opplever jobb som positiv eller negativ” (Kaufmann & Kaufmann, 2007, s. 218). Teoriene som omhandler jobbtilfredshet prøver å se sammenhenger mellom jobbtilfredshet og produktivitet, eller motsatt, sammenhengen mellom jobbtilfredshet og stress, mistriivsel og fravær. Herzbergs tofaktorteori blir regnet som den første fullstendige teorien om jobbtilfredshet. Arbeidstakere ble bedt om å fortelle fra sine gode og dårlige opplevelser i jobbsammenheng, om hva som førte til henholdsvis trivsel og mistriivsel. Beretningene som ble relatert til de gode opplevelsene, fortalte om anerkjennelse, ansvar og læring, noe Herzberg valgte å kalle motivasjonsfaktorer. Fortellinger knyttet til de negative følelsene ble oppgitt å være blant annet arbeidsvilkår og ledelse, der Herzberg brukte samlebegrepet hygienefaktorer (Bolman & Deal, 2009). Grunnen til Herzbergs skille mellom motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer, var at de faktorer som ble sett på som årsak til trivsel var andre enn de som ble sett på som årsak til mistriivsel, en refererte altså til to uavhengige dimensjoner. Hygienefaktorene kan gi mistriivsel om de er fraværende, men ved tilstedeværelse gir de ikke trivsel. Motivasjonsfaktorene gir trivsel når de er til stede, men ikke mistriivsel om de ikke er det (Kaufmann & Kaufmann, 2007).

På grunnlag av Herzberg og flere andre teoretikere, som Thorsrud og Emery (Lindøe, 2006), Lawler, Lock, Salancik, Pfeffer (Kaufmann & Kaufmann, 2007) og Hackman (Bolman & Deal, 2009), er det gjort flere forsøk på å sammenfatte hovedtrekkene i de ulike teoriene vedrørende jobbtilfredshet. Kaufmann og Kaufmann (2007) har, etter inspirasjon fra andre teoretikere, laget en visuell modell over faktorer som påvirker jobbtilfredshet og – utilfredshet.

Figur 7: Ulike årsaker til jobbtilfredshet



(Kaufmann & Kaufmann, 2007, s. 222)

Verdiene sies å kunne påvirke vår jobbtrivsel. For noen vil en interessant jobb medføre trivsel uansett lønn, mens for andre har størrelsen på inntekt en avgjørende betydning for hvorvidt en trives eller ikke. En del vil hevde at den ansattes personlighet spiller inn også når det gjelder jobbtilfredshet. En karakteriserer gjerne mennesker ved type A- eller type B personlighet, henholdsvis den oppkavede eller den rolige. Med så ulike personligheter hevdes det at også jobbtilfredsheten er forskjellig. Den sosiale påvirkning har et bredt dokumentert underlag som støtter påstandene om at jobbtilfredshet kan relateres til virksomhetens sosiale miljø og kultur. Det å bli sett og verdsatt er viktige komponenter, som igjen kan virke dempende på jobbtilfredsheten. Selve arbeidssituasjonen tar opp et rettferdig lønnsystem, tilfredsstillende arbeidsbetingelser, i tillegg til jobbkjennetegn og ledelse. Jobbkjennetegnene som knyttes til jobbtilfredshet, er bl.a det å utføre meningsfulle oppgaver og å få tilbakemelding på utført arbeid. Til slutt er også leders lederstil av betydning for den ansattes tilfredshet. For at arbeidstakere skal melde om jobbtilfredshet, er lederne generelt hensynsfulle og ivaretagende overfor de ansatte, og lar dem ta del i beslutninger som er av betydning for egen jobb. Dyktige ledere gir seg også utslag i jobbtilfredshet blant arbeidstakerne (Kaufmann & Kaufmann, 2007). Som en ser, er det flere faktorer som spiller inn på jobbtilfredshet. Det sosiale samspillet på arbeidsplassen, herunder også leders atferd, er et vesentlig bidrag til hvorvidt arbeidsplassen løfter eller, i motsatt fall, tynger medarbeiderne.

I Rogaland fylke ble det nylig gjennomført en undersøkelse som gikk på jobbtilfredshet hos sykehjemspersonell, og hvilke faktorer som var utslagsgivende for grad av tilfredshet. Da fremtidsscenarier viser en mangel på helsepersonell i tiden som kommer, anses det som viktig både å kunne rekruttere nye arbeidstakere, samt å beholde de som allerede jobber på sykehjemmene. Trivsel og helse blant de ansatte ble målt på ulike skalaer, der stress, subjektive helseplager og psykososiale faktorer på arbeidsplassen ble målt. Resultater av

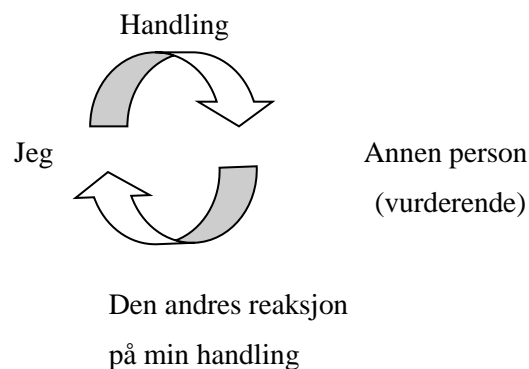
undersøkelsen viste at det ikke var faktorer ved pasientene, f.eks uro, som slo mest ut på personalets helse. Derimot var leders evne til å kunne støtte, være rettferdig og oppbyggende viktig for jobbtilfredshet (Testad, 2010). På grunnlag av dette har vi formulert følgende hypotese:

**Hypotese 8: Destruktiv ledelse vil henge sammen med lavere grad av trivsel.**

### ***Jobbusikkerhet***

Jobbusikkerhet har å gjøre med hvordan arbeidstaker anser sine fremtidsutsikter i organisasjonen, om en tror en får beholde jobben eller om arbeidsgiver ikke lenger har bruk for kompetansen en som ansatt innehar (Einarsen et al., 2007b). Det handler om hvorvidt en føler seg nyttig eller ei i arbeidssammenheng. Vår selvoppfatning på ulike arenaer bestemmes både av vår indre egenvurdering og tilbakemeldinger fra ytre hold. Georg Herbert Mead viser i sin speilingsteori hvordan omgivelsene kan virke inn på det synet vi har på oss selv.

*Figur 8: Mead's speilingsteori*



(Imsen 1991, s. 136)

Vi observerer ikke oss selv direkte, men gjennom andres respons på våre handlinger og ytringer. Våre fremstøt blir registrert av omverdenen. På bakgrunn av andres reaksjoner på vår opptreden, kan vi ane hvordan de vurderer oss. Derav navnet speilingsteori, vi speiler oss selv i andre. Ikke alle mennesker har like stor innvirkning på oss i denne prosessen. Det er de som er viktige for oss, de såkalte signifikante andre, som har mest å si for hvorvidt vi tillegger responsen på våre handlinger betydning eller ikke (Imsen, 1991). Dersom dette relateres til arbeidslivet, mener vi en leder vil komme under kategorien ”signifikante andre”. Hans eller hennes tilbakemeldinger til sine underordnede er av vesentlig betydning, og noe en vil ta innover seg. Destruktive reaksjoner fra leder vil dermed kunne få den ansatte til å tro at han gjør en dårlig jobb og at den kompetansen han innehar ikke er spesielt viktig for

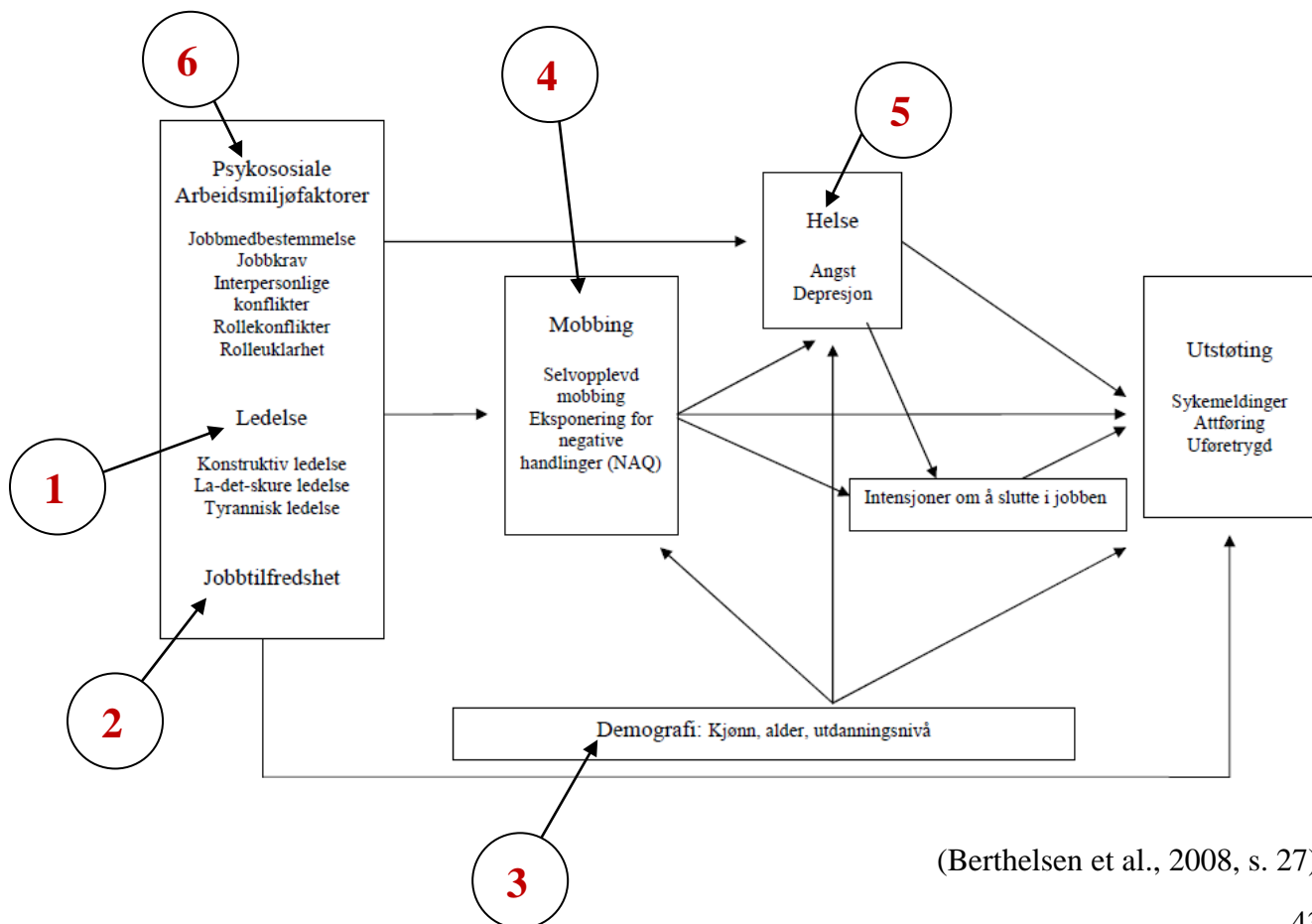
virksomheten. Frykt for å miste jobben vil også kunne oppstå. På grunnlag av ovenstående, forventes det at destruktiv ledelse kan henge sammen med høyere grad av jobbusikkerhet.

**Hypotese 9: Destruktiv ledelse vil henge sammen med høyere grad av jobbusikkerhet.**

### 2.6.5 Relasjonsmodell

Med utgangspunkt i de forhold som blir målt i spørreundersøkelsen, har Berthelsen, Skogstad, Hauge, Nielsen, og Einarsen (2008) utarbeidet en modell som viser sammenhenger mellom arbeidsmiljøfaktorer, mobbing, helse og utstøting fra arbeidslivet. Denne modellen vises i figur 9. Det antas at et arbeidsmiljø som er preget av dårlig ledelse og et høyt konfliktnivå vil påvirke jobbtrivselen i negativ retning, i tillegg til at en vil oppleve en høyere grad av mobbing. Videre går en ut fra at et dårlig arbeidsmiljø, sammen med mobbing, vil henge sammen med angst og depresjoner, som igjen er relatert til utstøting fra arbeidslivet (Berthelsen et al., 2008). Vi trekker veksler på denne modellen i vår studie for å illustrere hvor oppgavens hypoteser, og dermed fokusområde, ligger (punkt 1-6).

Figur 9: Relasjonsmodell: Modell for relasjoner mellom arbeidsmiljøfaktorer, mobbing, helse og utstøting fra arbeidslivet



(Berthelsen et al., 2008, s. 27)

Tallene som her er sirklet inn i modellen, representerer hypotesene, og viser hvor de i denne modellen vil ligge. I tabell 3 vises en oversikt over hypotesene.

*Tabell 3: Hypoteseoversikt*

<b>Hypoteseoversikt</b>
1. Destruktiv ledelse er ikke et særlig utbredt fenomen (1)
2. Skillet mellom de ulike lederstilene er mer diffuse i virkeligheten enn i den destruktive ledelsesmodellens fremstilling, slik at disse kan være vanskelige å skille fra hverandre i en empirisk analyse (1)
3. Konstruktiv ledelse vil ha en svak sammenheng med destruktiv ledelse (1)
4. Det vil være en sammenheng mellom destruktiv ledelse og høyere grad av mobbing (1↔4)
5. Kvinner vil oppleve seg mer utsatt for destruktiv ledelse enn menn (1↔3)
6. Eldre arbeidstakere vil oppleve seg som mindre utsatt for destruktiv ledelse enn yngre arbeidstakere (1↔3)
7. Destruktiv ledelse vil henge sammen med høyere grad av angst og depresjon (1↔5)
8. Destruktiv ledelse vil henge sammen med lavere grad av trivsel (1↔2)
9. Destruktiv ledelse vil henge sammen med høyere grad av jobbusikkerhet (1↔6)

## 3.0 Metode

---

Når en forsker er på leting, og søker klarhet eller sammenheng i ulike forhold (Dalland, 1993). Det handler om å svare på et eller flere forskningsspørsmål, som sies å være det viktigste i et hvert forskningsdesign (Blaikie, 2010). Ut fra erfaringer, personlig interesse og ulike studier, ønsket vi å studere fenomenet destruktiv ledelse nærmere i form av en masteroppgave.

Våre forskningsspørsmål knyttet til denne studie er som følger:

1. Hva menes med destruktiv ledelse?
2. Hvor utbredt er destruktiv ledelse og hvem er utsatt for det?
3. Hvilke konsekvenser kan destruktiv ledelse ha for ulike trekk ved arbeidsmiljøet?

I undersøkelsen av disse spørsmålene trenger vi et redskap, metoden. Denne skal være en hjelp for oss i datainnsamlingen. Metoden sier oss noe om hvordan vi kan gå frem for å skaffe til veie eller etterprøve kunnskap (Dalland, 1993). ”Metode er snevert definert den håndverksmessige siden av vitenskapelig virksomhet, eller mer presist læren om de verktøy som kan benyttes for å innsamle informasjon” (Halvorsen, 1993, s. 15). Vi kan undersøke ulike sider ved et fenomen alt etter hvilken metode vi benytter. Når vi velger en metode er det fordi vi mener den på best mulig vis vil skaffe til veie den informasjonen vi er ute etter. Noen ganger vil det tilsi at en må benytte flere metoder i en og samme undersøkelse (Dalland, 1993).

### 3.1 Kvantitativ metode

I samfunnsfaget snakker en gjerne om kvalitativ og kvantitativ metode, selv om det i realiteten ikke eksisterer noe skarpt og entydig skille mellom dem (Jacobsen, 2005). Da vi i denne oppgaven i hovedsak har valgt å benytte oss av den kvantitative vinklingen, nøyer vi oss med å si om den kvalitative metoden at den egner seg når en mer er ute etter meninger, tolkning og opplevelser, faktorer som vanskelig lar seg måle og tallfeste (Dalland, 1993). Det kan her blant annet være snakk om innsamling av data i form av deltakende observasjon (Fangen, 2004), gruppeintervju (Guldvik, 2002) eller dybdeintervju (Blaikie, 2010).

Nedenfor er en oversikt som synliggjør skillet mellom den kvalitative og den kvantitative metoden.

Tabell 4: Forskjeller mellom kvantitativ og kvalitativ metode

	Kvantitative metoder	Kvalitative metoder
Bør benyttes når vi har:	God kunnskap om fenomenet vi skal undersøke	Lite kunnskap om fenomenet vi skal undersøke
- når vi skal:	Teste teorier, hypoteser og modeller	Utvikle nye teorier og hypoteser
- når vi har:	Ønske om å generalisere	Ønske om å få detaljert kunnskap
- når vi vil:	Finne hyppigheten av et fenomen	Finne innholdet i et fenomen
FORDELER:	Mange enheter	Dybde og detaljforståelse
	Mulighet for å gi presise og sikre slutninger fra utvalg til populasjon	Helhetlig forståelse
	Lave kostnader	Fleksibilitet i datainnsamling
ULEMPER:	Overfladisk informasjon	Uoversiktlig og for detaljert informasjon
	Rigiditet i datainnsamlingen	
	Forhåndsdefinering av meninger gjennom standardiserte spørsmål	Høye kostnader
	Analytisk avstand kan gi lav forståelse	Nærhet til respondenten kan ødelegge den analytiske avstanden
		For stor fleksibilitet kan gjøre det vanskelig å ferdigstille prosjektet

(Etter Jacobsen, 2005, s. 122/135)

Om den kvantitative metoden sier Aadland (1997, s. 242); "Hensikten med kvantitative metoder er å avdekke så sikker og gyldig kunnskap som mulig om det som kan telles, veies og måles". Den mest vanlige kvantitative metode for innhenting av data, er ulike former for utspørring, der spørsmålene er bestemt på forhånd (Halvorsen, 1993).

For å besvare våre forskningsspørsmål anså vi det som mest hensiktsmessig å undersøke hvorvidt det fantes relevante og tilgjengelige data hos Norges samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD). Det som var spesielt avgjørende for denne beslutningen var den begrensede tidsperioden for gjennomføring av masteravhandlingen. Etter flere søk ble datasettet ”Undersøkelse om arbeidsmiljø 2007: destruktiv atferd i arbeidslivet” oppdaget, en spørreundersøkelse utført av SSB for Det Psykologiske Fakultet ved Universitetet i Bergen. Etter å ha gått gjennom spørreskjemaet som ble benyttet i undersøkelsen, var det klart at den omhandlet mye av det vi var ute etter av data. Det ble sendt en søknad til NSD om å få tilgang til det aktuelle datasettet, og etter å ha skrevet under på en taushetserklæring, fikk vi disponere undersøkelsens rådata. Med datasettets råmateriale som utgangspunkt, har vi selv stått for alle analysene. UiS var på sin side behjelpelige med å installere SPSS, som er et nødvendig program til den statistiske analysebiten. Datasettet er en kvantitativ spørreundersøkelse med lukkede spørsmål. Ønsket om å teste hypoteser og teorier, finne hyppigheter og å generalisere, gjør den kvantitative metoden best tilegnet oppgavens formål.

### **3.2 Forskningsdesign**

En kan skille mellom ulike typer forskningsdesign, som tverrsnittstudier, longitudinelle studier, eksperimentelle studier og tidsseriestudier (Skog, 2004). Vårt datagrunnlag er opprinnelig del av en longitudinell studie rundt mobbing og destruktiv ledelse som ble utført i 2005 og 2007, og med en planlagt innsamling av data i 2010. Oppgaven tar for seg målingen som er gjort i 2007 og er dermed en tverrsnittstudie. ”Den enkleste designtypen består i at man observerer et antall observasjonsenheter på ett og kun ett tidspunkt. (..) Man registrerer vanligvis en rekke ulike egenskaper ved observasjonsenhetene. Hensikten er å gjøre sammenligninger mellom enhetene med hensyn til disse egenskapene, dvs. å studere variasjon og samvariasjon” (Skog, 2004, s. 71).

### **3.3 Utvalg**

Ifølge Berthelsen et al. (2008) var det i den første undersøkelsen et utvalg på 4500. Disse ble tilfeldig utvalgt fra Arbeidsgiver- og arbeidstakerregisteret, med kriterier om at de utvalgte måtte være mellom 18 og 65 år, jobbe minst 15 timer per uke, og at de måtte være ansatt i en norsk bedrift med minst fem ansatte. Svarprosenten på den første målingen var 56.4% (N=2539), og disse ble igjen kontaktet ved andre måling. Ved andre måling var svarprosenten 70%, og utvalget i denne oppgaven er på 1772. Utvalget består av 794 kvinner (44.8%) og 978 menn (55.2%), gjennomsnittsalderen er 45.2 år (Berthelsen et al., 2008). Respondentene



er altså arbeidstakere i organisasjoner, noe som innebærer at informasjon om for eksempel lederes lederatferd baserer seg på arbeidstakernes subjektive opplevelser og ikke på objektive mål.

### 3.4 Variabler

Spørreundersøkelsen i sin helhet henter inn informasjon om flere faktorer ved arbeidet, som for eksempel seksuell trakassering, ledelse og mobbing. I denne oppgaven vil vi særlig konsentrere oss om variabler som måler lederatferd, mobbing, helse, trivsel, jobbusikkerhet, og enkelte demografiske variabler. Før dataanalysen ble svaralternativet “vet ikke” kodet til “missing” der dette var aktuelt, slik at dette ikke ville påvirke resultatene. Alle indekser ble konstruert av oss for denne oppgaven, og som et mål på indeksens indre reliabilitet og validitet oppgis Cronbach’s alpha. Cronbach’s alpha undersøker hvor bra den aktuelle indeksen vil samsvare med en annen indeks som måler det samme fenomenet. Dette gir oss en verdi mellom 0 og 1 (Skog, 2004), der 0 betyr at det ikke finnes sammenheng mellom de ulike variablene, mens 1 innebærer fullt samsvar. I konstruksjonen av variabler/indekser, har vi i hovedsak forsøkt å bruke de forslag som kan trekkes ut av Einarsen.

*Lederatferd* ble målt ved bruk av Destructive Leadership Questionnaire (DLQ) som ifølge Berhelsen et al. (2008) er basert på Einarsen, Skogstad, Løseth og Aaslands (2002) modell for destruktiv ledelse. Dette består av 33 påstander der respondent skal ta stilling til hvor ofte nærmeste leder viser bestemte atferder. Svaralternativene rangerer fra “aldri” til “svært ofte/nesten alltid”, med verdiene 0 til 3. Disse påstandene skal i prinsippet måle fem forskjellige lederatferder: konstruktiv ledelse, tyrannisk ledelse, laissez-faire-ledelse, tyvaktig eller illojal ledelse, og avsporet ledelse. En eksplorerende faktoranalyse ble utført på DLQ for å undersøke den teoretiske inndeling av lederatferder. På bakgrunn av resultatene (som beskrives og rapporteres nærmere i kapittel 4) valgte vi å gå videre med de to klareste faktorene som kom frem i analysen: Konstruktiv ledelse og en type destruktiv ledelse. Vi valgte å ta utgangspunkt i en form for tyrannisk ledelse slik den er teoretisk fremstilt. Dette fordi den, i likhet med konstruktiv ledelse, er høy på oppgaveorientering, mens de er forskjellige når det gjelder menneskeorientering. Dette betyr at spørsmål som antydte en lederatferd preget av lav oppgaveorientering (avsporet ledelse) ble luket vekk i den videre avgrensning. De fem viktigste spørsmålene for hver av lederatferdene (slik de kom frem i spørreskjemaet, slik de teoretisk var fremstilt og slik de fremsto i faktoranalysen) ble plukket ut for å legge dem sammen til en indeks: Konstruktiv ledelse (Cronbach’s  $\alpha$  .85) måles ved

påstander som for eksempel “*Nærmeste leder har angitt klare og tydelige målsettinger for arbeidet*”, og “*Nærmeste leder har oppmuntret til nytenkning*”. Destruktiv ledelse (Cronbach’s  $\alpha$  .75 måles ved påstander som “*Nærmeste leder har imitert deg eller andre medarbeidere eller laget ansiktsgrimaser, for å vise at han/ hun ikke er fornøyd med din/vedkommendes arbeidsinnsats*” og “*Nærmeste leder har redusert dine muligheter for å uttrykke deg på et møte ved å gi deg liten taletid, eller prioritere deg til slutt*”. Videre i oppgaven vil den tyranniske lederatferden kun omtales som “destruktiv ledelse”.

*Mobbing* ble målt ved bruk av Negative Acts Questionnaire NAQ (Cronbach’s  $\alpha$  .89) som består av 22 spørsmål om hvor ofte man har opplevd ulike negative handlinger på arbeidsplassen, der svaralternativene rangerer fra “aldri” til “daglig”.

*Helse* ble målt ved bruk av Hopkins Symptom Checklist, som består av 25 spørsmål der respondenten skal ta stilling til om en har opplevd ulike symptomer. Ifølge Berthelsen et al. (2008) skal 10 spørsmål måle depresjon og de resterende 15 måle angst. Vi utførte en bekreftende faktoranalyse for å undersøke om dette stemte. Det var korrelasjoner som var over .3, Kaiser-Meyer-Oklindien .96 som er over den anbefalte verdien på .6 (Pallant, 2001), og Bartlett’s test var signifikant. Analysen viste kun en kategori tydelig, noe som kan tyde på en viss overlapping mellom angst og depresjon. Berthelsen et al. (2008) har likevel gått ut fra at dette er to forskjellige kategorier. Vi utførte derfor en reliabilitetsanalyse (Angst - Cronbach’s  $\alpha$  .82, depresjon - Cronbach’s  $\alpha$  .91), der begge viste seg å være rimelige. Indeksene ble dermed konstruert.

*Trivsel* (Cronbach’s  $\alpha$  .81) består av fem påstander om ens trivsel som en skal ta stilling til, der svaralternativene rangerer fra “helt uenig” til “helt enig”. Eksempel på en slik påstand er “*Jeg er ganske fornøyd med min nåværende jobb*”. Før videre analyser ble enkelte variabler reversert, slik at høyere skårer innebærer høyere grad av trivsel.

*Jobbusikkerhet* (Cronbach’s  $\alpha$  .79) ble målt ved 8 spørsmål som ber arbeidstakeren oppgi i hvilken grad ulike påstander stemmer med ens egen situasjon, der svaralternativer går fra “stemmer slett ikke” til “stemmer helt”. Et eksempel på disse påstandene er “*Jeg er redd for at jeg kommer til å miste jobben min i nærmeste framtid*”. Noen variabler ble reversert slik at høyere verdi innebærer høyere grad av jobbusikkerhet.

Variabelen for alder var forut for databearbeiding gruppert i fem kategorier: Under 30 år, 30-39 år, 40-49 år, 50-59 år, og over 60 år.

### 3.5 Empiriske analyser

SPSS versjon 18 ble brukt for å gjennomføre analysene i denne oppgaven. Før analysene ble data undersøkt, og det ble funnet enkelte uteliggere og i noen tilfeller brudd på normalitet og linearitet. Ettersom utvalget er såpass stort (N=1772), vurderes ikke dette til å være et stort problem.

For å undersøke betydningen av de ulike resultatene av forskjellige analyser, ble det undersøkt om resultatene var statistisk signifikante. Verdien 'p' viser sannsynligheten for at det skal være mulig å få et resultat som viser en klar sammenheng i utvalget, dersom det i populasjonen ikke fantes (Skog, 2004). Dersom denne verdien er lav, anses sammenhengen som statistisk signifikant. Er den over .05 (med 95% konfidensintervall) vurderes den som ikke signifikant, og det er da en større mulighet for at utfallet kan være et resultat av tilfeldigheter ved utvalget. Hvorvidt et resultat anses som statistisk signifikant eller ikke, vil være et skjønsspørsmål, da det har sammenheng med hvor strengt vi definerer konfidensintervallet. Med et 95 prosent konfidensintervall, som vi opererer med, godtar vi en feilmargin på 5 prosent. Hadde vi ønsket en større sikkerhet, kunne vi f.eks operert med et konfidensintervall på 99 prosent. Da konfidensintervallets størrelse er med på å avgjøre eventuell status som signifikant eller ikke, vil dette få konsekvenser for resultatet.

For å undersøke hypotese 1, som postulerer at destruktiv ledelse ikke vil være et utbredt fenomen, ble det utført frekvensanalyser av indeksen for destruktiv ledelse. Frekvensanalyser kan gi svar på hvor mange i hver kategori, her aldersgruppe, som har gitt hvilket svar (Pallant, 2001). Da svaralternativene gikk fra 0 til 3, der svaralternativet 0 er "aldri" mens 1, 2 og 3 går fra "noen ganger" til "nesten alltid", blir verdien 1 eller høyere satt som kriterium på opplevd destruktiv ledelse. Først ble frekvensanalyser utført for hvert av de fem spørsmål i indeksen for tyrannisk ledelse. Deretter ble det utført en frekvensanalyse for indeksen, og til sist en for indeks delt på antall spørsmål. Grunnen til at man først undersøkte hvert spørsmål hver for seg var for å få et inntrykk av hvor stor andel som har opplevd de forskjellige lederatferdene som spørsmålene beskriver, mens frekvensanalysen for indeksen viser hvor mange som føler seg utsatt for destruktiv ledelse i form av alle de fem aspektene identifisert i indeksen. Her er forskjellen at noen kan ha opplevd at lederen en gang har ydmyket en, men ikke har opplevd

andre destruktive atferder. Det er først når en respondent oppgir høyere verdier på flere spørsmål at respondenten med rimelighet kan anses å være utsatt for destruktiv lederatferd. Her er det, som for konfidensintervallet ovenfor, også et spørsmål om hvordan en definerer grensene, hva en setter som kriterier for begrepet destruktiv ledelse. I denne avhandlingen har vi valgt å sette et kriterium der respondentene må ha svart at de er utsatt for atferden “noen ganger” eller oftere, det vil si at de har oppgitt verdi 1 eller høyere.

For å undersøke hypotese 2, som dreier seg om skillet mellom lederatferdene, ble det utført en faktoranalyse. Ifølge Pallant (2001) er faktoranalyse en datareduksjonsteknikk som finner grupper blant flere variabler gjennom interkorrelasjoner. Disse gruppene kan for eksempel legges sammen til en indeks. Den brukes blant annet for å undersøke forholdet mellom variabler i tidlige stadier av forskning. I dette tilfellet ble analysen brukt for å undersøke om den teoretiske inndelingen av lederatferder til Einarsen et al. (2002) kan finnes igjen i dataene. Først undersøkte man om kriterier for faktoranalysen var oppfylt, og fant flere korrelasjoner som var over .3. I tillegg var Kaiser-Meyer-Oklinverdien .93, som er over den anbefalte verdien på .6 (Pallant, 2001), og Bartlett's test var signifikant. Forutsetningene for å utføre en faktoranalyse er dermed oppfylt. Det ble først utført en eksplorerende faktoranalyse, som ga grunnlag for konstruksjonen av indeksene for konstruktiv og destruktiv ledelse. Deretter ble det utført en bekreftende faktoranalyse med varimax rotering, der statistikkprogrammet SPSS ble bedt om å trekke ut 5 faktorer. På denne måten kunne en undersøke om en ville finne de fem postulerte lederatferdene igjen gjennom analysen.

For hypotese 3 ble det først utført en korrelasjonsanalyse for å undersøke samvariasjonen mellom destruktiv og konstruktiv ledelse. Ifølge Pallant (2001) kan korrelasjonsanalyser vise oss styrken på forhold/sammenhenger mellom forskjellige variabler. Produktet av en slik analyse kan være forskjellige mål, men en av de vanligste er “Pearsons product-moment koeffisient” ( $r$ ). Denne måler sammenhengen mellom to kontinuerlige variabler, eller en kontinuerlig og en dikotom variabel. Verdien på  $r$  vil ligge mellom -1 og 1, der 0 indikerer ingen sammenheng mellom variablene og høyere verdi indikerer større sammenheng. Deretter ble det utført en bekreftende faktoranalyse med oblik rotering for de variabler som inngår i hver av indeksene, og der to faktorer ble trukket ut. Dette for å undersøke om variablene som inngår i de to indeksene skiller seg fra hverandre på den måten at de deler seg inn i to faktorer.

Hypotese 4 ble undersøkt ved bruk av korrelasjonsanalyse for å måle samvariasjon mellom destruktiv ledelse, mobbing og konstruktiv ledelse.

Hypotese 5 og 6 hevder henholdsvis at kvinner vil være mer utsatt for destruktiv ledelse enn menn, og eldre mindre utsatt enn yngre. Hypotesene ble undersøkt i en og samme analyse ved bruk av en standard multippel regresjonsanalyse. Ifølge Skog (2004) vil en regresjonsanalyse gi mulighet til å se en avhengig variabel i lys av to eller flere andre variabler. Til forskjell fra korrelasjonsanalyser som kun undersøker samvariasjon, vil regresjonsanalysen undersøke hvordan og i hvilken grad den uavhengige variabel påvirker den avhengige. De vanligste hensiktene med denne formen for analyse er ifølge Pallant (2001) å undersøke hvilken enkeltvariabel som predikerer den avhengige variabel best, og den kan la en undersøke om en variabel vil kunne predikere den avhengige variabel når man samtidig kontrollerer for andre variabelers påvirkning. I denne oppgaven brukes standard multippel regresjonsanalyse, som vil kunne si noe om hvor mye av variansen i den avhengige variabelen de inkluderte uavhengige variabler kan forklare, samt hvilke variabler som er av større betydning for variansen enn andre (Pallant, 2001). Før regresjonsanalysen ble data undersøkt for å sikre at de ikke bryter med regresjonsanalysens forutsetninger. Den første forutsetningen dreier seg om størrelsen på utvalget. Ifølge Stevens (1996, sitert i Pallant, 2001) bør man ha minst 15 respondenter per prediktor i analysen. Denne forutsetningen er dermed ikke brutt. Den andre handler om multikollinearitet, det vil si at de uavhengige variablene ikke bør korrelere sterkt med hverandre (ifølge Pallant, 2001, over  $r=.9$ ), og den er heller ikke brutt. Singularitet er når en uavhengig variabel er et produkt av to andre uavhengige variabler. Ifølge Pallant (2001) vil regresjonsanalyser kunne bli påvirket av uteliggere. Det finnes en del uteliggere i datasettet som blir brukt i denne rapporten, men det vurderes som mindre alvorlig ettersom utvalget er såpass stort. Forutsetninger som handler om fordelingen er det at det skal være normalfordelt, lineært (residualene skal være lineære), og variansen av residualene rundt de predikerte skårene skal være like for alle (homoskedastisitet). Her støter data på problemer ettersom den avhengige variabelen i denne analysen (destruktiv ledelse) ikke vil være normalfordelt. Ifølge Pallant (2001) er dette likevel vanlig i større utvalg, og særlig vanlig i samfunnsvitenskapen.

Hypotese 7, 8 og 9 som dreier seg om mulige konsekvenser av destruktiv ledelse, ble først undersøkt i en korrelasjonsanalyse. I korrelasjonsanalysen ble destruktiv ledelse, konstruktiv ledelse og mobbing også inkludert. Deretter ble hypotesene undersøkt hver for seg i regresjonsanalyser, der destruktiv ledelse, konstruktiv ledelse, kjønn og alder var uavhengige

variabler. Bortsett fra uteliggere og mangel på normalfordeling, er regresjonsanalysens forutsetninger her oppfylt.

## 4.0 Resultater

---

### 4.1 Utbredelse av destruktiv ledelse

#### 4.1.1 Frekvensanalyse 1

Indeksene for konstruktiv og destruktiv ledelse som brukes i analysene baserer seg på faktoranalyser som presenteres under 4.2.

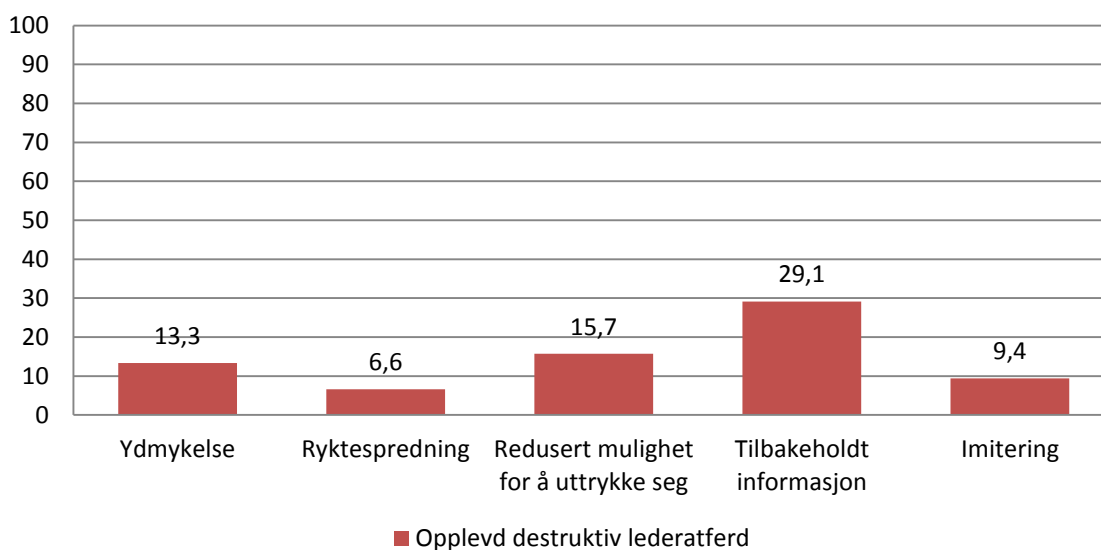
For å undersøke hypotese 1 vil i første omgang hvert spørsmål i indeksen for “destruktiv ledelse” analyseres hver for seg. Spørsmålene er som følger:

1. Nærmeste leder har ydmyket deg, eller andre medarbeidere, hvis du/de ikke har levd opp til hans/hennes standarder.
2. Nærmeste leder har spredt uriktig informasjon om deg, eller dine medarbeidere, for å skade din/andres stilling i virksomheten.
3. Nærmeste leder har redusert dine muligheter for å uttrykke deg på et møte ved å gi deg liten taletid, eller prioritere deg til slutt.
4. Nærmeste leder har tilbakeholdt informasjon som du har hatt behov for i arbeidet ditt.
5. Nærmeste leder har imitert deg eller andre medarbeidere eller laget ansiktsgrimaser, for å vise at han/ hun ikke er fornøyd med din/vedkommendes arbeidsinnsats.

Svaralternativene for de ulike spørsmålene er: Aldri, noen ganger, ganske ofte, og svært ofte, der verdiene går fra 0 til 3. Kriteriet for å være utsatt for destruktiv lederatferd er at en har svart “noen ganger” eller oftere (1 til 3), mens aldri (verdi 0) tolkes som ikke opplevd destruktiv lederatferd. I figur 10 ser man fordelingen av opplevd lederatferd for hvert av spørsmålene.

Figur 10

## Fordeling av opplevd lederatferd 1



Ut fra figur 10 (og tabell 5) ser vi at den laveste prosentandelen for opplevd destruktiv ledelse er 6.6 prosent for spørsmålet om en har opplevd at en selv eller andre har blitt utsatt for ryktespredning fra leder, mens den høyeste prosentandelen for opplevd destruktiv lederatferd er 29.1 prosent for spørsmålet om man har opplevd ikke å få nødvendig informasjon. Ut fra disse resultatene kan en si at den destruktive atferden som er mest vanlig å oppleve fra ledere, oppleves av færre enn tre av ti arbeidstakere. I denne forstand er opplevelsen av å være utsatt for destruktiv ledelse ikke et svært utbredt fenomen, noe som er i tråd med hypotese 1.

## Fordeling av opplevd lederatferd

Tabell 5

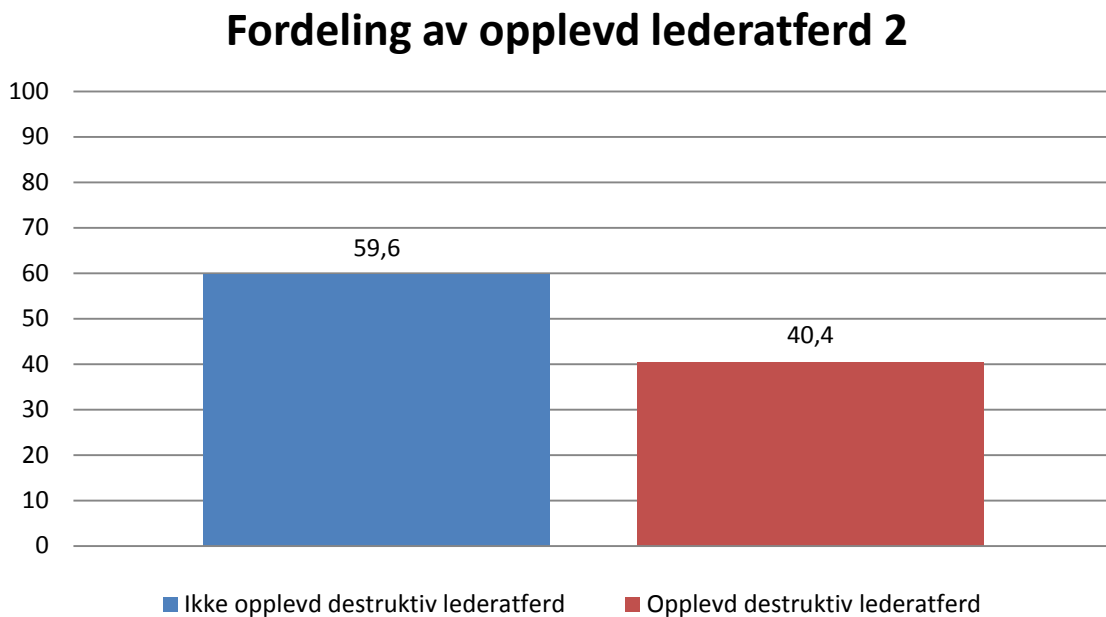
	Ikke opplevd destruktiv lederatferd		Opplevd destruktiv lederatferd	
	N	%	N	%
<b>Ydmykelse</b>	1353	86.7	208	13.3
<b>Ryktespredning</b>	1455	93.4	103	6.6
<b>Redusert mulighet for å uttrykke seg</b>	1308	84.3	244	15.7
<b>Tilbakeholdt informasjon</b>	1105	70.9	454	29.1
<b>Imitering</b>	1420	90.6	147	9.4



### 4.1.2 Frekvensanalyse 2

I den andre frekvensanalysen slås spørsmålene sammen til en indeks. Der registreres det hvor mange som har opplevd minst en destruktiv lederatferd, og har svart at de har opplevd det “noen ganger” eller oftere. Resultatene fra analysen viser fordelingen av opplevd lederatferd, og illustreres i figur 11.

Figur 11

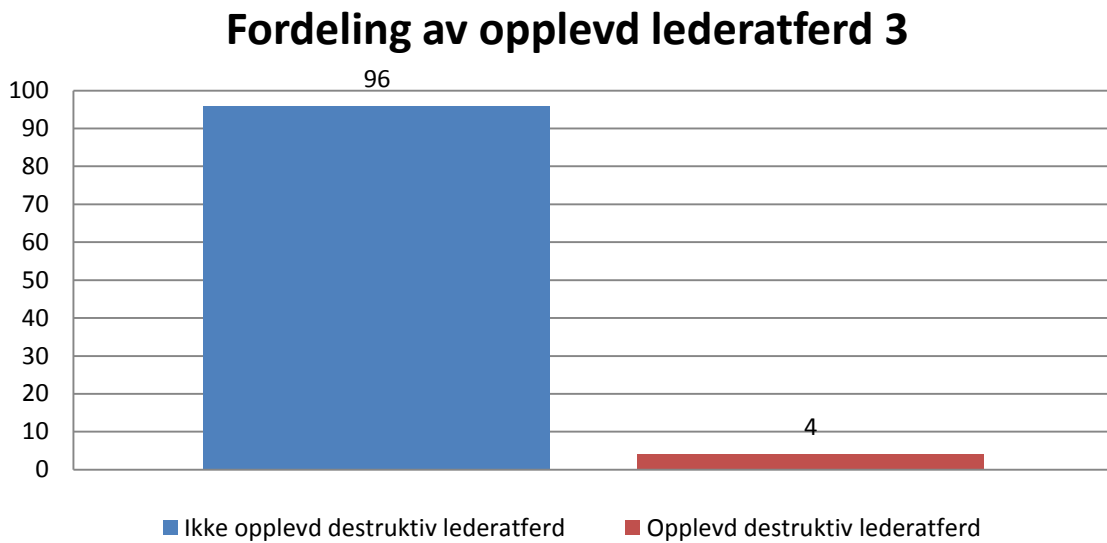


Her ser vi at det er totalt 40.4 prosent som har opplevd en eller flere destruktive handlinger fra sin nærmeste leder, mens 59.6 prosent aldri har opplevd destruktiv atferd. Mer enn 1/3 av respondentene har dermed opplevd at ens nærmeste leder har vist minst én form for destruktiv atferd.

### 4.1.3 Frekvensanalyse 3

Dersom vi velger et strengere kriterium framstår innslaget av destruktiv lederatferd klart lavere. Her registreres de som har svart at de har opplevd alle de fem destruktive lederatferder “noen ganger” eller oftere. Fordelingen blir da som illustrert i figur 12.

Figur 12



Her ser man at det er kun 4 prosent som opplyser en verdi på 1 eller høyere på alle fem spørsmål, og som i dette tilfellet kan sies å være utsatt for “systematisk” destruktiv lederatferd.

Antakelsen var at destruktiv ledelse ikke vil være særlig utbredt, noe vi finner støtte for i data. Det er flere som kan oppleve hver av de destruktive atferdene for seg, men det er få som opplever nærmeste leder som gjennomgående destruktiv. Vi har dermed funnet støtte for hypotese 1. Om vi antar at 3-10 prosent utsettes for en slik lederatferd er dette likevel ikke en ubetydelig del av landets arbeidstakere, og vil dermed innebære et viktig problem.

#### 4.2 Kan de postulerte dimensjoner ved destruktiv ledelse gjenfinnes i datamaterialet?

For å utforske den postulerte inndelingen av lederatferder ble det først utført en eksplorerende faktoranalyse. Denne viser sju faktorer med verdier over 1, det vil si at analysen kan finne sju forskjellige kategorier av lederatferder, mens Scree plot viser et ganske klart brudd etter to faktorer. Analysen viser også en viss grad av overlapping mellom de forskjellige lederatferdene. For å undersøke dette videre ble det så utført en bekreftende faktoranalyse, der fem faktorer ble trukket ut. I tabell 6 på side 58 kan en se vektingen av de ulike variablene i analysen.

## Faktoranalyse av lederatferder

Tabell 6

Variabel	Faktor/kategori				
	1	2	3	4	5
19. Holdt rede på andres feil, skjult egne	.730	-.118	.287		.121
24. Ryktespredning	.730				
8. Ydmykelse	.693	-.114			.151
23. Skyldte på andre	.683		.292		.171
3. Utbrudd fremfor egne oppgaver	.680	-.118	.142		.199
15. Forklart suksess med egen suksess	.638		.306		
28. Tatt æren for andres arbeid	.624	-.106	.363		
11. Imitering	.603				.250
18. Brukt posisjon til å tilegne seg goder	.582	-.104	.174	.210	
30. Redusert mulighet for å uttrykke seg	.571		.359		
26. Medarbeidere som konkurrenter	.569	-.118	.317		.114
4. Utestengelse	.567				
32. Skjelt ut på telefon	.559				
7. Tatt noe som tilhører bedriften	.492		.193	.279	-.199
29. Fleksibel	-.189	.803	-.127		
21. Angitt klare målsetninger		.797			
16. Pådriver for utvikling	-.115	.797			
25. Definert oppgaver tydelig		.713	-.148		
2. Oppmuntret til nytenkning	-.117	.693		.226	
9. Anerkjennelse for gode prestasjoner	-.171	.656	-.126	.256	
27. Ungått å engasjere seg i arbeid	.217	-.279	.663		.107
20. Unngått å ta avgjørelser	.223	-.199	.659		.177
13. Ikke vise bekymring for resultater			.637		
33. Ikke vært til stede	.256		.582		.162
14. Tilbakeholdt informasjon	.385	-.134	.553		
6. Unngått å fortelle hvordan en skal gjøre jobb.	.216		.541	.109	
1. Oppmuntret til lengre pauser		.193		.701	.195
10. Oppmuntret til ekstra pauser		.209		.689	.200
5. Oppfordret til ekstra privilegier			.199	.665	
12. Oppfordret til å gjøre privat ærender				.616	
22. Hindret arbeid med å være sosial	.147		.108	.117	.746
17. Misbrukt arbeidstid med å være sosial	.213		.155	.163	.716

Det er lite som støtter opp om den antatte inndelingen i fem lederatferder. Vi finner en veldig tydelig form for destruktiv ledelse (første faktor), men man ser her tegn på at den i virkeligheten er et produkt av både avsporet ledelse og tyrannisk ledelse, og at de dermed overlapper i svært stor grad. Faktoranalysen finner konstruktiv ledelse (andre faktor) som en egen og veldig tydelig faktor. Laissez-faire- eller la-det-skure-ledelse skiller seg fra andre lederatferder, og kommer også frem som en egen faktor i analysen. Variabler som ser ut til å skulle måle tyvaktig/illojal ledelse deler seg derimot opp i forskjellige faktorer: Både faktor 4 og faktor 5 preges av atferder som hører inn under tyvaktig ledelse.

Vi finner altså delvis støtte for hypotese 2, om at skillet mellom lederstilen vil være mer diffuse, ved at noen lederatferder sto tydelig frem og skilte seg ut, mens andre overlappet med andre lederatferder eller delte seg inn i to faktorer. Ulike dimensjoner ved ledelsesbegrepet som kan ha god teoretisk begrunnelse synes dermed kanskje vanskelig å kunne gjenfinnes i praksis.

På grunnlag av ovenstående resultater, vil vi likestille begrepet destruktiv ledelse med den tyranniske ledelsesdimensjonen, og dermed se bort fra andre destruktive lederatferder som vises i modellen for destruktive lederatferd (fig. 5).

### **4.3 Destruktiv og konstruktiv ledelse**

Med en antakelse om at de to lederatferdene, destruktiv og konstruktiv, er to forskjellige fenomener, vil man forvente en svak korrelasjon. I tråd med denne forventningen ble det funnet at destruktiv og konstruktiv ledelse har en svak negativ korrelasjon ( $r = -.29$ ,  $N = 1485$ ,  $p < .05$ ). Selv om den er statistisk signifikant, tyder dens styrke på at destruktiv ledelse og konstruktiv ledelse ikke er to motpoler av samme dimensjon. Med en svak korrelasjon kan man altså si at disse lederatferdene er to unike og uavhengige fenomener.

Hypotesen ble også testet gjennom en faktoranalyse. Når en tillater oblik rotering bekrefter også denne at konstruktiv og destruktiv ledelse er to ulike fenomener. Resultatene vises i tabell 7 på side 60.

## Faktoranalyse: Konstruktiv og destruktiv ledelse

Tabell 7

Variabel	Faktor	
	1	2
2. Nærmeste leder har oppmuntret til nytenkning	.778	-.178
16. Nærmeste leder har vært en pådriver for utvikling og forbedring	.840	-.225
29. Nærmeste leder har vært fleksibel og villig til å tenke nytt	.843	-.305
9. Nærmeste leder har gitt anerkjennelse for gode prestasjoner	.740	-.271
21. Nærmeste leder har angitt klare og tydelige målsettinger for arbeidet	.750	-.149
8. Nærmeste leder har ydmyket deg, eller andre medarbeidere, hvis du/de ikke har levd opp til hans/hennes standarder	-.238	.778
24. Nærmeste leder har spredt uriktig informasjon om deg, eller dine medarbeidere, for å skade din/andres stilling i virksomheten	-.202	.749
30. Nærmeste leder har redusert dine muligheter for å uttrykke deg på et møte ved å gi deg liten taletid, eller prioritere deg til slutt	-.161	.725
14. Nærmeste leder har tilbakeholdt informasjon som du har hatt behov for i arbeidet ditt	-.277	.631
11. Nærmeste leder har imitert deg eller andre medarbeidere eller laget ansiktsgrimaser, for å vise at han/ hun ikke er fornøyd med din/vedkommendes arbeidsinnsats	-.147	.722

**Component Correlation Matrix**

Component	1	2
1	1.000	-.277
2	-.277	1.000

Extraction Method: Principal

Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser

Normalization.

En ser her at de variabler som ifølge den teoretiske inndeling skal måle konstruktiv ledelse (faktor 1), skiller seg tydelig fra de variabler som måler destruktiv ledelse (faktor 2). “Component Correlation Matrix” viser også at korrelasjonen mellom dimensjonene er svak.

Vi finner dermed støtte for hypotese 3, om at konstruktiv og destruktiv ledelse er to forskjellige fenomener, og ikke to motpoler av samme fenomen. Dette funnet er av ganske stor betydning, ettersom det antyder at en leder kan oppfattes som både destruktiv og konstruktiv. Funnet er viktig for vår forståelse av destruktiv ledelse i praksis: Fenomenet må forstås som noe annet enn bare motpolen til konstruktiv ledelse, der begge ledelsesformer gjerne kan opptre samtidig.

#### 4.4 Destruktiv ledelse og mobbing

Hypotese 4 postulerer at man vil finne en sammenheng mellom destruktiv ledelse og mobbing. Resultatene fra korrelasjonsanalysen, som også viser hvordan hver av variablene henger sammen med konstruktiv ledelse, vises i tabell 8.

#### Korrelasjonsmatrise for destruktiv ledelse og mobbing

Tabell 8

	Gjennom -snitt	Standard -avvik	Min/ maks	Destruktiv ledelse	Konstruktiv ledelse	Mobbing
<b>Destruktiv ledelse</b>	.87	1.56	0-12	-		
<b>Konstruktiv ledelse</b>	7.12	3.24	0-15	-.29*	-	
<b>Mobbing</b>	1.19	.25	1-3.32	.68*	-.21*	-

\* $p < .05$ .

Destruktiv ledelse korrelerer sterkt med mobbing (negative handlinger) ( $r = .68$ ,  $n = 1442$ ,  $p < .05$ ). Destruktiv og konstruktiv ledelse har en svak negativ korrelasjon ( $r = -.29$ ,  $n = 1485$ ,  $p < .05$ ). Konstruktiv ledelse og mobbing har en svak negativ korrelasjon ( $r = -.21$ ,  $n = 1422$ ,  $p < .05$ ). Analysen gir altså støtte til hypotese 4, og viser at jo høyere grad av destruktiv ledelse en opplever, jo flere negative handlinger vil en også oppleve. Kanskje mer overraskende er det å se at konstruktiv ledelse og mobbing kun har en svak korrelasjon. Høyere grad av

konstruktiv ledelse henger signifikant sammen med lavere nivå av mobbing, men denne sammenhengen er ikke på langt nær så sterk som den mellom destruktiv ledelse og mobbing. Funnet understreker at de to begrepene destruktiv og konstruktiv ledelse må forstås som forskjellige fenomener.

#### 4.5 Destruktiv ledelse, alder og kjønn

Tabell 9 viser her en regresjonsanalyse med destruktiv ledelse som avhengig variabel, og kjønn og alder som uavhengige variabler. Analysen tar dermed for seg hypotese 5 og hypotese 6.

#### Multipel regresjon: Kjønn og alder

Tabell 9

	Destruktiv ledelse			
	$\beta$	SE	Beta	R <sup>2</sup>
<b>Kjønn</b>	-.10 <sup>is</sup>	.08	-.03 <sup>is</sup>	
<b>Alder</b>	-.06 <sup>is</sup>	.03	-.04 <sup>is</sup>	.003 <sup>is</sup>

i.s. = ikke signifikant

B-verdien for kjønn viser at når kjønn går opp med 1 i verdi (altså fra mann til kvinne) synker verdien på destruktiv ledelse med .10 ( $\beta=-.10$ , Beta=-.03,  $p=.231$ ), når alder holdes konstant. For alder ser man at når kjønn holdes konstant, og alder stiger med en verdi (fra en aldersgruppe til en høyere aldersgruppe), synker verdien på destruktiv ledelse med .06 ( $\beta=-.06$ , Beta=.03,  $p=.101$ ). Modellen i sin helhet forklarer 0.3 prosent av variasjonen i destruktiv ledelse ( $R^2=.003$ ,  $p=.142$ ). Hverken kjønn eller alder har et statistisk signifikant bidrag til destruktiv ledelse, og modellens forklaringssevne er heller ikke signifikant.

Dette innebærer at menn og kvinner opplever destruktiv ledelse i lik grad, og at vi ikke finner støtte for hypotese 5, om at kvinner vil oppleve mer destruktiv ledelse enn menn. Analysen viser også at alder ikke har noe å si for om man opplever destruktiv ledelse eller ei, noe som betyr at vi heller ikke finner støtte for hypotese 6. Eldre arbeidstakere opplever altså ikke mindre destruktiv ledelse enn yngre. Dette er et særlig interessant og overraskende funn,

ettersom hypotesene hevder det motsatte. Vi har argumentert for at det er en vesensforskjell mellom kvinner og menn, og for at årsaksforklaring av hendelser avhenger av hvilket kjønn en representerer. Kjønnforskjellene i attribusjonsmønsteret har vi argumentert for kan gi seg utslag i hvor stor grad en oppfatter leders atferd som destruktiv, der vi mente kvinner ville oppleve en større grad av dette fenomenet enn menn. Eldre arbeidstakere hadde vi trodd var mer trygge, robuste og romslige enn sine yngre kollegaer, og at dette igjen kunne gi seg utslag i mindre opplevd destruktiv form for ledelse. Resultatene viser derimot noe annet enn det vi hadde antatt i våre hypoteser, og kom ganske uventet på oss.

## 4.6 Konsekvenser av destruktiv ledelse

### 4.6.1 Korrelasjonsanalyse

Hypotese 7, 8 og 9 uttrykker alle en påstand om at destruktiv ledelse vil henge sammen med ulike konsekvenser for helse og arbeidsmiljø. I tabell 10 vises en korrelasjonsmatrise som tydeliggjør disse sammenhengene, der en også har inkludert variablene konstruktiv ledelse, mobbing og sykefravær.

### Korrelasjonsmatrise for mulige konsekvenser av destruktiv ledelse

Tabell 10

	Gjennom -snitt	SE	Maks/ min	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1. Destruktiv ledelse</b>	.87	1.56	0-12	-							
<b>2. Konstruktiv ledelse</b>	7.12	3.24	0-15	-.29*	-						
<b>3. Mobbing</b>	1.19	.25	1-3.32	.68*	-.21*	-					
<b>4. Angst</b>	1.29	.34	1-3.30	.32*	-.14*	.38*	-				
<b>5. Depresjon</b>	1.38	.43	1-3.80	.32*	-.14*	.39*	.72*	-			
<b>6. Trivsel</b>	4.05	.67	1-5	-.35*	.35*	-.45*	-.34*	-.40*	-		
<b>7. Jobb-usikkerhet</b>	2.12	.74	1-5	.37*	-.30*	.40*	.35*	.41*	-.48*	-	
<b>8. Sykefravær</b>	11.35	30.81	0-365	.08*	-.06*	.08*	.09*	.19*	-.16*	.12*	-

\*p<05



I tabellen ser man at destruktiv ledelse har en moderat positiv sammenheng med helsevariablene angst ( $r=.32$ ,  $N=1484$ ,  $p<.05$ ) og depresjon ( $r=.32$ ,  $N=1452$ ,  $p<.05$ ). Dette innebærer at der respondentene oppgir å oppleve høyere grad av destruktiv ledelse, vil de også oppleve noe høyere grad av angst og depresjon. Det er en moderat negativ korrelasjon mellom destruktiv ledelse og trivsel ( $r=-.35$ ,  $N=1463$ ,  $p<.05$ ), og en moderat positiv korrelasjon mellom destruktiv ledelse og jobbusikkerhet ( $r=.37$ ,  $N=1463$ ,  $p<.05$ ). Kort sagt; Det å være utsatt for destruktiv ledelse har en tendens til å gå sammen med lavere trivsel og større jobbusikkerhet. Destruktiv ledelse har også en statistisk signifikant og positiv sammenheng med sykefravær ( $r=.08$ ,  $N=1491$ ,  $p<.05$ ) der de som opplever destruktiv ledelse oppgir noe høyere sykefravær, men denne sammenhengen er veldig svak. I seg selv er dette likevel et viktig funn. De som utsettes for destruktiv ledelse gjenfinnes bare svært sjelden som sykemeldte.

Konstruktiv ledelse korrelerer svakt og negativt med angst ( $r=-.14$ ,  $N=1467$ ,  $p<.05$ ) og depresjon ( $r=-.14$ ,  $N=1436$ ,  $p<.05$ ). Det har en positiv moderat korrelasjon med trivsel ( $r=.35$ ,  $N=1441$ ,  $p<.05$ ), og en moderat negativ korrelasjon med jobbusikkerhet ( $r=-.30$ ,  $N=1446$ ,  $p<.05$ ). Når det gjelder sykefravær har konstruktiv ledelse en veldig svak og negativ korrelasjon med sykefravær ( $r=.06$ ,  $N=1471$ ,  $p<.05$ ).

Indeksen for mobbing (opplevde negative handlinger) har en moderat positiv sammenheng med angst ( $r=.38$ ,  $N=1442$ ,  $p<.05$ ) og depresjon ( $r=.39$ ,  $N=1413$ ,  $p<.05$ ). Mobbing har en negativ moderat korrelasjon med trivsel ( $r=-.45$ ,  $N=1419$ ,  $p<.05$ ) og en positiv moderat korrelasjon med jobbusikkerhet ( $r=.40$ ,  $N=1418$ ,  $p<.05$ ). Man finner også en statistisk signifikant positiv sammenheng med sykefravær ( $r=.08$ ,  $N=1442$ ,  $p<.05$ ), men denne er veldig svak.

Når det gjelder destruktiv ledelse er hypotese 7, 8 og 9 foreløpig støttet av analysen da alle korrelasjoner er signifikante: Den sterkeste sammenhengen er mellom destruktiv ledelse og jobbusikkerhet, noe som viser at dersom en opplever destruktiv lederatferd vil en også ha høyere jobbusikkerhet, altså gjerne være bekymret for å miste jobben. Lavere trivsel ser ut til å være en tendens i forhold til destruktiv ledelse, samt økt grad av angst og depresjon. Mobbing har de desidert høyeste korrelasjonene med mål på helse og arbeidsmiljø, der høyere grad av mobbing henger sammen med høyere grad av angst og depresjon, dårligere trivsel på jobb, og høyere jobbusikkerhet. Det å oppleve konstruktiv ledelse har høyest sammenheng

med økt trivsel, men henger også sammen med lavere grad av jobbusikkerhet. Konstruktiv ledelse innebærer også mindre angst og depresjon, men disse sammenhengene er ganske svake.

Sammenhengene som her er funnet vil videre undersøkes ved bruk av regresjonsanalyse. Det må påpekes at regresjonsanalyser vil anta en bestemt årsaksmodell. Tolkningen av resultatet vil dermed være avhengig av at modellen som brukes er fornuftig.

#### 4.6.2 Destruktiv ledelse og angst

I tabell 11 vises resultatene av regresjonsanalysen som undersøker hvordan destruktiv ledelse henger sammen med angst, konstruktiv ledelse og kontrollvariablene kjønn og alder.

**Effekt av destruktiv ledelse på angst**

*Tabell 11*

	<b>Angst</b>			
	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Destruktiv ledelse</b>	.07*	.01	.31*	
<b>Konstruktiv ledelse</b>	-.01*	.003	-.05*	
<b>Kjønn</b>	.03 <sup>is</sup>	.02	.04 <sup>is</sup>	
<b>Alder</b>	-.01 <sup>is</sup>	.01	-.04 <sup>is</sup>	.110*

\*p<.05., i.s. = ikke signifikant

B for destruktiv ledelse viser at når destruktiv ledelse øker med 1 i verdi, øker angst med .07 (B=.07, Beta=.31, p<.05), når konstruktiv ledelse, kjønn og alder holdes konstant. B for konstruktiv ledelse viser en negativ sammenheng, der en økning på 1 verdi for konstruktiv ledelse innebærer at angst synker med-.01 (B=-.01, Beta=-.05, p<.05). Beta står for den standardiserte regresjonskoeffisient, og denne gir et mål på den relative effekten av den uavhengige variabel. Beta-verdi er høyest for destruktiv ledelse, noe som tyder på at konstruktiv ledelse beskytter mot angst i mindre grad enn det destruktiv ledelse kan føre til angst. Kjønn og alder, som her brukes som kontrollvariabler, har ikke signifikante effekter på

angst når de andre variablene holdes konstant. Modellen forklarer 11 prosent av varians i nivå av angst ( $R^2=.110$ ,  $p<.05$ ). Analysen gir altså støtte til hypotese 7, og til at destruktiv ledelse kan føre til høyere grad av angst.

#### 4.6.3 Destruktiv ledelse og depresjon

Tabell 12 viser regresjonsanalysen for hvordan destruktiv ledelse kan påvirke grad av depresjon.

**Effekt av destruktiv ledelse på depresjon**

Tabell 12

	Depresjon			
	$\beta$	SE	Beta	$R^2$
<b>Destruktiv ledelse</b>	.08*	.01	.30*	
<b>Konstruktiv ledelse</b>	-.01*	.003	-.05*	
<b>Kjønn</b>	.08*	.02	.10*	
<b>Alder</b>	-.003 <sup>is</sup>	.01	-.01 <sup>is</sup>	.111*

\* $p<.05$ ., i.s. = ikke signifikant

B-verdi for destruktiv ledelse viser her at destruktiv ledelse har en positiv effekt på depresjon, der mer opplevd destruktiv ledelse innebærer høyere nivå av depresjon ( $B=.08$ ,  $Beta=.30$ ,  $p<.05$ ). For konstruktiv ledelse viser B at den har en negativ effekt på depresjon; når konstruktiv ledelse øker med 1 verdi, synker depresjon med .01, der destruktiv ledelse, kjønn og alder holdes konstant ( $B=-.01$ ,  $Beta=-.05$ ,  $p<.05$ ). Igjen indikerer størrelsen på den standardiserte regresjonskoeffisienten, Beta, at destruktiv ledelse kan ha større negative følger enn de positive virkninger som kan spores fra konstruktiv ledelse. I denne analysen ser man også at kjønn har en signifikant effekt på depresjon, der kvinner har en tendens til å være mer deprimerede enn menn. Dette funnet er i tråd med flere studier som har dokumentert denne kjønnsforskjellen i forhold til depresjon (f.eks. Van de Velde, Piet & Katia, 2010). Alder har ingen signifikant effekt på depresjon. Modellen i sin helhet forklarer 11.1 prosent av varians i trivsel ( $R^2=.111$ ,  $p<.05$ ). Regresjonsanalysen gir videre støtte til hypotese 7 om at destruktiv

ledelse henger sammen med depresjon, og viser dermed at dette kan være en konsekvens av en destruktiv lederatferd.

#### 4.6.4 Destruktiv ledelse og trivsel

I tabell 13 kan en se resultatene fra regresjonsanalysen som tar for seg effekten av destruktiv ledelse på trivsel i arbeidet.

**Effekt av destruktiv ledelse på trivsel**

*Tabell 13*

	<b>Trivsel</b>			
	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Destruktiv ledelse</b>	-.11*	.01	-.27*	
<b>Konstruktiv ledelse</b>	.06*	.005	.27*	
<b>Kjønn</b>	.12*	.03	.09*	
<b>Alder</b>	.01 <sup>is</sup>	.01	.02 <sup>is</sup>	.199*

\*\*p<.05., i.s. = ikke signifikant

B viser her at når destruktiv ledelse øker med 1 verdi, synker trivselen med .11 (B=-.11, Beta=-.27, p<.05). Dette innebærer at jo mer destruktiv ledelse man opplever, jo lavere vil man trives i arbeidet. Konstruktiv ledelse har en signifikant positiv sammenheng med trivsel (B=.06, Beta=.27, p<.05), der konstruktiv ledelse fører til høyere trivsel. Beta-verdien gir her et litt annerledes bilde enn før. De relative effektene av destruktiv og konstruktiv ledelse framstår nå som like. Når det gjelder trivsel på arbeidsplassen synes følger av destruktiv ledelse altså å kunne kompenseres for ved konstruktiv ledelse. Dette funnet er i konflikt med Herzbergs tofaktorteori. Den sier at ledelse er en hygienefaktor, som vil kunne føre til mistrivsel dersom den ikke er tilstede, men ikke til trivsel når den er tilstede. Resultatene fra analysen tyder derimot på at ledelsesatferd både kan henge sammen med trivsel og mistrivsel. Kjønn har her også en signifikant positiv sammenheng med trivsel (B=.12, Beta=.09, p<.05), som viser at kvinner trives mer i jobben enn menn når de andre variablene holdes konstant. Alder har derimot ikke en signifikant effekt på trivsel. Destruktiv ledelse, konstruktiv ledelse,

kjønn og alder forklarer til sammen 19.9 prosent av varians i trivsel ( $R^2=199$ ,  $p<.05$ ).

Hypotese 8 er støttet av analysen ettersom den viser at destruktiv ledelse kan føre til dårligere trivsel, men den viser også at det er konstruktiv ledelse som har størst innflytelse på jobbtrivsel.

#### 4.6.5 Destruktiv ledelse og jobbusikkerhet

Tabell 14 viser resultatene fra analysen som undersøker hvilken effekt destruktiv ledelse har på jobbusikkerhet.

Effekt av destruktiv ledelse på jobbusikkerhet

Tabell 14

	Jobbusikkerhet			
	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>Beta</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>Destruktiv ledelse</b>	.14*	.01	.30*	
<b>Konstruktiv ledelse</b>	-.05*	.01	-.22*	
<b>Kjønn</b>	.10*	.04	.07*	
<b>Alder</b>	-.04*	.02	-.06*	.183*

\*\* $p<.05$

Destruktiv ledelse har en signifikant positiv effekt på jobbusikkerhet ( $B=.14$ ,  $Beta=.30$ ,  $p<.05$ ), der høyere grad av destruktiv ledelse fører til høyere grad av jobbusikkerhet.

Konstruktiv ledelse har en signifikant negativ effekt på jobbusikkerhet ( $B=-.05$ ,  $Beta=-.22$ ,  $p<.05$ ), noe som innebærer at jo mer konstruktiv ledelse man rapporterer, jo lavere grad av jobbusikkerhet vil man oppleve. Kjønn har en positiv og statistisk signifikant effekt på jobbusikkerhet, der kvinner opplever mer jobbusikkerhet enn menn ( $B=.10$ ,  $Beta=.07$ ,  $p<.05$ ). I denne modellen har alder en signifikant og negativ effekt på jobbusikkerhet, der eldre rapporterer mindre jobbusikkerhet enn yngre arbeidstakere, når de andre variablene holdes konstant ( $B=-.04$ ,  $Beta=-.06$ ,  $p<.05$ ). Modellen i sin helhet forklarer 18.3 prosent av variansen i jobbusikkerhet ( $R^2=.183$ ). Analysen støtter dermed opp om hypotese 9, og viser at dersom modellen er fornuftig, kan destruktiv ledelse ha en effekt på jobbusikkerhet.

## 5.0 Drøfting

---

### 5.1 Destruktiv ledelse er et lite utbredt fenomen.

Som antatt er destruktiv ledelse, der leder systematisk viser denne type atferd, ikke et særs utbredt fenomen. Ser vi tilbake på hypotese fire, som omhandler destruktiv ledelse og mobbing, ble det mellom disse målt en høy korrelasjon, noe som kan tyde på at det delvis kan dreie seg om det samme fenomenet. Dette er kanskje ikke så overraskende når en sammenlikner definisjonene til henholdsvis destruktiv ledelse og mobbing, som teoretisk heller ikke er så ulike. Altså vil en destruktiv leder gjerne også oppleves som en leder som mobber sine underordnede. Rundt 5 % av arbeidstakerne opplever mobbing på jobben (Einarsen et al., 1994). Halvparten av disse rapporterte hendelsene dreier seg med stor sannsynlighet om en leder som mobber. Dersom mobbing og destruktiv ledelse ikke er så ulike fenomener, kan en anta at de heller ikke vil være så ulike i grad av utbredelse.

Fokuset på det gode arbeidsmiljø, der en skal føle seg trygg og ivaretatt har økt de siste årene. Arbeidsmiljøloven gjør det klart at arbeidstakere ikke skal utsettes for trakassering på arbeidsplassen. Det er med andre ord straffbart å opptre på en måte som kan være til byrde for arbeidstakerne.

Selv om analysen viser at 4 prosent av arbeidstakerne blir utsatt for systematisk destruktiv ledelse, kan man likevel ikke bare se på prosentsetningen og konkludere med at den er lav. 4 prosent vil derimot være et ganske markant tall, tatt i betraktning at det gjelder destruktiv ledelse på et markant nivå. Og denne prosentandelen viser faktisk at tusenvis av arbeidstakere opplever å bli rammet av det Kile (1990) kaller "helsefarlige ledere". Resultatene tilknyttet hypotese sju viser en tydelig sammenheng mellom destruktiv ledelse og forekomsten av angst og depresjon hos de underordnede, selv om dette slår lite ut i sykemeldinger. Med andre ord kan det få alvorlige konsekvenser for de involverte, virksomhetens produksjonsevne, for arbeidskollegaer, og for deres familie og venner.

Fokuset bør også rettes mot de lederne som står bak den destruktive atferden disse arbeidstakerne opplever. Da vil det kanskje være riktig å spørre seg hvorfor det er så mange av dem? Kan det ha noe med at ledelse i liten grad ennå er et profesjonalisert yrke? Et yrke som er profesjonalisert innehar klare retningslinjer for hva som er god yrkesutøvelse. For å

tiltre i yrket har en gjennomført et bestemt utdanningsforløp, og ofte kreves i tillegg en offentlig autorisasjon. Sykepleiere, rørleggere og psykologer kommer innunder de profesjonaliserte yrkene. ”Profesjonalisering innebærer med andre ord at vitenskap, utdanning, interesseorganisering og offentlige myndigheter spiller sammen i kvalitetssikring av yrkesutøvelsen” (Colbjørnsen, 2004, s.19). Går en til ledelse, skåres her lavt i forhold til profesjonalisering grunnet manglende yrkesstandard, profesjonsorganisasjon, offentlig sertifiseringsordning og spesifikk utdanningsvei (Colbjørnsen, 2004). Dette igjen bidrar til at ledere blir rekruttert med ulik faglig bakgrunn, profesjonalisering og ståsted. AFFs lederundersøkelse fra 2002 kartla bl.a de mest sentrale fagområdene i en leders utdanning. Økonomi og administrasjon ble rangert øverst, med 29,8 prosent, tett fulgt av ingeniørfag eller andre tekniske fag med 27,2 prosent. Rundt 60 prosent av norske ledere hadde med andre ord denne utdannelsen. De menneskerelaterte fagområdene helse-, sosial- og omsorgsfag, i tillegg til humaniora, kultur og psykologi var oppgitt å være bakgrunnen til rundt 10 prosent av lederne. Riktignok var det også en prosentandel på 12,9 som kom innunder kategorien ”annet”, og som en da ikke kan vite noe om. Ser en seg rundt i ulike virksomheter, vil en gjerne oppdage at flere ledere har oppnådd sin stilling ved å jobbe seg oppover i bedriften. Dette vil kunne skje uavhengig av type bakgrunn de måtte ha. Mangel på relevant ledelsesutdanning kan tenkes å få følger for kunnskaper om hva det innebærer å være en person som skal lede andre.

Sandervang (2006) refererer til Margerisons og McCanns tre P-ers lov:

Vi har prefererte måter å jobbe på.

Vi praktiserer mest det vi prefererer.

Vi presterer mest på de prefererte områdene vi praktiserer.

(Sandervang, 2006)

Dersom dette relateres til funnene i lederundersøkelsen, er flertallet av de norske ledere kanskje mer opptatt av funksjoner, økonomi og oppgaver enn det menneskelige aspektet. Sandervang hevder at dette har konsekvenser for hvordan menneskene i en organisasjon blir ivaretatt, som igjen kan gi seg utslag i dårligere effektivitet og økonomiske resultater. Han benytter uttrykket ”humankapital”, som kan forstås som individuell kompetanse. Denne kompetansen eies av den ansatte, men disponeres av arbeidsgiver i den ansattes arbeid. Jo mer denne kapitalen brukes, jo mer blir det av den. Derimot minker humankapitalen ved f.eks lite

effektivt arbeid. Når en arbeidstaker slutter, kan all humankapital forsvinne sammen med denne.

Det er viktig at en som leder ser betydningen av å bruke humankapitalen på optimalt vis, ved å legge til rette for best mulige forhold for de ansatte. Dersom interessen for de underordnede og hvordan de har det på arbeidsplassen er fraværende, hevder Sandervang at lederen ikke har forstått sammenhengen mellom bruk av humankapitalen og bedriftens økonomiske resultater (Sandervang, 2006).

## **5.2 Analyse av dimensjonene i modell for destruktiv ledelse**

Einarsen et al. (2002) inkluderer fem forskjellige lederatferder i sin modell for destruktiv ledelse; Tyrannisk ledelse, konstruktiv ledelse, Laissez-faire-ledelse, avsporet ledelse og tyvaktig ledelse. Modellen er også et utgangspunkt for spørsmålene som omhandler destruktiv ledelse i spørreundersøkelsen som denne oppgaven bygger på. En ville kanskje forvente å kunne finne disse lederatferdene igjen i empiriske analyser. Hypotese 4 uttrykker likevel tvil om vi vil finne fem tydelige og forskjellige kategorier.

Hypotesen vår ble bekreftet av faktoranalysen, som avdekket få tydelig adskilte faktorer, og tilsynelatende høy grad av overlapping mellom lederatferdene. Denne tendensen var særlig fremtredende i forhold til de destruktive lederatferdene, og av denne grunn valgte vi å konsentrere oss om kun to dimensjoner: Den konstruktive og den destruktive, sistnevnte representert ved tyrannisk lederatferd. Schilling (2009) mener også at empiriske studier på modellen ikke er helt entydig, og påpeker overlappingen mellom lederatferder.

Denne uklarheten i empirisk analyse av lederatferdene som er inkludert i modellen for destruktiv ledelse kan ha ulike forklaringer. Det kan muligens være slik at ansatte ikke opplever delingen mellom oppgaveorientert og menneskeorientert ledelse på samme måte som det den teoretiske modellen uttrykker. En ansatt i en bedrift vil ikke nødvendigvis enkelt kunne vurdere om ens leder utfører arbeidet sitt på en tilfredsstillende måte eller ei. For eksempel vil kanskje ikke skillet mellom konstruktiv og tyvaktig ledelse erfares helt klart, ettersom det er mulig at den ansatte lettest vil kunne oppfatte lederens menneskeorienterte ledelse. På samme måte kan skillet mellom tyrannisk og avsporet ledelse oppleves uklart dersom det menneskeorienterte er det som mest fanger oppmerksomheten. Både den avsporede og den tyranniske leder beskrives som lav på menneskeorientering. Den tyranniske



er likevel konstruktiv i forhold til oppgaver mens den avsporede er destruktiv i forhold til begge dimensjoner. Her er det mulig at en som opplever tyrannisk ledelse også vil oppgi at en opplever avsporet ledelse ettersom begge beskriver en leder som opptrer ufint i forhold til ansatte.

Det ser altså ut til at det teoretiske skillet mellom lederatferder ikke erfares så klart i praksis. Noe av problemet med denne indeksen slik den er i dag, er muligens at det kan gjelde en subjektiv måling sett fra ansattes synspunkt. Likevel er det tydelig at det finnes forskjellige måter en leder kan være destruktiv på, og det kan være fruktbart å fokusere på andre destruktive lederstiler enn kun “den psykopatiske leder” eller en mobbende leder. Videre forskning vil forhåpentligvis kunne gi forslag til nye metoder og måter å måle forskjellige typer destruktiv ledelse på.

### **5.3 Ledere kan vise både destruktiv og konstruktiv atferd**

Hypotese 3 postulerer at konstruktiv ledelse og destruktiv ledelse er to forskjellige fenomener, noe som det ble funnet støtte for i data. Analysene viste at konstruktiv ledelse og destruktiv ledelse hadde svært liten samvariasjon. Dette innebærer at tyrannisk ledelse er noe annet enn det motsatte av konstruktiv ledelse. Slik kan en og samme leder utføre både destruktive og konstruktive handlinger. I praksis er det altså ansatte i utvalget som har oppgitt at deres nærmeste leder har vært destruktiv OG konstruktiv.

Einarsen, Aasland og Skogstads (2007a) modell over konstruktiv og destruktiv lederatferd er en modell med to dimensjoner, en oppgaveorientert og en menneskeorientert. Disse representerer begge et kontinuum fra negativt til positivt. Ut fra denne modellen kan det virke som om en enten er en type destruktiv leder, eller at en representerer den konstruktive utgaven. Likevel hevder forskerne som har utarbeidet modellen, at en gitt leder sjelden kan plasseres i en enkelt kategori, da han vil kunne fremvise en atferd med elementer fra de forskjellige stilene.

Hvis en da ser for seg modellen til Einarsen og kollegaene, og tenker at hver eneste handling en leder foretar seg blir registrert i denne, som punkter i et koordinatsystem, vil en kunne se at en leder kanskje har vært innom et stort areal av modellen i løpet av en arbeidsdag. Noen handlinger er av typen destruktive, mens mange ledere vil ha de fleste fremstøt plottet inn i kvadranten for konstruktiv atferd. Spørsmålet er da hvilke kriterier en skal sette for at ledere

skal kunne stemples som destruktive. Vil en leder som utøver destruktive handlinger kunne betegnes som destruktiv dersom hun eller han samtidig også utøver mange konstruktive handlinger? Mulige kriterier kan dreie seg om begrensninger i rapportert konstruktiv atferd, eller kriterier for frekvens og alvorlighetsgrad på de destruktive handlingene.

Et viktig spørsmål ved dette funnet omhandler de ledere som både viser destruktiv og konstruktiv lederatferd. Det kan tenkes at disse lederne vil kunne skille seg fra de som i all hovedsak viser den ene eller den andre lederatferden. Kanskje det også kan være at en blanding av konstruktiv og destruktiv atferd kan være en effektiv form for ledelse, hvor lederen bruker destruktiv og konstruktiv atferd der hun eller han finner dette nødvendig. En god leder vil kanskje nettopp kunne være den som har et bredt atferdsspekter å spille på, og som bruker dette alt etter hvilke muligheter og krav den enkelte situasjon innehar. Noen situasjoner vil gjerne kunne kreve at en som leder, for å utøve god lederatferd, ikke opptrer i tråd med den konstruktive dimensjonen, der både fokus på mennesket og oppgaven står i sentrum. Utøvende, god lederatferd vil kunne fortone seg ganske forskjellig alt etter om en er midt oppi en krisesituasjon, med krav om å fatte raske beslutninger og å delegere personell, eller om en tenker seg en mer normal arbeidsdag, med mer rom for innspill og diskusjoner.

#### **5.4 Det er en sammenheng mellom destruktiv ledelse og mobbing**

Som vi også var inne på under drøftingsdelen til den første hypotesen om hvorvidt destruktiv ledelse er et utbredt fenomen, fant vi en signifikant sammenheng mellom destruktiv ledelse og mobbing. Vi påpekte også at definisjonene til de to begrepene heller ikke var så ulike.

En kan stille seg spørrende til hvorvidt destruktiv ledelse og mobbing er to forskjellige fenomener, eller om de kan gå for å beskrive det samme. Er en destruktiv leder ofte en leder som mobber sine underordnede?

Definisjonen på mobbing er rettet mot menneskene i en organisasjon, og hvorvidt de gjentatte ganger, og over tid, blir utsatt for negative handlinger. Styrkeforholdet er ikke likt, da offeret er underlegent mobberen. Destruktiv ledelse foregår, ifølge Einarsen et al. (2007a), langs to dimensjoner, en oppgaveorientert og en menneskeorientert. Her går det også på systematisk og gjentagende negativ atferd fra leders side, rettet mot både organisasjonens interesser og menneskene i virksomheten. Styrkeforholdet anser vi å være tilsvarende som for mobbingen, da lederen her innehar den legitime makten sett i forhold til sine underordnede. Det kan ut fra dette se ut som om en destruktiv leder i stor grad sammenfaller med en leder som mobber,

men at leders destruktive oppførsel i tillegg rammer organisasjonens mål. Indirekte vil dette også kunne skje gjennom den mobbende leder, da ofrenes yteevne kan bli redusert grunnet helsemessige konsekvenser av mobbingen.

Dersom den destruktive leder ofte er en mobbende leder, kan det være interessant å ta opp en debatt også rundt begrepet mobbing. Atle Andersen er psykolog og har arbeidet med konfliktløsning i både offentlig og privat sektor i nærmere 30 år. Den 10. februar 2011 ble det trykket et intervju med han i bt.no, med overskrifta; ”Mobbing i arbeidslivet en myte”. “Den psykopatiske lederen som herser med og skriker til sine ansatte er en myte. Stort sett er det medarbeidere som rotter seg sammen mot ledere ” (Andersen & Ryste, 2011a). Andersen hevder at bare én av hundre er slemme, og ser ikke på det som det største problemet. Selv påstår han å ha møtt ikke fler enn to mobbere i løpet av 26 år. Hovedutfordringen er at vi blir lært opp i troen på at ord kan såre, og er dermed ikke i stand til å ta vare på oss selv. Vi må istedenfor bli fortrolige med at ord ikke er farlige. De kan verken drepe eller såre, sier Andersen; ”Ord har bare den makt som mottakeren gir dem. Å tro noe annet minner mer om voodoo” (Andersen & Ryste, 2011a). Videre hevder han at mange av de som mener seg mobbet i grunnen bare er sinte og furtne, og påpeker at furting ikke gir grunnlag for sykemelding. Andersen reagerer på påstanden om at en er et mobbeoffer dersom en føler seg mobbet. Det tilsier at hvilken som helst person kan bli gjort til en mobber, hevder han. Det å påta seg rollen som et mobbeoffer kan også være en måte å skaffe seg makt på, fortsetter Andersen, og betegner det ”manipulerende hjelpeløshet”.

Flere forskere innen mobbing har reagert kraftig på Atle Andersen sin uttalelse om at ord ikke har mer makt enn det mottakeren gir dem. En av disse er Dan Olweus, som er en internasjonal ekspert på mobbing. Han hevder de holdningene Andersen viser overfor mobbeofrene, er både grovt krenkende og umenneskelige. De som blir mobbet blir de skyldige, men pekes samtidig ut som de som skal læres opp til å takle situasjonen bedre. Dette samtidig med at de er den underlegne part. Olweus påpeker også at denne type holdninger strider mot både FNs barnekonvensjon og Opplæringsloven (Andersen & Ryste, 2011b)

Dersom Andersen har rett i sine påstander, er det da så godt som ingen ledere som er destruktive? Er det heller i større grad de underordnede som tillegger handlingene for mye innhold/betydning? Eller går de rett og slett sammen for å ”ta” lederen når de hevder å ha blitt utsatt for destruktiv ledelse? Noe må slike ord og handlinger uansett gjøre med en person.

Resultatene knyttet til hypotese 7, om hvorvidt denne form for ledelse har en innvirkning på grad av angst og depresjon kan gi videre innsikt.

### **5.5 Menn og kvinner opplever destruktiv ledelse i lik grad**

Hypotese 5 uttrykker en antakelse om at kvinner vil oppleve høyere grad av destruktiv ledelse enn menn, på bakgrunn av teori og funn som tyder på at kvinner kan være mer sårbare på enkelte områder enn andre. Vi tok bl.a utgangspunkt i teorien om kjønnsforskjeller i attribusjonsmønster. Våre antakelser var at dette fenomenet gjerne kunne relateres til den destruktive ledelsesdimensjonen, med det utfall at kvinner opplyste om mer destruktiv lederatferd enn menn. Dette ble ikke støttet av analysene, og resultatene tyder på at kvinner og menn opplyser å være utsatt for destruktiv ledelse i mer eller mindre samme grad, et utfall som var uventet.

I den grad vi kan trekke linjer mellom generell mobbing og destruktiv ledelse vil kanskje ikke dette funnet være så overraskende likevel. Det er i flere studier funnet at det ikke er store kjønnsforskjeller i forhold til mobbeofre, men at det kan være forskjeller i forhold til hvem som er mobberer og hvordan mobbingen foregår. Det kan tenkes at dette også gjelder for destruktiv ledelse, i den forstand at kvinner og menn blir utsatt for denne lederatferden i like stor grad, men at man muligens kan finne kjønnsforskjeller på andre områder. Det er blant annet blitt funnet at kvinner oftere opplever mobbing i form av seksuell trakassering (for eksempel Vartia & Hyyti, 2002), og at kvinner oftere opplever alvorlige konsekvenser av mobbing, som posttraumatisk stresslidelse (Rodríguez-Muñoz, Moreno-Jiménez, Sanz Vergel, & Garrosa Hernández, 2010).

### **5.6 Eldre og yngre arbeidstakere opplever destruktiv ledelse i lik grad**

Hypotese 6 uttrykker en antakelse om at eldre arbeidstakere vil være mindre utsatt for destruktiv ledelse enn yngre. Denne hypotesen må også forkastes ettersom vi ikke fant noen signifikant sammenheng mellom disse, noe som betyr at arbeidstakere i alle aldersgrupper opplever lik grad av destruktiv ledelse. Dersom de eldre arbeidstakerne virkelig er tryggere i sitt eget arbeid og mindre avhengig av ledelsen, vil dette kunne bety at en leder som utfører destruktiv atferd har stor påvirkningskraft. Det kan også være at ledere som viser destruktiv atferd ikke skiller mellom eldre og yngre. På den andre siden, dersom vi igjen knytter destruktiv ledelse til mobbing, opplyser eldre arbeidstakere i høyere grad at de er utsatt for mobbing (Varhama & Bjørkqvist, 2004). Her kan man kanskje se et skille mellom mobbing

fra kolleger og destruktiv ledelse. Eldre opplever muligens i større grad mobbing fra medarbeidere, mens de er utsatt for destruktiv lederatferd på lik linje med andre aldersgrupper.

### **5.7 Destruktiv ledelse henger sammen med høyere grad av angst og depresjon**

På bakgrunn av teori og tidligere studier hevder hypotese 7 at det vil finnes en sammenheng mellom destruktiv ledelse og angst, og destruktiv ledelse og depresjon. Analysene støttet opp om denne hypotesen, som viste at når man kontrollerte for konstruktiv ledelse, kjønn og alder, vil destruktiv ledelse kunne føre til høyere grad av både angst og depresjon. Kile (1990) kom for over 20 år siden også frem til denne sammenhengen, og fant flere helsemessige konsekvenser av det å bli utsatt for destruktiv lederatferd.

Dette vil kunne innebære alvorlige konsekvenser for organisasjonen. Lerner, Adler, Rogers, Hong, Lapitsky, McLaughlin, og Reed (2010) fant at depresjon hadde en signifikant sammenheng med dårligere arbeidsprestasjoner og høyere sykefravær. Arends, van der Klink og Bültmann (2010) hevder også at angst og depresjon kan ha ulike konsekvenser for arbeidslivet i form av sykefravær og uføretrygding. I de empiriske analysene i denne avhandlingen fant vi likevel kun en svært svak sammenheng mellom destruktiv ledelse og sykefravær. Sanderson og Andrews (2006) kom frem til at både angst og depresjon hadde en sterkere sammenheng med det de kaller “presenteeism” enn fravær. Det vil si at arbeidstakere med angst eller depresjoner i større grad vil miste arbeidstimer på grunn av redusert produktivitet når de faktisk er til stede på arbeidsplassen, enn ved bruk av sykefravær.

Det er innlysende at arbeidstakere som opplever angst og/eller depresjon kan koste organisasjonen, og kanskje også samfunnet, dyrt. Ettersom destruktiv ledelse kan forårsake begge disse lidelsene kan man også anta at destruktiv ledelse, gjennom dens effekt på angst og depresjon, vil kunne innebære store utfordringer for bedriften. Destruktiv ledelse kan dermed være en av årsakene til for eksempel redusert produktivitet i organisasjonen.

Den formen for destruktiv ledelse som vi har tatt tak i retter seg i størst grad mot de ansatte i bedrifter, og ifølge Einarsen et al. (2002) vil en leder kunne vise destruktiv atferd mot ansatte, men samtidig vise konstruktiv atferd i forhold til arbeidsoppgaver og andre relasjoner i arbeidet. I praksis kan dette innebære at eiere og ledere på høyere plan ikke nødvendigvis vil kunne oppdage lederens destruktive atferd, ettersom han eller hun kan være faglig dyktig,

oppnå bedriftens mål, og ellers ha gode forhold til andre i organisasjonen. Her kan man likevel se at en destruktiv leders atferd vil kunne skade bedriften på andre måter, for eksempel ved å redusere produktivitet og på denne måten etter hvert hindre oppnåelse av bedriftens mål. Av denne grunn kan det kanskje være nyttig å kartlegge slike tendenser i avdelinger for å kunne oppdage eventuell destruktiv ledelse, for så å forebygge uønskede konsekvenser for organisasjonen i sin helhet.

### **5.8 Destruktiv ledelse henger sammen med lavere grad av trivsel i arbeidet**

Mellom kropp og sjel er det nær forbindelse. Trivsel på jobben og hjemme forebygger helseplager. Vantrivsel kan medvirke til muskelsmerter, hodepine og andre såkalte subjektive plager. Når kropp og sjel kolliderer kan det ikke alltid sees i en blodprøve eller på et røntgenbilde, men det kan kjennes sterkt i kroppen.

(Hånes & Riise, 1998, s. 5)

De fleste arbeidstakere trives på jobb, noe som også viser seg å være tilfellet i dette utvalget. Likevel vil mistrivsel i arbeidet kunne få ulike følger som gjør det interessant å undersøke forholdet mellom destruktiv ledelse og trivsel. Hypotese 8 hevdet at det ville være en negativ sammenheng mellom dem, der mer opplevd destruktiv ledelse innebærer lavere grad av trivsel i arbeidet. Dette ble bekreftet av analysen, og tyder dermed på at destruktiv ledelse kan føre til mistrivsel på jobb. Denne sammenhengen er blitt funnet i flere andre studier, blant annet av Reed og Bullis (2009) i deres undersøkelse av ansatte ved et amerikansk militærakademi.

Et aspekt ved mistrivsel i arbeidet er at det kan påvirke andre livsarenaer. Urie Bronfenbrenner (1979) er blant annet kjent for sin utviklingsøkologiske miljømodell, som synliggjør samspillet mellom mennesker og deres miljø. Han oppfatter miljøet som et sammenhengende system, der det ene utgjør kjernen i det andre. Disse systemene kaller han mikro-, meso-, ekso- og makrosystemer. De henger sammen med, er avhengige av, og virker på hverandre. Den utviklingsøkologiske modellen uttrykkes i form av flere nivåer, som russiske dukker, der mikrosystemet er det innerste av dem. Mikrosystemet utgjør de situasjonene en person er direkte delaktig i, som familie, skole, arbeidsplass osv, altså en persons nærmiljø. Det neste trinnet benevnes mesosystem, og blir definert som samspillet mellom et eller flere mikrosystemer. Eksosystemet, som utgjør enda et nytt nivå, henviser til steder der personen selv sjelden eller aldri er til stede. På denne arenaen kan det likevel tas

valg som er av betydning for personen. Ytterst finner en makrosystemet, som er de tradisjoner, ideologier, økonomiske forhold osv som finnes i en kultur. Makrosystemet setter sine spor på alle de andre nivåene (Bronfenbrenner, 1979, Imsen, 1991). Dersom vi relaterer Bronfenbrenners modell til mistrivsel på jobb, kan en f.eks. tenke seg en far som nettopp er i en slik situasjon grunnet destruktiv atferd fra sin overordnede. Arbeidssituasjonen fører til angst og depresjon. For mannens familie vil hans jobbarena være en form for eksosystem, et sted de kanskje aldri selv har vært. Likevel vil fars helse kunne spille inn på hans nærmeste på flere måter, ved at han kan få store problemer med å følge opp de nødvendige, daglige gjøremål. Herfra kan en tenke videre, til mannens kone, som blir frustrert over situasjonen slik den er blitt, og på de problemer hun kan få og deretter igjen påvirke andre med. En ser at en persons problemer oftest ikke forblir bare dennes problem, da vi ikke lever i et vakuum, men påvirker og blir selv påvirket av våre omgivelser.

Det at destruktiv lederatferd kan føre til mistrivsel er en tankevekker, ettersom mistrivsel kan føre til uønskede konsekvenser for bedriften. McHugh, Kutney-Lee, Cimiotti, Sloane og Aiken (2011) fant blant annet at mistrivsel hos sykepleiere i USA hadde konsekvenser for blant annet pasienters trivsel ved sykehuset. Dette tyder på at ansattes mistrivsel kan føre til atferd som gjør at også klienter (i dette tilfellet; pasienter) mistrives, og følgelig kunne ha konsekvenser for bedriften. Duraisingam, Pidd og Roche (2009) har på en annen side funnet en sammenheng mellom lav jobbtrivsel og turnover blant helsearbeidere i Australia.

Dette kan bety at destruktiv ledelse, gjennom sin sammenheng med lavere trivsel hos ansatte, også kan få økonomiske konsekvenser for bedriften på grunn av økt turnover og eventuell misnøye hos klienter, kunder og lignende. Høy turnover kan for eksempel føre til høye utgifter ved rekruttering og opplæring av nye ansatte, samt redusert produksjon i opplæringsperioden, noe som også nevnes av Einarsen et al. (2002). Dersom mistrivsel hos ansatte også kan føre til mistrivsel hos klienter, kan dette innebære tapte inntekter dersom de vil velge ikke å være klienter hos den aktuelle organisasjonen videre. Her kan det dermed også tenkes at destruktiv ledelse vil kunne skade organisasjonens mål indirekte, gjennom hans eller hennes effekt på ansatte, på tross av at lederen vil kunne opptre konstruktivt i forhold til oppgaver og andre medlemmer i organisasjonen. Mistrivsel, som en følge av destruktiv ledelse, kan altså tenkes å få konsekvenser særlig for arbeidstakere og deres daglige liv, men også bedriften han eller hun er ansatt i.

### **5.9 Destruktiv ledelse henger sammen med høyere grad av jobbusikkerhet**

Jobbusikkerhet er det å være usikker for ens arbeid og fremtid i bedriften en er ansatt i. Bartley og Ferrie (2001) hevder at definisjoner av jobbusikkerhet spenner fra det å være forskjellen mellom den sikkerheten en har og den sikkerheten en ønsker (Hartley, Jacobson, og Klandermans, 1991, i Bartley og Ferrie, 2001), til forskjellige versjoner av det å være redd for å miste jobben eller miste aspekter ved det å være ansatt. Ifølge László, Pikhart, Kopp, Bobak, Pajak, Malyutina, Salavecz, og Marmot (2010) er jobbusikkerhet et økende problem i verden på grunn av at det blir flere og flere “usikre jobber”. Med dette mener de at globalisering og følgelig økt konkurranse fører til at flere organisasjoner må omstrukturere, nedbemanne, og i mange tilfeller også tilby midlertidige kontrakter til ansatte istedenfor fast ansettelse.

Hypotese 9 uttrykker en antakelse om at destruktiv ledelse vil ha en sammenheng med høyere grad av jobbusikkerhet. Her ble Meads speilingsteori knyttet til leders status som ’signifikante andre’, som med destruktive handlinger ville kunne gi sine underordnede en oppfatning av å ikke være til nytte i jobbsammenheng. Det ble funnet støtte for hypotesen i analysene, og det betyr at høyere grad av destruktiv ledelse innebærer høyere grad av jobbusikkerhet. Resultatet av analysene viste også en høyere grad av jobbusikkerhet for kvinner og yngre arbeidstakere enn for menn og eldre ansatte. László et al. (2010) utførte en studie av arbeidstakere i 16 land, der de fant at i de aller fleste landene innebar høy jobbusikkerhet dårligere subjektivt opplevd helse. I en annen studie fulgte Rocha, Hause Crowell, og McCarter, (2006) ansatte på en amerikansk fabrikk over lengre tid, og fant at jobbusikkerhet hadde langtidseffekter på depresjonsnivå.

Det at jobbusikkerhet kan ha følger for fysisk og psykisk helse, betyr at destruktiv ledelse på flere måter kan påvirke helsen til de ansatte: Både direkte, ved å kunne føre til angst og depresjon, og mer indirekte, som ved dens sammenheng med opplevd jobbusikkerhet.

### **5.10 Svar på forskningsspørsmål**

Oppgaven innledet med å stille tre forskningsspørsmål:

1. Hva menes med destruktiv ledelse?
2. Hvor utbredt er destruktiv ledelse og hvem er utsatt for det?
3. Hvilke konsekvenser kan destruktiv ledelse ha for ulike trekk ved arbeidsmiljøet?



Vi ønsker nå å nøste opp trådene og prøve å besvare disse spørsmålene.

### **5.10.1 Hva menes med destruktiv ledelse?**

Hva menes så med destruktiv ledelse? Einarsen et al. (2007a) definerer det som:

“The systematic and repeated behaviour by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organisation by undermining and/or sabotaging the organisation's goals, tasks, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates”. (Einarsen et al., 2007a, s.2)

Definisjonen ovenfor dekker alle de fire destruktive lederatferder som inkluderes i modellen for destruktiv ledelse. I vår analyse av denne modellen finner vi likevel ikke en tydelig avgrensning mellom lederatferdene, og dermed besluttet vi å kun inkludere én form for destruktiv ledelse i denne oppgaven.

I den teoretiske modellen er konstruktiv ledelse høy på både oppgaveorientering og menneskeorientering, mens destruktiv ledelse er høy på oppgaveorientering og lav på menneskeorientering. Analysene viser likevel her at destruktiv ledelse ikke fremstår som det motsatte av konstruktiv ledelse. En viktig kritiker av modellen er Colbjørnsen, rektor ved BI og tidligere professor ved NHO, som uttrykker bekymring for at det skal lite til for at en leder skal kunne stemples som destruktiv (Myklemyr, 2008): “Betegnelsen destruktiv ledelse framstår som svært misvisende og som en lite konstruktiv tilnærming til lederutvikling”, sier han (Myklemyr, 2008, s. 18). Slik undersøkelsen legger opp til, mener Colbjørnsen det er rart at ikke alle lederne blir betegnet som destruktive. Han hevder en som overordnet ikke kan gjøre noe som helst galt i medarbeidernes øyne før de risikerer å havne i denne kategorien, noe som bidrar til å avspore debatten. Videre mener Colbjørnsen det ikke blir riktig å la medarbeidernes følelser i forhold til sin leder være det eneste avgjørende for hvorvidt leder kan bli sett på som eksempelvis en tyrann eller ikke. Dette begrunner han med at definisjonen på ledelse ikke kun dreier seg om den som er leder, men at det går på relasjoner. Colbjørnsen understreker at studentene ved BI, der han selv fungerer som rektor, fokuserer på nettopp dette: “På BI legger vi stor vekt på at studentene skal få økt bevissthet om hvordan de fungerer i relasjonen til sine medarbeidere” (Myklemyr, 2008, s. 18). Han sier studentene hos dem får det faglige grunnlaget og at resten må læres når de kommer ut i arbeidslivet. Samtidig er han opptatt av å lære studentene, at det som leder å måtte ha et potensial for utvikling ikke

gir grunnlag for stigmatisering. Willy Haukedal jobber som professor ved NHH (Norges Handelshøyskole) og sier til Ukeavisen Ledelse at skolen, når den tar for seg tilsvarende temaer i undervisningen som det forskningsgruppa studerer, ikke benytter begrepet destruktiv ledelse (Myklemyr, 2008). Ufordringen fremover blir kanskje å oppnå større konsensus blant fagmiljøene i forhold til tilnærminger til negative aspekter ved ledelse.

Det den empiriske analysen illustrerer er at en leder som viser destruktiv atferd, samtidig også kan vise konstruktiv atferd. Dette er heller ikke noe Einarsen og kolleger har oversett: “Mange ledere viser derfor et konglomerat av både konstruktiv og noe destruktiv atferd” (Einarsen et al., 2002, s. 237). I definisjonen av destruktiv ledelse legger de vekt på at den destruktive atferden må være systematisk for at det skal kunne kalles “destruktiv ledelse”, og dermed skal ikke enhver leder som viser en viss grad av destruktiv atferd kunne stemples som destruktive. Spørsmålet er likevel om hvor ofte man må oppleve destruktiv lederatferd før det kan sies å være systematisk, og at lederen dermed kan kalles en destruktiv leder. De fleste ledere vil altså både vise konstruktiv og destruktiv lederatferd. Det kan også spekuleres i om noen av de lederatferdene som er stemplet som ‘destruktive’ faktisk kan være nødvendige i enkelte situasjoner. Som i Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse, kan det tenkes at lederen må tilpasse sin atferd i forhold til de ansatte, og gjerne også til situasjonen. Ved forhold som krever umiddelbar handling, kan for eksempel en versjon av tyrannisk ledelse være det mest hensiktsmessige å benytte.

Vi ønsket også å undersøke fenomenet “destruktiv ledelse” og dets sammenheng med mobbing. Dette fordi beskrivelser av den tyranniske leder (som er utgangspunktet for den destruktive leder i denne oppgaven) har flere likhetstrekk med det en vil anta er mobbende atferd. I tillegg er definisjonene på mobbing og destruktiv ledelse i noen grad overlappende, i og med at de legger vekt på at det ikke er snakk om enkelthandlinger, men systematisk atferd. Vi fant her en sammenheng som kan tyde på at denne formen for destruktiv leder er en form for en mobbende leder.

### **5.10.2 Hvor utbredt er destruktiv ledelse og hvem er utsatt for det?**

I samsvar med vår antakelse ble det funnet at destruktiv ledelse er forholdsvis lite utbredt. I tråd med funnet som tyder på at destruktiv ledelse og mobbing har mye til felles, ettersom omtrent 5 prosent av norske arbeidstakere føler seg mobbet, og at halvparten av alle mobbere er ledere (Einarsen et al., 1994), er vårt funn kanskje ikke overraskende. Når det gjelder hvem

som er utsatt for destruktiv ledelse ble det ikke funnet signifikante sammenhenger mellom destruktiv ledelse, kjønn og alder. Dette betyr at destruktiv ledelse i stor grad fordeler seg likt mellom menn, kvinner, unge og eldre. I denne forstand skiller ikke den destruktive leder mellom dem han eller hun leder.

### **5.10.3 Hvilke konsekvenser kan destruktiv ledelse ha for ulike trekk ved arbeidsmiljøet?**

I forhold til konsekvenser av destruktiv ledelse, ble det funnet at destruktiv ledelse kan føre til høyere grad av angst, depresjon, mistriivsel og jobbusikkerhet. Ettersom alle disse konsekvensene igjen kan påvirke organisasjonen på ulike måter, vil dette bety at tilstedeværelse av destruktiv ledelse kan være et alvorlig problem for organisasjoner. Ettersom flere av følgene av denne form for destruktiv ledelse er indirekte effekter, moderert av arbeidstakeres reaksjoner på destruktiv ledelse, kan det også tenkes at det kan være vanskelig for toppledelsen å oppdage den faktiske kilden til problemet.

## **5.11 Begrensninger**

Datasettet som blir brukt i oppgaven er opprinnelig en del av en longitudinell studie, og er den andre av i alt tre planlagte spørreundersøkelser. Den første målingen hadde et utvalg på 4500, med en svarprosent på 56,4. Ved måling nummer to var utvalget 1772, som tilsvarer en svarprosent på 70 i forhold til utvalget i den første målingen. I utgangspunktet ble respondentene tilfeldig plukket fra Arbeidsgiver- og arbeidstakerregisteret. Det kan likevel tenkes at de som valgte ikke å svare på spørreundersøkelsen ved både første og andre måling representerer en gruppe mennesker som ved å delta gjerne kunne ha ledet enkelte av resultatene i andre retninger enn hva som er tilfelle her.

Av metodiske begrensninger er kanskje en av de viktigste at destruktiv ledelse ikke er et objektivt mål. Det er arbeidstakerne som oppgir i hvilken grad de selv mener at lederen har vist destruktiv lederatferd. I tillegg er det noe usikkert hvor man setter grensen for hva som er destruktiv ledelse. Svaralternativene for respondentene var av sorten “aldri” til “svært ofte”. Dette kan innebære utfordringer både ved besvarelse av spørreskjema, og ved empiriske analyser. For respondenter kan det finnes utfordringer i forhold til å velge svaralternativ, siden de selv må tolke hva som menes med for eksempel “noen ganger” og “ofte”. For analysen kan det innebære utfordringer i forhold til å sette et kriterium for hva som er destruktiv ledelse eller ikke. Kriteriet som ble brukt i denne oppgaven er at respondentene må ha svart at de har blitt utsatt for destruktiv ledelse noen ganger eller oftere på alle fem spørsmål i indeksen for at

det skal registreres som destruktiv ledelse. Det kunne kanskje ha vært nyttig å hatt mer konkrete svaralternativer. Einarsen et al. (2007b) bruker et kriterium på mobbing som sier at man må oppleve minst en ukentlig negativ handling for at det skal kunne kalles mobbing. Denne typen kriterium kunne muligens ha blitt overført på destruktiv ledelse, som for eksempel at man må ha opplevd destruktiv atferd et visst antall ganger i måneden eller uken for å kunne definere det som destruktiv ledelse.

En annen begrensning ligger i det at spørreskjemaet gir svært lite bakgrunnsinformasjon om den aktuelle leder respondenten beskriver. Man vet hverken alder eller kjønn på leder, noe som betyr at man ikke vil ha mulighet til å finne ut særlig mye om hvem den destruktive leder faktisk er, og om slike bakgrunnsfaktorer kan få konsekvenser for de ansattes opplevelse av destruktive lederatferd.

Det at undersøkelsen er en tverrsnittstudie gjør at eventuelle sammenhenger mellom to variabler ikke vil kunne si noe om hvilke av dem som oppsto først. For å finne ut av dette måtte vi studert fenomenet over tid, eksempelvis i form av en longitudinell studie.

## 6.0 Konklusjon

---

Formålet med denne oppgaven var å avklare selve fenomenet destruktiv ledelse, og å undersøke hvilke konsekvenser det kan ha for arbeidsmiljø og helse. Utgangspunktet var en begrepsavgrensning utarbeidet av Einarsen, Aasland og Skogstad (2007a), som dekker fire forskjellige destruktive lederatferder. I vår empiriske analyse ble det ikke funnet tydelige skiller mellom disse ledertypene. På denne bakgrunn valgte vi å fokusere på såkalt tyrannisk ledelse, med høy oppgaveorientering og lav menneskeorientering, som uttrykk for destruktiv ledelse. I tråd med våre argumenter ble det funnet at ledere kan utvise både destruktive og konstruktive atferder, noe som innebærer at ledere gjerne kan utøve begge disse aspektene i lederrollen. I stor grad vil en ikke være enten den ene eller den andre. Det ble i tillegg funnet en sterk sammenheng mellom destruktiv lederatferd og mobbing, noe som kan tyde på at de som opplever seg utsatt for destruktiv ledelse i mange tilfeller også vil oppleve seg som mobbet. Destruktiv ledelse er likevel ikke et særlig utbredt fenomen, med en prosentandel tilsvarende fire for det en kan karakterisere som en streng avgrensning av destruktiv lederatferd.

På tross av vår forventning om at kvinner ville være mer utsatt og eldre mindre utsatt for destruktiv ledelse, ble det ikke registrert sammenhenger av betydning. Den destruktive lederatferd blir med andre ord erfart i like stor grad av kvinner som menn, og unge som eldre. I de empiriske analysene konstaterte vi også sammenhenger mellom destruktiv ledelse og høyere forekomst av angst, depresjon, mistriivsel og jobbusikkerhet.

Funnene i analysen understreker lederens viktige rolle i forhold til arbeidstakere. En leder som opptrer destruktivt mot sine ansatte kan forårsake alvorlige konsekvenser for helse og arbeidsmiljø, noe som igjen muligens kan påvirke bedriften i negativ retning. Det vil være viktig for ledelse og eierskap å se etter tegn på slik atferd, selv om det i første omgang kan synes som om arbeidsoppgaver blir utført og mål oppnådd. Lederkurs med fokus på rollens betydning for de ansatte kan for eksempel være et viktig instrument for å unngå de mulige negative effektene av destruktiv ledelse.

Det er behov for mer forskning på området. Det er blant annet nødvendig med videre begrepsutvikling, med utprøving av teoretiske kategorier mot systematiske observasjoner. I

fremtidige undersøkelser kan det blant annet være nyttig å trekke inn flere variabler vedrørende lederen. Her tenker vi blant annet på bakgrunnsvariabler som kjønn og utdanning. På denne måten kan det bli mulig å undersøke om for eksempel kvinnelige ledere viser mer destruktiv lederatferd enn mannlige, om det er slik at destruktive ledere retter sin destruktive atferd mer mot ett kjønn enn et annet, og om leders utdanning kan ha konsekvenser for lederatferd. Lederrelatert utdanning og lederens erfaring kan muligens ha følger for leders atferd, og det kan også tenkes at bedriftens bevissthet rundt-, og fokus på, utdanning og rekruttering kan gi utslag. Det kan også være interessant å undersøke hva som kjennetegner de ledere som både er destruktive og konstruktive. Er en leder som viser en kombinasjon av lederatferder mer effektiv enn en leder som kun er destruktiv eller kun konstruktiv? En annen mulighet er å utføre kvalitative studier, der man for eksempel kan utforske hvordan den som utsettes for destruktiv ledelse tolker sine erfaringer, og hvordan destruktive ledere selv opplever sin rolleutøvelse.

På tross av at denne studien tyder på at destruktiv ledelse ikke er særlig utbredt, betyr en prosentandel på 4 at flere tusen arbeidstakere opplever seg utsatt for destruktiv lederatferd. I og med at studien også viser at det kan få følger for angst, depresjon, trivsel og jobbsikkerhet, vil mer kunnskap om negative aspekter ved ledelse være av stor betydning.

## Litteraturliste

- Aadland, E. (1997). *Og eg ser på deg: vitenskapeteori og metode i helse- og sosialfag*. No: Tano Aschehoug
- Andersen, G. & Ryste, H. T. (2011a, 10. februar). –Mobbing i arbeidslivet er en myte. *Bergens tidende*. Hentet fra <http://www.bt.no>
- Andersen, G. & Ryste, H. T. (2011b, 10. februar). –Forferdelig holdning. *Bergens Tidende*. Hentet fra <http://www.bt.no>
- Arbeidsmiljøloven. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v. av 17. juni, 2005, nr. 62. Hentet fra Lovdata <http://www.lovdata.no/all/hl-20050617-062.html> 13.4.2011
- Arbeidstilsynet. (u.å). *Mobbing: Når lederen er problemet*. Hentet fra <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=206973>
- Arends, I., van der Klink, J. J. L. & Bültmann, U. (2010). Prevention of recurrent sickness absence among employees with common mental disorders: design of a cluster-randomised controlled trial with cost-benefit and effectiveness evaluation. *BMC Public Health*. 10(2010). doi: 10.1186/1471-2458-10-132.
- Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: the role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.
- Bang, A. (2006). *Selv-ledelse – en ledelsesform udenfor magten og disiplinen?* Hentet fra [http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/Download/papers\\_11122006/Anne\\_Bang.pdf](http://www.det-danske-ledelsesakademi.dk/Download/papers_11122006/Anne_Bang.pdf), 2.4.2011
- Bartley, M., & Ferrie, J. (2001). Glossary: Unemployment, job insecurity, and health. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 55, 776-781. Hentet fra <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1763317/pdf/v055p00776.pdf>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press
- Berthelsen, M., Skogstad, A., Hauge, L. J., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2008). *Mobbing og utstøting i arbeidslivet: Resultater fra en lanndsrepresentativ og longitudinell undersøkelse*. Bergen: Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK), Det psykologiske fakultet, Universitetet i Bergen
- Blaikie, N. (2010). *Designing social research*. Malden: Polity Press
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1968). *Lederstil Utvikling av arbeidsmiljø og organisasjon*. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag

- Bolman, L. G & Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS
- Bondevik, K. M. (2004, 1. januar). *Nyttårstalen*. Hentet fra [http://www.regjeringen.no/nn/dokumentarkiv/Regjeringa-Bondevik-II/smk/Taler-og-artikler-arkivert-individuelt/2004/statsministerens\\_nyttarstale.html?id=267851](http://www.regjeringen.no/nn/dokumentarkiv/Regjeringa-Bondevik-II/smk/Taler-og-artikler-arkivert-individuelt/2004/statsministerens_nyttarstale.html?id=267851)
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The Ecology of Human Development: Experiments by Nature and Design*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burke, R. J., Matthiesen, S. B., Einarsen, S., Fiksenbaum, L. & Een, V. F. (2009). Workaholics Perceive How Bosses Behave. *SCMS Journal of Indian Management*, January - March, 2009.
- Busch, T. Johnsen, E. Valstad, S. J. & Vanebo, J. O (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: Wiley and Sons.
- Byrkjeflot, H. (2002). Ledelse på norsk: Motstridende tradisjoner og idealer. I Skogstad, A. og Einarsen, S. (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 41-60). Bergen: Fagbokforlaget
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap. AFFs lederundersøkelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Dalland, O. (1993). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. no: Universitetsforlaget
- Drake, I. & Solberg, A. G. (1995). *Kvinner og ledelse-gjennom glasstaket?* no: Tano
- Duraisingam, V., Pidd, K. & Roche, A. M. (2009). The impact of work stress and job satisfaction on turnover intentions: A study of Australian specialist alcohol and other drug workers. *Drugs: Education, Prevention & Policy*, 16(3), s. 217-231.  
doi:10.1080/09687630902876171
- Einarsen, S., Raknes, B. I., Matthiesen, S. B. & Hellesøy, O. H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter: Helsefarlig samspill på arbeidsplassen*. Bergen: Sigma forlag.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Løseth, A. M. S. B. (2002). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 233-254). Bergen: Fagbokforlaget
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007a). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.  
doi:10.1016/j.leaqua.2007.03.002



- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Bjørkelo, B., Glasø L., & Hauge, L. J. (2007b). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen: Bergen Bullying Research Group
- Fangen, K. (2004). *Deltakende observasjon*. Oslo: Fagbokforlaget
- Fivelsdal, E. og Bakka, J. F. (1998). *Organisasjonsteori: struktur, kultur, prosesser*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B. & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(2), s. 3-14.
- Graversgård, J. (1997). *Psykisk arbeidsmiljø: en veiledning*. no: Tiden
- Guldvik, I. (2002). Troverdighet på prøve. Om gruppeintervju som metode for å produsere valide data om politiske diskurser. *Tidsskrift for samfunnsforskning*, 1(2002).
- Halvorsen, K. (1993). *Å forske på samfunnet: en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Bedriftsøkonomens forlag
- Hoagland-Smith, L. (2011). *When Leadership Goes Wrong*. Hentet fra <http://ezinearticles.com/?When-Leadership-Goes-Wrong&id=5935635>, 13.4.2011
- House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organisations: The GLOBE Study og 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Hånes, H. & Riise, B. (1998). *Jobb for livet: arbeid, trivsel og psykisk helse*. No: Rådet for psykisk helse
- Iliopoulou, K. K. & While, A. E. (2010). Professional autonomy and job satisfaction: survey of critical care nurses in mainland Greece. *Journal of Advanced Nursing*, 66(11), s. 2520-2531. doi: 10.1111/j.1365-2648.2010.05424.x
- Imsen, G. (1991). *Elevers verden: Innføring i pedagogisk psykologi*. TANO AS
- Jackson, B. & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. London: SAGE Publications Ltd.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser*. Oslo: Høyskoleforlaget
- Kaufman, G. & Kaufman, A. (2007). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag
- László, K. D., Pikhart, H., Kopp, M. S., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., Salavecz, G. & Marmot, M. (2010). Job insecurity and health: A study of 16 European countries. *Social Science & Medicine*, 70(6), s. 867-874. doi: 10.1016/j.socscimed.2009.11.022

- Lerner, D., Adler, A. Rogers, W. H., Hong C., Lapitsky, L., McLaughlin, T. & Reed, J. (2010). Work Performance of Employees With Depression: The Impact of Work Stressors. *American Journal of Health Promotion*, 24(3), s. 205-213. doi: 10.4278/ajhp.090313-QUAN-103
- Lillebø, A. (1998). *Skikk og bruk i arbeidslivet: Om å gjøre det riktige i samspill med andre mennesker*. no: Egmont Hjemmet bokforlag.
- Lindøe, P. (2006). *Aksjonsforskning. Bakgrunn og metodiske utfordringer*. UiS, IMKS, 2006
- McCull-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), s. 545-559.
- McHugh, M. D., Kutney-Lee, A., Cimiotti, J., Sloane, D. M. & Aiken, L. H. (2011). Nurses' Widespread Job Dissatisfaction, Burnout, And Frustration With Health Benefits Signal Problems For Patient Care. *Health Affairs*, 30(2), s. 202-210. doi: 10.1377/hlthaff.2010.0100
- Myer, D. G (2007). *Exploring social psychology*. NY: McGraw Hill
- Myklemyr, A. (2008, 3. oktober). Mye destruktivt lederskap. *Ukeavisen Ledelse*.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications, Inc.
- Orth, U., Trzesniewski, K. H., & Robins, R. W. (2010). Self-Esteem Development From Young Adulthood to Old Age: A Cohort-Sequential Longitudinal Study. *Journal of Personality & Social Psychology*, 98(4), s. 645-658. doi: 10.1037/a0018769
- 645
- Pallant, J. (2001). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS version 12*. New York: Open University Press.
- Reed, G. E. & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), s. 5-18. doi: 10.1177/0095327X09334994
- Rocha, C., Hause Crowell, J. & McCarter, A. K. (2006). The Effects of Prolonged Job Insecurity on the Psychological Well-Being of Workers. *Journal of Sociology & Social Welfare*, 33(3), s. 9-28.
- Rodríguez-Muñoz, A., Moreno-Jiménez, B., Sanz Vergel, A. I. & Garrosa Hernández, E. (2010). Post-Traumatic Symptoms Among Victims of Workplace Bullying: Exploring Gender Differences and Shattered Assumptions. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(10), s. 2616-2635. doi: 10.1111/j.1559-1816.2010.00673.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21. århundres organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Sandal, G. M. (2002). Personlighet som suksessfaktor blant norske ledere. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 79-98). Bergen: Fagbokforlaget
- Sanderson, K. & Andrews, G. (2006). Common Mental Disorders in the Workforce: Recent Findings From Descriptive and Social Epidemiology. *Canadian Journal of Psychiatry*, 51(2), s. 63-75.
- Sandervang, A. (2006). *Humankapital & HMS-økonomi*. Oslo: Kommuneforlaget
- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. *Leadership* 5(1), s. 102-128. doi: 10.1177/1742715008098312
- Simpson, R. & Cohen, C. (2004). Dangerous work: the gendered nature of bullying in the context of higher education. *Gender Work and Organization*, 11(2), s. 163-186. doi: 10.1111/j.1468-0432.2004.00227.x
- Sjøtveit, J. (1999). *Når veven rakner: om samhold og mobbing på arbeidsplassen*. Oslo: FB Fjernundervisning
- Skevik, E. (2009, 9. mars). Yssen: - Valla nektet meg å le. *Verdens gang*. Hentet fra [www.vg.no](http://www.vg.no).
- Skog, O. J. (2004). *Å forklare sosiale fenomener: En regresjonsbasert tilnærming*. Oslo: Gyldendal.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (Red.), *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel* (s. 15-39). Bergen: Fagbokforlaget
- Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29(6), s. 517-538. doi:10.1016/S1053-5357(00)00085-8
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), s. 178-190.
- Testad, I. (2010). Jobbtilfredshet: Er det lederen det kommer an på? *Demens & alderspsykiatri*, 14(4), s. 27-29).
- Tierney, P. & Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly*. 18(3), s. 171-173. doi: 10.1016/j.leaqua.2007.03.003

- Van de Velde, S., Piet, B. & Katia, L. (2010). Gender differences in depression in 23 European countries. Cross-national variation in the gender gap in depression. *Social Science & Medicine*, 71(2), s. 305-313. doi: 10.1016/j.socscimed.2010.03.035.
- Varhama, L. M. & Björkqvist, K. (2004). Conflicts, workplace bullying and burnout problems among municipal employees. *Psychological Reports*, 94(3), s. 1116-1124. Hentet fra [http://www.vasa.abo.fi/svf/up/articles/conflict\\_bullying\\_burnout.pdf](http://www.vasa.abo.fi/svf/up/articles/conflict_bullying_burnout.pdf)
- Vartia, M. & Hyyti, J. (2002). Gender differences in workplace bullying among prison officers. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 11(1), s. 113-126. doi: 10.1080/13594320143000870
- Whicker, M. (1996). *Toxic Leaders. When Organizations Go Bad*. Westport: CT: Quorum Books.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations', i Dunette, M. D. & Hough, L. E. (red), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (3), s. 147–97. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.