

DESTRUKTIV LEDELSE

EN LITTERATURSTUDIE AV DEN DESTRUKTIVE LEDEREN



Universitetet
i Stavanger

Natascha Jensen 7166

Sofie Gausel 7134

Bacheloroppgave

Norsk Hotellhøgskole
Hotelledelse

Mai 2023

Omfang: 20 studiepoeng
Antall ord: 13084

Forord

Dette studiet inngår som den avsluttende delen av bachelorprogrammet i Hotelledelse ved Universitetet i Stavanger våren 2023.

Studieforløpet som startet midt under pandemien har gått hurtigere enn vi først trodde, og nå når vi står i slutten har vi mye å reflektere over. Vi valgte å ta for oss en tematikk som vi fant interessant og inspirerende samt noe som kunne utfordre oss. Dette tror vi har vært med på å styrke oppgaven og gjøre at våre egne stemmer kommer til uttrykk gjennom oppgavens refleksjon.

Vi ønsker å rette en takk til venner og familie som flere har fungert som motivatorer under arbeidet med forskningsoppgaven og hjulpet oss med å holde hode over vann. Vi vil også gjerne takke vår veileder, Einar Marnburg, for å ha veiledet og gitt tips og gode råd på veien i skriveprosessens mange faser.

Sammen er vi fornøyde og stolte av utkommet av bacheloroppgaven. Vi håper leseren sitter igjen med flere tanker etter å ha lest oppgaven og undrer videre på hvordan man kommer nærmere å etterkomme ikke å bli den destruktive lederen.

God lesing!

Sammendrag

Hensikt: Formålet med oppgaven er å kunne fordype oss i en tematikk som vi syntes var interessant og gjerne ønsket å lære mer om. I en verden hvor fokuset omhandler gode ledere, valgte vi å se på det motsatte i håp om å selv få bedre kunnskap, i tillegg til å kunne belyse et viktig tema som destruktiv ledelse og hvilke følger dette kan få. Hensikten er dertil å komme frem til ulike effekter, påvirkninger og konsekvenser ved destruktiv ledelse og eventuelle forebyggelser som kan gjennomføres.

Problemstilling: Hvorfor oppstår destruktiv ledelse og hvor stor påvirkningskraft har det?

Metode: Dette studie er en litteraturstudie som er et sammentrekk av allerede foretatte forskningsartikler. Det er benyttet syv forskningsartikler som tar for seg destruktiv ledelse på ulike måter. Forskningsartiklene er hentet fra databasene Google Scholar og Oria.

Sentrale resultater: Destruktiv ledelse viser gjennomgående vanskelige konkrete resultater og oppstår i all sin helhet når både underordnet og miljø tillater det. Uten dette er det svært vanskelig for destruktiv ledelse å oppstå. Samtidig oppstår det gjennom ulike faktorer som hertil situasjonsfaktorer, høy selv-interesse og individets personlige jeg. Påvirkningskraften av destruktiv ledelse er veldig ulik fra hvert enkelt individ, men vises å ha stor negativ effekt på både individet, organisasjonen og det generelle arbeidsmiljøet. Det ses at dette oftest omhandler jobbtilfredshet og peker mot konsekvenser for den enkeltes mentale helse, og går derfor dypere enn bare jobbsammenhenger.

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
1.0 INNLEDNING	6
1.1 OPPGAVESTRUKTUR	7
2.0 TEORI	8
2.1 DEFINISJONER OG FORSTÅELSER AV LEDELSE.....	8
2.2 DESTRUKTIV LEDELSE TILNÆRMING	9
2.3 MAKTPERSPEKTIV	11
2.4 LEDERATFERD INNEN DESTRUKTIV LEDELSE	12
2.5 THE TOXIC TRIANGLE	14
2.5.1 Medarbeider perspektiv.....	14
2.6 FORSKNINGSSPØRSMÅL	15
3.0 METODE	16
3.1 LITTERATURSØK	16
3.2 VALG AV METODE.....	16
3.2.1 Databaser & søkeord.....	17
3.2.2 Søketechnikker og avgrensninger.....	17
3.2.3 Utvalg og fremgang av analyse.....	18
4.0 RESULTATER	21
4.1 EN DESTRUKTIV LEDER.....	21
4.1.1 Oppfattelse.....	21
4.1.2 Lederens atferd, karakteristika og stiler.....	22
4.2 FORUTSETNINGER.....	23
4.2.1 Generering av destruktivitet	23
4.3 KONSEKVENNS OG EFFEKT	24
4.3.1 Lederens påvirkningskraft	24
4.3.2 Konsekvenser	25
4.3.3 Effekten destruktiv ledelse	26
5.0 DISKUSJON	28
5.1 OPPSUMMERING AV RESULTATER	28
5.2 RESULTATDISKUSJON	29
5.2.1 Destruktiv ledelses skikkelser og makt	29
5.2.2 Kompleksitet og The Toxic Triangle	30
5.2.3 Konstruktiv eller destruktiv?	32
5.2.4 Å være destruktiv er en hårfin balanse	32
5.3 VÅR ANBEFALING TIL PRAKSIS.....	33
5.4 METODEDISKUSJON	35
5.4.1 Styrker og svakheter ved litteraturstudiet.....	35
5.4.2 Søkeprosessen og analysen.....	35
5.4.3 Kvalitetsvurdering	36
5.4.4 Direkte kritikk av kildene.....	36
6.0 AVSLUTNING	38
6.1 KONKLUSJON.....	38
6.2 BRUK AV RESULTATENE I PRAKSIS OG VIDERE FORSKNING.....	39
LITTERATURLISTE	40

VEDLEGG 1 – OVERSIKTSTABELL.....42

1.0 Innledning

For vi har nok alle møtt, sett eller lagt merke til det. Det har streifet vår vei, men ikke fått vår oppmerksomhet. Inntil nå. Vi kjenner det fra gammel tid og er bevisste om at det gode ikke eksisterer uten det onde. I ledelse gjelder det samme, de finnes overalt og vi har bemerket dem. De onde, de kalde, de urettferdige og de nådeløse. Lederne. De med makten, de med beslutningene, de som bestemmer og fører veien an. Disse har de fleste bekjentskap til på et tidspunkt i livet, noen mer en andre, noen i mindre grad og noen i høyere grad. De er ikke alltid til å legge merke til, men de er der og de eksisterer ennå. Vi har vel alle et ansvar for å stoppe dem?

''Et nyt begreb kan opstå, fordi det dækker noget nyt. 'Destruktiv ledelse' dækker derimod over et gammelt fænomen, som man blot ikke har talt ret åbent om'' (Jelstrup & Loldrup, 2002, s. 10).

Spørsmålet om hva som er god og effektiv ledelse har hatt menneskers oppmerksomhet i mange år. Dette har ledet til mange teorier og ulike definisjoner og har dertil vært med til å beskrive ulike former for ledere og stiler, samt metoder få å oppnå den best mulige lederen. Den mørke siden av ledelse har gjennom de siste årene tatt opp mer og mer oppmerksomhet og baserer seg på den andre siden av ledelse, som den negative og ineffektive lederen. Herunder gjør den destruktive lederstil også sitt utsprang, et begrep som dekker over et egentlig gammelt fenomen, som først nå har tatt mer av søkelyset. En destruktiv leder kjennetegner i all sin helhet en leder som ikke gjør positive, men negative handlinger mot underordnet, arbeidsplassen og som er en dårlig og ødeleggende leder. Det er flere som gjerne har hverdagserfaringer på hva en destruktiv leder er og gjør, og derfor ønsker vi å finne likheter og til en viss grad definere dypere innen denne ledertypen. Viktigheten ses blant annet i at dette har betydning for et flertall av arbeidsplasser, deres effektivitet og overordnet trivsel. Dette er derfor et viktig og veldig nåtidig tema i våre øyne og det kunne derfor være interessant å komme seg tettere på dette destruktive elementet.

Fokuset mot den mer mørke og dårlige siden av ledelse har i høy grad tatt vår oppmerksomhet og vi har derfor et ønske om å belyse og undersøke destruktiv ledelse. Dette ønsker vi å gjøre gjennom å bruke sekundær data og gjennomføre oppgaven som en litteraturstudie. Med dette får vi lov å trekke ut funn som allerede er gjort og sammentrekke disse til en ny helhet. Vi ønsker å belyse dette ved

problemformuleringen vår: Hvorfor oppstår destruktiv ledelse og hvor stor påvirkningskraft har det?

Dette er et bredt felt, og vi ønsker derfor å tydeliggjøre hvor vi ønsker å sette vårt fokus. Det finnes mange ulike former for ledelse som blant annet henger tett sammen med mobbing og psykopati, og vi ønsker å avgrense dette området. Vi vil derfor ikke vektlegge personlighetstyper innen psykopati, eller ta for oss områder innen mobbing i denne oppgaven. Vi ønsker videre å avgrense destruktiv ledelse innen de to dimensjonene; organisasjonen og de underordnede. Her ønsker vi å sette vårt fokus i oppgaven på de underordnede og dertil rette oss mot mellomlederen eller mindre toppledere, som har ansvar over egen avdeling eller større gruppe. Dette er grunnet at disse lederne er de som har størst kontakt med sine ansatte og hvor destruktiv ledelse oftere oppstår. Vi tar en kontroversiell tilnærming til oppgaven og ønsker å oppdage hvorfor ledere får/har det atferdsmønsteret som de gjør. For å hjelpe oss avgrense forskningsområdet for oppgaven, har vi formulert tre forskningsspørsmål som er med å geleide oss under innhenting av data og oppklaring av resultater til å besvare problemstillingen. Oppgaven er skrevet i lett og forståelig språk, da vi ønsker at det skal være mulig for alle å lese og forstå oppgaven.

1.1 Oppgavestruktur

Oppgaven vil bestå av den første delen 2.0 som omhandler teori og litteratur. Denne delen vil presentere teoretisk bakgrunn, hvor tema og teori forklares, samt gir en avgrensning av begrepet destruktiv ledelse. Dette avsnittet vil også inneholde presentasjon av litteratur innen området og til slutt våre forskningsspørsmål. Den andre delen 3.0 vil være vårt metodeavsnitt som skal forklare og begrunne valg av metode, som vil lage rettesnor for analysen og tilnærming av resultater. I dette avsnittet presenteres også en tabell med utvalgte artikler. Avsnitt 4.0 inneholder resultater, som vil inneholde funn innen valgte akademiske artikler, og som skal hjelpe med å besvare problemstillingen. Delen 5.0 omhandler diskusjon av metoden, samt resultatene. Her vil foregående resultater bli diskutert opp mot valgt teori. Den siste delen er avsnitt 6.0 og er oppgavens konklusjon og avslutning.

2.0 Teori

Den teoretiske delen bygger bakgrunn for oppgaven ved å definere og omtale begreper, teorier og forskning som finnes innen vårt valgte tema. Før vi presenterer utvalgt teori for destruktiv ledelse, går vi kort gjennom noen definisjoner og forståelser av ledelse for å gi forståelse for hva dette feltet handler om. Deretter er vårt hovedfokus på å tilnærme oss definisjoner, teorier, forskning og begreper innen destruktiv ledelse.

2.1 Definisjoner og forståelser av ledelse

I årrekker har hva som er god og effektiv ledelse tatt menneskers oppmerksomhet og man daterer ledelse langt tilbake i tid. Begrepet *leader* kan spores tilbake til år 1300 og videre til 1900-tallet har nettopp dette begrep utviklet seg og fått mye fokus innen forskning (Skogstad, 2015). Lederskap sies å ha sin opprinnelse i dyreriket da dyr som lever i grupper viser sosial organisering og lederskap. Etersom mennesker er instinktivt flokkdyr, faller det oss naturlig med ledelsespåvirkning. Militærlederen Napoléon Bonaparte forklarte sitt forhold til lederskap gjennom å si at han heller ville ha en hær av kaniner ledet av en løve, enn en hær av løver ledet av en kanin (Martinsen, 2016). Napoleons forklaring sier noe om viktigheten og betydningen av god ledelse. Man kan ha flere utrolig dyktige ansatte, men dersom man ikke har en kompetent og motiverende leder, vil de ansatte sjeldent oppnå stort alene. Ved ulike forståelser for hva lederskap er og hvordan lederskap har blitt utført tidligere i historien, hjelper dette i dag for å kartlegge veien videre for lederskapsutvikling.

Viktigheten av å forstå ledelse og hvordan dette brukes, tar seg ut på mange ulike plattformer. Ledelse ses i mange størrelser, på mange nivåer og foregår på mange ulike plasser. Dette gjør det vanskelig å definere og det finnes derfor mange typer ledelse man kan utøve (Skogstad, 2015). Robert K. Greenleaf uttalte seg for første gang om begrepet «*servant leadership*» i 1970. Servant leadership omhandler lederen som først og fremst ønsker å dekke andres behov før sine egne. Lederen setter pris på ansatte, gir dem den støtten de trenger for å nå målene sine, involverer dem i beslutningstakinger der det er mulig og bygger et positivt miljø innad i teamet. Dette er en type leder som viser at den bryr seg om sine ansatte, i stedet for å kun være opptatt av bedriftens ytelse (Bell, Dunne, Hancock, & Bell, 2023). Sammenlignet med en autoritær leder som ofte har mye fokus på oppgaver og gjennomføring av oppgavene og mye mindre fokus på medarbeidere og relasjonsbygging. Lederen her har ofte bedriftens beste som en høy motivator, og gjør alt hva de

kan for å oppnå bedriftens mål og visjoner. Ledere som bruker andre ansatte for å oppnå egen gevinst, tilhører kategorien machiavellisme (Sabater, 2022). Begrepet introdusert av Niccolò di Bernardo dei Machiavelli bygger på personens sluhet, svindel og kynisk holdning ovenfor andre. Ledere med disse personlighetstrekkene bruker andre menneskers svakheter og styrker for å få det resultatet de selv ønsker (Berg & Børresen, 2021). Med begrepet *laissez-faire*-ledelse eller la-det-skure ledelse vektlegger man de mulige negative effektene dersom en leder ikke gjør det som forventes og holder seg unna alt av konflikter, arbeidsfordelinger og ansvar. Selv om dette er en måte å se destruktiv ledelse på, blir dette tilsammens et uttrykk for hvordan handlinger fra lederen påvirker de underordnede (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015).

Det finnes utallige definisjoner på ledelse og en endeløs mengde bøker, artikler, modeller og forskning. Selv om definisjonene er mange, er fellesnevneren at ledelse handler om å samle folk med innsats mot felles mål (Sagberg, 2023). Ifølge Mac (2008) dreier ledelse seg om å få andre mennesker til å jobbe for seg for å kunne oppnå resultater. Lederens oppgave er ifølge denne definisjonen å finne motivasjonsfaktorer og engasjere ansatte til å ville yte bra i sine egne arbeidsoppgaver og dermed gi større felles verdi. Videre omhandler ledelse mennesker med ansvar for arbeid, resultater og ansatte innad i en bedrift eller organisasjon og utføres gjennom innflytelse, påvirkningskraft og makt og beskrives derfor som: *“Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal”* (Northouse, 2007, s. 3). Videre innen ledelse i de senere årene har man i stedet begynt å diskutere hvorvidt den destruktive delen hører til under ledelsesdefinisjoner. Man trekker dog allikevel noen fellestrekk mellom dette, ved at både god ledelse og destruktiv ledelse omhandler at det foregår i en organisert gruppe, som da kan bli påvirket i en bestemt retning av lederen og spiller inn når man snakker om effektivitet og god ledelse. Dette er uansett om retningen er den ene eller andre, og derved er det mulig å tilføye den destruktive ledelsen til den ledelsesdefinisjonen vi allerede har (Skogstad, 2015).

2.2 Destruktiv ledelse tilnærming

Som nevnt har ledelsesforskning i mange år hatt vår oppmerksomhet og det har blitt forsket mye på hva som er god og effektiv ledelse. Her har den tradisjonelle forskningen i det 20. århundre gått på tre faktorer, som har vært et omdreiningspunkt og dannet mange ulike tilnærminger innen ledelse. En faktor man har sett på er kjennetegn ved organisasjonen gjennom organisasjonskulturen. En annen faktor man har sett på er kjennetegn ved lederen, som omhandler lederens atferd og stil. Den

siste faktoren er kjennetegn ved den som blir ledet, som går på den underordnede og samlet sett går alle tre faktorene på området rundt helse, motivasjon, jobbtfredshet, prestasjon og effektivitet. Det finnes dermed en stor sammenheng mellom disse tre faktorene. Fokuset har altså vært på å tilnærme seg mest mulig effektivitet for å kunne oppnå best mulige resultater, både for organisasjonen og medarbeidere gjennom å se på disse faktorene (Skogstad, 2015).

Glasø et al. (2020) hevder at ledelsesforskning har hatt en tendens til å ta seg mer ut som et et-veis-syn til de positive og konstruktive aspektene og derved ha ignorert de mørkere sidene av ledelse. Derfor er ledelse på samme tid en størrelse som har vært vanskelig å utforme med en konkret definisjon eller som bare ett aspekt. Selv om man har fremhevet forutsetninger for effektiv og god ledelse over en årrekke, er det inntil rundt 1960 hvor Douglas McGregor kom med en teori og ble en av de første til å utvide til en tilnærming mot det motsatte aspektet. Teorien hadde to innfallsvinkler og kalte den ene X-ledere og den andre Y-ledere. X-ledere har den antakelse om at det gjennomsnittlige menneske misliker å arbeide og vil derfor alltid prøve å unngå. Dertil er X'ere også i den overbevisningen om at man derfor bør ledes og kontrolleres, og dette gir et mer destruktivt utgangspunkt. Y-ledere er motsatt og mer konstruktive i deres overbevisning og ser at den generelle medarbeideren liker å arbeide, er ansvarlig og ser noe godt i å yte og ta del. McGregors to ulike former for lederstiler viser at en type som en X-leder har tendens til det destruktive aspektet (Skogstad, 2015).

Ledelsesfeltet innen destruktiv ledelse har blitt utvidet de seneste årene og er et mer begrenset fenomen siden det først har tatt mer fokus ved årtusindskiftet (Skogstad, 2015). For å komme nærmere på å forstå denne mer negative siden av lederskap finnes det nå mange ulike forsøk på å definere destruktiv ledelse. Einarsen, Aasland og Skogstad (2007) lager en sammentrekning av definisjonen av destruktiv ledelse som:

The systematic and repeated behavior by a leader, supervisor or manager that violates the legitimate interest of the organization by undermining and/or sabotaging the organization's goals, takes, resources, and effectiveness and/or the motivation, well-being or job satisfaction of subordinates (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007, s. 208).

I denne definisjonen går det ut på at det er to ulike måter å påvirke på som er henholdsvis mot organisasjonen eller mot individet selv. Samtidig er det nevnt at destruktiv ledelse ses som gjentakende oppførsel, altså en leder blir ikke sett som destruktiv idet han tar et valg som ikke går i

positiv retning for hans medarbeider, men at dette må være en situasjon som skjer regelmessig. Dette går altså mot den underordnes motivasjon og trivsel, og som rammer den enkeltes og organisasjonens effektivitet. I en annen definisjon ser vi på hvordan fenomenet destruktiv ledelse har blitt beskrevet i litteraturen ifølge Glasø, Einarsen, Matthiesen og Skogstad (2020):

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, 2020, s. 4).

Denne definisjon av fenomenet tar for seg en rekke ulike begreper og beskrivelser som skal tilnærme seg destruktiv ledelse. Det ses stor likhet mellom det de ulike beskrivelser, men til tross for dette, finnes ikke en felles avklart definisjon av destruktiv ledelse.

Destruktiv ledelse kommer ikke bare til uttrykk ved en form eller måte, men er av ulik grad og størrelse uansett situasjon og kan anses som både verbal og fysisk (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). Jelstrup og Loldrup (2002) definerer destruktiv ledelse som å være en del av noe ondskapsfullt, som dertil er vedvarende og destruktivt i den forstand at det skader og ødelegger en medarbeideres tilværelse samt har ingen fokus på utførelse av arbeidsoppgaver. De mener her at lederens objektive atferd må holdes opp mot den virkningen det har på individet i form av dets selvver og er med til å avgjøre hvorvidt vi taler om destruktiv ledelse. Det påpekes også her, at det skal være tålelig at en leder tar beslutninger som av og til er urettferdige, men at det dermed ikke er gjentatte grove handlinger rettet mot en bestemt person for å skade. Hvilket betyr at ikke alle urettferdige eller uhensiktsmessige beslutninger eller scener vil være destruktiv idet de skjer.

2.3 Maktperspektiv

Makt defineres av Strand (2015) som evnen til å påvirke og ha herredømme over noe og anses for å finnes i de fleste allmenne sosiale sammenheng. Med makt er det mulig for en person å nekte noen noe, eller lage konsekvenser rett som de ikke oppfører eller arter seg som ønsket i forhold til den med makten, som ofte anses som mektig (Strand, 2015). French og Raven klassifiserte i 1959 kilder som da har blitt brukt til å klassifisere og videre i bruken av begreper for ulike maktformer. Disse kildene til makt er delt inn i fem områder: *coercive power*, *reward power*, *legitimate power*, *expert*

power and referent power (Erchul & Raven, 1997). I tvangsmakt inngår det at personen adlyder for ikke å få straff fra maktperson, belønningsmakt innebærer at personen adlyder for å få belønning fra maktperson, posisjonsmakt innebærer at personen adlyder da de godtar at en annen bestemmer, ekspertmakt inngår i det at personen har tiltro til maktpersonens måte å gjøre ting på med kunnskap og i referansemakt inngår det at personen adlyder da de ser seg selv/identifiser seg med eller liker maktpersonen og derved ønsker å oppnå annerkjennelse. Klassifiseringene viser ulike grunner for at en person adlyder en person med makt (Erchul & Raven, 1997).

Ser man da på destruktiv ledelse i form av maktperspektiver, finnes det en tett sammenheng da makt i disse situasjonene ligger hos lederen og derved kan lede i både positive og negative retninger. Ledelse er på mange måter med til å skape en sti og rett vei for å minske usikkerhet og være med til å løfte opp en flokk. På denne måten ses en kobling mellom makt og det å lede andre, som også ses i stor sammenheng mellom de ulike koblingene til de overnevnte fem områdene og de tre faktorene som nevnt i starten av 2.1. Videre påpeker Einarsen et al. (2015) at ledere blir tildelt oppgaver som å skulle styre, koordinere, håndtere og veilede underordnet/ansatte på rett vei for organisasjonens beste. I sammenheng mellom ledelse og makt betyr dette at en som leder blir tildelt makt og nettopp den evnen til å påvirke de som de skal lede, da de har mulighet for å styre og bestemme retningslinjer for dem uansett om dette er den positive eller negative veien. Ved dette blir de også gitt muligheten for å ta denne makten til misbruk og det å kunne dekke over egne negative handlinger ved at sette det under at det er en utøvelse av lederskap og dermed en nødvendighet. Dertil ses det at både alt for mye makt og alt for stor maktløshet også kan spille en rolle når man ser på det destruktive elementet (Einarsen, Skogstad, Aasland, 2015).

2.4 Lederatferd innen destruktiv ledelse

Innen ledelsesatferd ser man på de personlige egenskapene hos en leder som omhandler den enkelte leders menneskesyn, personlighet og verdier. De personlige egenskapene har lenge vært en del av beskrivelsen av utfallet når en leder skulle oppfattes som en god og vellykket leder. Teorier og modeller som man har gjort seg innen denne tilnærming blir kalt for *store mann-teorien* (Skogstad, 2015). Man antok som oftest at egenskapene en leder hadde var medfødt og var i høy grad opptatt av å se på de mange større ledere og beskrive personlige egenskaper til dem. Gjennom årene har man dog videre gjort flere studier av personlige egenskaper og et av de mest omtalte studiene, er studiet til Stogdill. Studiet ble gjort første gang i 1940 årene og igjen i 1974. Her konkluderte han at

det anses å være en sammenheng mellom personlige egenskaper og ledelse, men man må dog stadig ta høyde for både situasjonsfaktorer sammen med de personlige egenskapene (Skogstad, 2015). I 1945 ved Ohio State University ble det forsket på nettopp dette området gjennom et forskningsprogram, hvor man beskrev typisk lederatferd: Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ). Gjennom dette så man på lederatferd og delte det opp som to hovedfaktorer *consideration* og *initiation of structure*. En annen forskergruppe ved University of Michigan undersøkte på samme tid lederatferd i små grupper. Gjennom dette fant man tre ulike typer og tok de effektive ledere og skilte de fra andre, de effektive ble kalt produksjonsorienterte og retter seg mot å være oppgaveorientert ledelse. Sammendraget av de to ledelsesformene som ble undersøkt var uansett at det var stor sammenheng og forskningene viste mye av samme tilnærming. Dette ser vi da å kunne dele inn i to ulike former nemlig den oppgaveorienterte ledelsen og relasjonsorientert ledelsen (Skogstad, 2015).

Einarsen et al. (2007) sin modell for destruktiv og konstruktiv lederatferd illustrerer dimensjonene rettet mot både organisasjonen og den underordnede. Ledere kan i alle tilfeller opptre med både konstruktiv og destruktiv atferd. Modellen er bygget opp som et koordinatsystem med x-akse som sier noe om det tas hensyn til organisasjonen og y-akse som sier noe om atferden mot de underordnede. Begge dimensjonene har både en pro og anti side som forstås som pluss og minus. De fire lederskapsområdene i koordinatsystemet er illojal ledelse, avsporet ledelse, konstruktiv ledelse og tyrannisk ledelse. Den konseptuelle modellen viser dog også til at lederatferden fremtrer som laissez-fair ledelse idet den plasseres i midten av koordinatsystemet. Idet man fremtrer innen den underordnede dimensjonen spenner dette fra anti-underordnet atferd, til pro-underordnet atferd. Anti-underordnet atferd er det å krenke, undergrave og sabotere. Herunder går dette på de ansatte og kan inneholde trakassering, mobbing og andre lignende holdninger som anses som dårlig behandling av en underordnet og ødelegger trivsel og motivasjon. Den andre delen pro-underordnet er motsatt, her fremmes motivasjon og man tar vare på underordnet ved å støtte og inkludere. Den andre dimensjonen inneholder organisasjonsorientert atferd og inngår også i både pro- og anti-atferd. Her inkluderes antiorganisatorisk som å stjele og krenke organisasjonens legitime interesser og arbeider mot organisasjonen. Den andre siden er pro-organisatorisk atferd og innebærer det å jobbe mot organisasjonens mål og oppfylle det som gjør godt (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

2.5 The Toxic Triangle

Gjennom å fokusere på hva som gjør destruktiv ledelse mulig har Padilla et al. (2007) satt sammen *The Toxic Triangle* for å sammenfatte elementer i tre ulike komponenter. Modellen viser at destruktiv ledelse er en funksjon av elementene for å oppstå og få suksess. Modellen består av destruktive ledere og de karaktertrekkene som fremkommer. Derunder finnes de mottakelige følgere og siste inneholder ledende miljøer. Under den første komponenten destruktive ledere, finnes det fem ulike kritiske karaktertrekk som er gjentakende og gjenkjennelige hos en destruktiv leder. Her inngår karisma, personliggjort makt, narsissisme, negative livs temaer og ideologier av hat. Det vises også til at et element sjeldent står alene og det ses sammenheng i helheten av karakterene til den destruktive lederen (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

Neste domene består av de mottakelige følgerne og inkluderer de som støtter opp den destruktive ledelsen. Disse deles inn i to typer: konformatorer og samkjørere. Konformatorer er de som passivt lar denne formen for leder føre an og dermed støtter dem ved ikke å gå imot. Disse lar lederen ta makten, idet de enten ikke vil opp mot konsekvensene ved å gå mot lederen, eller de generelt er for svake til å kjempe imot. Den andre formen for følgere er samkjørere og er de som støtter destruktiv ledelse. Her enten fordi de støtter lederen ved å ha samme verdensbilde, eller ved at de gjerne vil promovere seg selv og derfor vil gjøre noe godt for lederen. Dertil finnes det siste domene som er befordrende miljøer. Dette inneholder ustabilitet, opplevd trussel, kulturelle verdier, mangel på kontroller og balanser, og ineffektive intuisjoner. Sammenlagt utgjør disse tre domene med ulike elementer dynamiske sammenhenger, som gjør destruktiv ledelse mulig. Den destruktive lederen vil ifølge modellen ikke kunne fungere uten følgere, som støtter opp rundt lederen og samtidig bærer miljøet, hvor det ikke finnes stabile systemer og kontroll, også være til stede. Modellen for *The Toxic Triangle* identifiserer alt i alt faktorer som gjør destruktiv ledelse suksessfull og fokuserer derimot mer enn bare på de personlige egenskapene hos den destruktive lederen, men tar også høyde for kompleksiteten mellom flere variabler (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007).

2.5.1 Medarbeider perspektiv

Ser man på overnevnt teori, er det tydelig at den underordnede også er en viktig del når det kommer til destruktiv ledelse. Fra de ulike definisjonene påpeker dette også at destruktiv ledelse både går mot den underordnede og mot organisasjonen og dermed er to ulike faktorer som kan bli påvirket enkeltvis eller begge, hvor den ene ikke utelukker den andre. Siden destruktiv ledelse blant annet

kan fremstå som fysisk og/eller verbalt og alt en demisjon av hva den destruktive leder gjør er derfor mot den ansatte. Dermed viser dette oss tilbake til McGregors teorien om X-ledere og Y-ledere, som peker mot hvilket syn lederen velger å lede etter og dermed utfallet av underordnet og effekten mot dem (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015).

Ansatte spiller en stor rolle for hvordan en destruktiv leder blir utviklet og får maktgjennomslag. I følge Padilla et al. (2007) har ansatte eller lederens følgere blitt lite studert, selv om de har en markant påvirkningskraft. Den underordnede er under lederes beslutningskraft og den som på samme tid også er med til å påvirke og skape den underordnes trivsel og effektivitet. Videre som nevnt tidligere, krever fenomenet at å være en destruktiv leder ikke handler om at man blir behandlet urettferdige, blir stilt en vanskelig oppgave, eller blir sagt imot. Det må derimot være gjenntakende handlinger, eller vedvarende ting mellom lederen og underordnet som da anses som skadelig på underordnetes helse og velvære på jobben (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007).

2.6 Forskningsspørsmål

Gjennom utforming av teorien har vi gjort oss en del undringer, som vi ønsker å undersøke nærmere med henblikk på problemstillingen. Til å oppnå dette har vi satt opp tre ulike forskningsspørsmål, som skal være med til å oppnå best mulig forståelse og tilnærming videre i analysen og resultatet.

Våre tre forskningsspørsmål er:

- Når oppfattes man som en destruktiv leder?
- Hva anses som forutsetninger for destruktiv ledelse?
- Hvilken påvirkning og konsekvens får destruktiv ledelse?

3.0 Metode

I dette kapittelet skal vi redegjøre vårt metodevalg for oppgaven. Metodeavsnittet omfavner først valg rundt metoden og dertil en presentasjon av fremgangsmåte for søkeprosessen etter forskningsartikler. Dertil beskrives databasene som er brukt, samt utvalg av søkeord i prosessen. På slutten beskrives avgrensninger og konkrete utvalg av dokumenter for best mulig å kunne besvare problemstillingen.

3.1 Litteratursøk

Metode er i denne sammenhengen den måten man velger å gå frem for å løse en problemstilling. Metoden er bakgrunn for valg av kilder og redskaper for å komme nærmere svar ved å gjøre bruk av utvalgte verktøy for å tilnærme seg. Alt i alt er det en beskrivelse av hva som er gjort for å finne fram til egen konklusjon. Metoder kommer i mange varianter og typer, men for besvarelsen av denne oppgaven er det valgt å gjøre bruk av litteratursøk som metode. Litteratursøk er en metode hvor man henter data fra andre skriftlige vitenskapelige artikler. Disse er vitenskapelige artikler som inneholder tidligere forskning på området. Disse kan ha både kvalitative og kvantitative innhold. Litteratursøk består av en innsamling ved hjelp av søking rundt relaterte ord for området innen utvalgte databaser og søkeord. Hensikten er dermed å fange opp så mye relevant litteratur som mulig ved å gå gjennom dette systematisk med omfattende søk i ulike databaser.

3.2 Valg av metode

Vi har valgt å bruke litteraturstudie som metode fordi vi mente dette ville være den mest informasjonsgivende metoden til å belyse problemstillingen. Vi innså i startfasen av prosjektet at det finnes flere gode undersøkelser, studier og artikler på flere ulike databaser som vi ville utnytte oss av for å trekke felles konklusjoner og resultater. Denne metoden ville gi oss et godt overblikk og innsikt i allerede belyst forskningslitteratur, som vi derved kan trekke et mer helsiket bilde. Samtidig fordi dette kan inneholde sensitiv data, som kan være omfattende å samle inn, på denne måte bidra en slik studie godt til å få inn ulike svar. Litteraturstudiet bygger på vitenskapelige artikler som både er kvalitative og kvantitative. Fordelen med en litteraturstudie er, at man får prosessert data som allerede er gjennomgått autentisering og godkjenning slik at det er bekreftet at artikkelen følger gitte retningslinjen. Gjennom å benytte oss av flere ulike kilder vil vi få muligheten til å se flere sider av samme sak og gjennom dette kunne trekke tydeligere sammenhenger og se gjentakende utfordringer. Ved å utføre en litteraturstudie vil det være færre

variabler ettersom man benytter seg av et større antall kilder som til sammen vil gi et helhetlig produkt.

3.2.1 Databaser & søkeord

Denne prosessen går ut på å blant annet velge databaser etterfulgt av å utvelge forskningsartikler til videre bruk. Skriver man «*destructive leadership*» i søkefeltet på Google Scholar ender man med omtrent 1.080.000 resultater på 0,07 sekunder. Ut ifra dette var det klart at vi måtte tilnærme oss hva som var brukbart for akkurat vår problemstilling og snevre inn det store utvalget. Databasene vi fikk best utbytte fra var Google Scholar og Universitetet i Stavangers egen litteraturliterturdatabase Oria. Vi gjorde aktivt bruk av disse, hvor vi i biblioteket til UiS Oria kunne krysse av engelsk som språk og fagfellellevurderte tidsskrifter.

Vi valgte å utføre systematiske litteratursøk med ulike søkeord for å få best mulig utfall. Dertil for å få fatt i mest mulig korrekte og relevante artikler, gjorde vi bruk av søkeord som skulle inngå i artiklene. Vi har brukt ulike søkeord til å gjennomføre uavhengige søk ved bruk av hvert enkelt ord, i tillegg til å gjennomføre søk med flere søkeord sammen. Våre mest brukte søkeord er:

- Leadership;
- Destructive
- Negative
- Ineffective
- Outcomes
- Behavior
- Bad
- Abusive supervision
- Effects
- Consequences

3.2.2 Søketechnikker og avgrensninger

For å snevre inn datasøket vårt, valgte vi å holde oss til relevante søkeord som stod i tråd med problemstillingen herunder de overnevnte ordene, som vi inkluderte som våre mest brukte. Under søkeprosessen, brukte vi «*review*» for å forsikre oss å få opp artikler som passet i vår litteraturstudie og dermed holde oss til det engelske. Artiklene vi inkluderte kunne både være kvalitative og

kvantitative. Teknikken her ble da å gjøre ulike søk med utvalgte ord og først lese gjennom overskrifter og se på nøkkelord som synes relevante. Disse ble tilfeldig utvalgt. Dernest ble teknikken å gå gjennom abstraktet, hvor vi avgrenset utvalget gjennom fornuft og relevans. Hertil var framgangsmåten å lage enkle stikkord til en egen artikkeloversikt over de vi synes var mest aktuelle samtidig som vi prøvde begrense utvalget. Vi valgte å ekskludere artikler som ikke stod i tråd med problemstillingen vår eller artikler som gjentok poenger og informasjon fra andre allerede valgte artikler. Gjennom denne prosessen valgte vi å utelate noen artikler som ikke hadde nok relevant informasjon knyttet til det vi var ute etter. Derutover lot vi oss ikke begrense i forhold til hvor undersøkelsene var gjennomført geografisk da vi ikke synes dette ville spille en rolle i vår studie. Et kriterium for artiklene var at de var etisk korrekte og fullført med tanke på å belyse elementer akkurat innen vårt område.

3.2.3 Utvalg og fremgang av analyse

I utvelgelsen fikk vi under første søk ved hjelp av søkeordet «*destructive leadership review*» innen oversiktsartikler opp ca. 22.000 artikler på Google Scholar og på Oria med en avgrensning av år fra 2000 til nå fikk vi opp 250 artikler. For å gjøre et utvalg, gjorde vi bruk av overstående søketeknikk og vi endte opp med 40 artikler valgt ut ifra abstraktet. Heretter ble disse lest mer grundig, hvor vi satte de opp i ett nytt skjema for å kunne sortere etter hensikt og problem. I denne fasen tok vi 15 artikler med videre, som da ble lest flere ganger og skulle bli til det endelige utvalg. Det var forventet å ha rundt 8 forskningsartikler med i litteraturstudiet. Fra de 15 siste utvalgte, tok vi med de som vi følte representerte noe for både vår problemstilling og våre forskningsspørsmål og endte opp med 7 forskningsartikler til analysen. Vi kasserte den ene etter analysen og synes vi hadde god informasjon ut ifra de syv vi valgte. Utvalget som er benyttet til besvarelsen av oppgaven er derfor mye tilfeldig.

Alle artiklene ble valgt på bakgrunn av at de hadde noe å bidra med i oppgaveskrivingen. Vi fant viktigheten i å velge ulike type artikler basert på ulike steder i verden for å kunne trekke likheter og ulikheter mellom lederskapstypene og utfordringene som ble beskrevet. Ettersom destruktiv ledelse er et område som nylig har fått mer oppmerksomhet, er flere artikler basert på de samme undersøkelsene. Mange av forskningsartiklene daterer mer enn 10 år tilbake, og vi endte derfor opp med artikler som strekker seg over årstallene 2009 til 2021. Gjennom valget av litteratur finnes en enkel artikkel som ikke går direkte på destruktiv ledelse, men på negativ ledelse som vi har valgt å

anse som en relaterbare kilde for oppgaven og undersøkelsen av temaet. Dette tas dog videre med senere i diskusjon av valgte kilder. Andre utvalgte artikler gir et såpass bredt spenn av svar og relevans for oppgavens analyse.

Analysen krevde stor forståelse og innblikk i alle de utvalgte artiklene. Vi valgte derfor å gå i dybden på hver enkel artikkel og så etter de mest relaterbare resultatene som kunne brukes videre. Dette gjorde vi ved å sette de inn i skjemaer, hvor vi så på artiklenes perspektiv, problem, hensikt, metode og resultater. Heretter trakk vi ut de funnene som viste seg mest hensiktsmessige å bruke med tanke på problemstillingen. Etterpå valgte vi å dele dette opp så resultatene passet under ulike felt under våre forskningsspørsmål. I denne prosessen besluttet vi oss for å la forskningsspørsmålene utgjøre en form for analysen, da vi synes disse var hensiktsmessige for å komme nærmere problemstillingen. Forskningsspørsmålene utgjør derfor skjelettet av analysen og videre resultater gjennom tilnærming av disse. I skjemaet nedenfor finnes utvalgte artikler som er brukt til analyse i oppgaven med tittel og hensikt. Nederst i oppgaven finnes vedlegg 1 hvor skjemaene for analyse av artikler er mulig å lese.

<p>Artikkel 1</p> <p><i>Birgit Schyns & Jan Schilling (2012)</i></p>	<p>How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes.</p>
<p>Artikkel 2</p> <p><i>Jan Schilling (2009)</i></p>	<p>From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership</p>
<p>Artikkel 3</p> <p><i>Jeremy D. Mackey, B. Parker Ellen, Charn P. McAllister, Kathrine C. Alexander (2020)</i></p>	<p>The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research</p>
<p>Artikkel 4</p> <p><i>Dina V. Krasikova, Stephen G. Green & James M. LeBreton (2013)</i></p>	<p>Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda</p>
<p>Artikkel 5</p> <p><i>Muhammad B. Kayani, Imran I. Alasan, Waqas Ali, Shoib Hassan (2021)</i></p>	<p>Employees Working Behavior Under Different Shades of Destructive Leadership</p>
<p>Artikkel 6</p> <p><i>Lars Glasø, Ståle Einarsen, Stig Berge Matthiesen & Anders Skogstad (2020)</i></p>	<p>The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders.</p>
<p>Artikkel 7</p> <p><i>Anthony Erickson, Ben Shaw, Jane Murray & Sara Branch (2015)</i></p>	<p>Destructive leadership: Causes, consequences, and countermeasures</p>

Tabell 1

4.0 Resultater

I den følgende analyse- og resultatdelen presenteres relevant data som er innsamlet ved bruk av valgt metode. Dette blir sammenfattet til relevante deler og til en ny enhet, for å finne svar på problemstillingen gjennom forskningsspørsmål fra teoriavsnittet 2.6. Analysen tar utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene. 4.1 tar for seg oppfattelsen av ledelse og den destruktive leder. 4.2 omhandler forutsetningene som ligger til grunn for utbredelse av destruktiv ledelse. 4.3 er rundt konsekvenser og effekter av destruktiv ledelse og til sammen utgjør dette resultatenes svar på forskningsspørsmålene som en helhet og vil bli behandlet videre i diskusjonen og konklusjonen.

4.1 En destruktiv leder

I analysen av oppfattelsen av den destruktive lederen ser vi på oppfattelse av ledelse og ledelsesatferd, karakteristika og stiler hos en destruktiv leder, som skal utgjøre svar på første forskningsspørsmål. Til dette er det gjort bruk av artikkel 1, 2, 3, 4, 5 og 7 fra *tabell 1*. Oppfattelse av lederen ses her fra de underordnes perspektiv blant annet gjennom oppfattelsen av lederens atferd og karakteristika.

4.1.1 Oppfattelse

Destruktiv ledelse oppfattes ifølge Schyns & Schilling (2012) sin meta-analyse som typer under *pretty tyranny*, *abusive supervision* og *coercive power*. Det ses som en indikator for å bli oppfattet som en destruktiv leder at lederatferden er direkte relatert til følgers følelser omkring egen leder. Ser man fra de underordnedes perspektiv, vil man se hvordan de oppfatter sin egen leder. Erickson et al. (2015) viser gjennom *table 1* resultat av en gjennomført undersøkelse blant soldater i USA ulike gjengående lederstiler og atferd. Resultatet er todelt mellom deltakere som selv har vært målutsatt og deltakere som har vitnet til atferden. Tabellen viser score fra en til fire hvor en er svært sjelden og fire er veldig ofte. Her scorer grupperingene innen destruktiv ledelses atferd høyt i *Generic Management Incompetence*, hvor høyst frekvens var 2.37 for målutsatt og 2.29 for vitner under spørsmålet: *gjennomføre store avgjørelser uten å videreføre informasjon*. En annen som scorer høy er innen *Managing Subordinate Performance* hvor mikrostyring og overkontroll scorer 2.14 på målutsatte og 2.10 på vitner. Andre som viser høye frekvenser i svarene er også: klarer ikke å utvikle eller motivere ansatte og dårlig på koordinering av teamet og uvillighet til å endre mening (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015). Forfatterne resulterte i at destruktive ledere engasjere

seg i noen former for atferd ofte enn andre. Dermed er det ikke bare ofre som identifiserer seg med disse ulike formene for atferd, men også vitner til destruktiv ledelse.

Kayani et al. (2021) viser til at ledere med destruktiv atferd oppfattes av underordnede som truende, intimiderende, negative og stressfulle. De gjennomførte en undersøkelse blant 485 legepersonell i Pakistan som fikk resultater som viser til at underordnede opplever lederne på ulikt vis. I resultatet vises det at ikke alle er like oppmerksomme på miljøet rundt seg på arbeidsplassen og dermed ikke legger stort merke til lederens oppførsel. En annen undersøkelse utført av Mackey et al. (2020) ble gjennomført med 1944 deltakere hvor de identifiserte 13 ulike former for destruktiv ledelse. Gjennom undersøkelsen etableres ulike karakteristika ved lederes atferd. Atferdsmønster som, frustrasjon, mobbing og narsissisme kommer sterkt til uttrykk. Artikkelen presiserer at individer har ulik oppfatning av handlingsmønstrene og at det dermed er stor påvirkning hvordan lederens oppførsel blir oppfattet (Mackey, Ellen, McAllister, & Alexander, 2020).

4.1.2 Lederens atferd, karakteristika og stiler

I en studie av Schilling (2009) om negativ ledelse med svar fra middel- og toppledere, med 38 menn og 4 kvinner, vises negativ ledelsesatferd som en sammenheng mellom både person, miljø og interaksjon. Det vises at negativ ledelse utgjør en stor del av de samme elementene som destruktiv ledelse og gjør derved også utspring av ulike lederstiler og atferd. Innhold av negativ ledelse ses i modellen figur 3 som 8 ulike atferdstyper med 28 underkategorier; *laissez-faire-*, *avoiding-* (*passive or active*), *failed-*, *restrictive-*, *exploitative-*, *despotic-* og *insincere leadership*. Her ses *insincere leadership*, uoppriktig lederskap som å være den mest nevnte oppførsel blant svarene og oppnår den høyeste frekvensen på 19,6% og utgjør 33 personer. Dette beskrives som opplevelsen av å stikke underordnet i ryggen, skylde feil på andre og å holde igjen informasjon for å oppnå personlige mål uten direkte konfrontasjon. Nest mest sett atferd i studiet er *despotic leadership*, despotisk ledelse som har ant høyeste frekvens på 17,6% og utgjør 35 personer. Denne adresserer en autoritær leder som er status-orientert og går mye ut på det å gi ordre. Det tredje funn i studiet *avoiding leadership*, unngående ledelse har samme frekvens som andre på 17,6% men med to færre personer (Schilling, 2009).

Et resultat tatt ut fra rammeverket av Krasikova et al. (2013) laget for å forstå destruktiv ledelse viser at leder karakteristika går på negative tolkninger av begivenheter, tendens til å rettferdiggjøre

skade og heve seg ved å ta egen selv-interesse over interesse av andre. Ledere med høy selv-interesse for egne mål ses å være mer motiverte til at engasjere seg i destruktiv ledelse. Den teoretiske modellen *figur 2* peker da mot at ved tendens til å vektlegge egeninteresse over andres, oppstår lederes engasjement i destruktiv ledelse. Dermed, lederkarakterer som går på negative tolkninger av begivenheter, har en tendens til å lede seg mot destruktiv ledelse. Lederens karaktertrekk peker derfor mot destruktiv ledelse når de opplever det er vanskelig å nå målene deres. På samme tid når det oppstår *goal blockage* vil det være større tendens til at en leder blir destruktiv. Her peker modellen generelt på at det er lederens karakteristikk som har størst betydning for engasjement i destruktiv ledelse (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013).

Oppsummert ses det i resultatet til Erickson et al. (2015) at det å gjøre avgjørelser uten informasjon har en betydning hos både vitner og målutsatte. Det påvises også at overkontroll og det å utpeke favoritter har en stor betydning innen den destruktive leders atferd. Kayani et al. (2021) sin undersøkelse skiller seg fra resten ved de fikk resultater som viste at det var et antall underordnede som ikke hadde noen direkte oppfattelse av at lederen var destruktiv mens Schilling (2009) sin undersøkelse om negativ ledelse utgjør et stort utfall i uoppriktig ledelse og despotisk ledelse. Krasikova et al. (2013) påskjønner i den teoretiske modellen at høy selv-interesse og målblokkering har stor betydning i karakteristikaene til den destruktive lederen.

4.2 Forutsetninger

Denne delen av analysen ser på funn innen forutsetninger for destruktiv ledelse, altså hva som tar del i at dette fenomenet forekommer i høyere eller lavere grad. Her belyses vårt andre forskningsspørsmål. Denne delen har med seg artikkel 2 og 3 fra *tabell 1*.

4.2.1 Generering av destruktivitet

I studiet til Schilling (2009) kommer det frem at lederes egen oppfatning av negativ ledelse peker på forutsetningene for både *person*, *samspill* og *miljø* i *figur 1*. Et interessant funn i studiet er nettopp sammenhengen av forutsetningene av negativ ledelse og sammentrekningen til destruktiv ledelse. Helheten av denne modellen går på forutsetninger som ender med sammenhengen av generering av negativ ledelse samt konsekvenser. Innen person går egenskaper, tilstander, kunnskap og læring, samt mål og behov av lederens person. Samspill omhandler samspillet mellom leder og underordnet og dertil eksempelvis konflikter mellom dem. Miljø tar for seg følgere, veileder, prosesser, mål og

andre faktorer som spiller inn i miljø. I *table 1* ses fordelingen av kategorier og underkategorier med responderende frekvenser. Forutsetningene for negativ ledelse vises i undersøkelsen at demisjonen som fleste referert til, var miljøet til lederen som utgjorde 71,1%. Den nest mest påvirkelige er person som utgjorde 25,5% og den tredje demisjon *samspill* tok bare 0,6% (Schilling, 2009). Resultatet til Schilling (2009) av de semi-strukturerte intervjuene viste blant annet at utfall under person går mest på mangel av egenskaper og personlighet, som samtidig peker på personlige feil. Dette synliggjorde også at problemer innen å skape effektiv ledelse innebar frykt rundt det å være en fiasko som leder. Under den høyest scorende faktoren *miljø*, viste resultatet at en masse underkategorier hadde stor rolle i å være forutsetning til negativ ledelse og dermed skape ineffektivitet. Alt i alt vises det at miljø har størst effekt når det kommer til forutsetninger og dermed vises det ikke at verken interaksjoner eller person har like stor effekt når det kommer til negativ ledelse (Schilling, 2009).

En undersøkelse av Mackey et al. (2020) viser fra de underordnedes perspektiv. I *table 2* av meta-analysen vises underordnes vurdering av forutsetningen til lederstiler. Her er det innen autoritær ledelse at det scorer høyest med 19% i varians. Analysen viser som et resultat at destruktiv ledelse henger sammen med underordnes oppfattelse og oppførsel. På samme tid viser analysen til Mackey et al. (2020) også at det empiriske bevis at destruktiv ledelse går på underordnedes negative oppfattelser av ledere og ikke på hvordan destruktive ledere påvirker de.

4.3 Konsekvens og effekt

Dette avsnittet av analysen ser på funn av påvirkning, konsekvenser og effekt av destruktiv ledelse. Her inngår besvarelse av det tredje forskningsspørsmålet. I denne delen er artikkel 1, 2, 4, 5, 6 og 7 fra *tabell 1* anvendt.

4.3.1 Lederens påvirkningskraft

Lederen kan i ulik grad har varierende påvirkningskraft på de underordnede og organisasjonen. Schyns & Schillings (2012) *table 4* viser konsepter som alle har i høyere eller lavere grad en relasjon mellom destruktiv ledelse og utfall. Tabellen viser at dette både går på *organization-*, *individual follower-* og *leader related konsepter*, og viser her at destruktiv ledelse er negativt relatert til positive lederkonsepter og positivt relatert til negative lederkonsepter. Analysen viser også at den sterkeste effekten er attityden mot lederen, som indikerer at destruktiv ledelse er direkte

relatert til hvordan underordnet føler for lederen og blir dermed attitydens utfall. Underordnet vises i undersøkelsen å ha negative attityder mot lederen og samtidig utvise motstand. Påvirkningen og utspillet går her mellom lederen og den underordnet, og blir relatert til høy negativ affektivitet (Schyns & Schilling, 2012).

Kayani et al. (2021) skriver om flere av de samme konseptene og setter spesielt søkelys på at lederen har stor påvirkning på den underordnedes uttrykkelse. Lederens atferd viser at den kan medføre en nedgang i performansen, noe som etter hvert kan lede videre til kontraproduktivitet. Lederens atferd er med på å utfordre ansatte negativt og medfører at det er vanskelig å utvikle seg selv. Studien peker på destruktiv ledelse som den største predikatoren, dermed påvirkningskraft på for nettopp disse nevnte negative effekter. Resultatet viser til at det er med til å generere stressfulle organisasjonsmiljøer (Kayani, Alasan, Ali, & Hassan, 2021).

4.3.2 Konsekvenser

Krasikova et al. (2013) presenterer sammenhengen mellom leder karakteristika, målblokkering og destruktivt lederskap illustrert i *figur 2: The Proposed Theoretical Model*. Modellen viser at gjennom ledelse brukes underordnet til å oppnå *goal blockage* og medfører en negativ samt destruktiv effekt på underordnet. Resultatet er hovedsakelig rettet mot organisasjonen, men den underordnede inkluderes da ledelsen gjør at de blir destruktive mot organisasjonen. Jakten på målene lederen fastsetter seg på, ender ofte opp med å skade de underordnede gjennom å utsette dem for risiko og ulovlig handlinger for å få gjennomført målene. Den negative effekten underordnede opplever vises blant annet å være fysisk og psykiske helseutfordringer, utfordringer med familielivet og dårlig livs- og jobbtilfredshet (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013).

For individer og underordnede, kan en destruktiv leder ha fatale utfall i følge Erickson et al. (2015) som skriver om soldater i USAs militære som ente opp med å ta sine egne liv som følge av destruktive ledere. Det nevnes hertil at et destruktivt lederskap har stor sannsynlighet til å medføre negative konsekvenser, noe som kan påvirke den underordnedes ønske til å gjøre en god jobb. Det er fremvist at ledere som opptrer destruktivt øker følelser som sinne, irritasjon og bitterhet samt økende psykiske utfordringer, søvnløshet, konsentrasjonsvansker og generell trøtthet blant ansatte (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015).

Schillings (2009) studie fant ulike konsekvenser som kan oppstå dersom man jobber under et destruktivt lederskap. Konsekvensene er illustrert i modellen *figure 4* og er kategorisert ut ifra åtte former for negativ ledelse. Her kommer flere kritiske konsekvenser frem som blant annet at lederen legger upassende press på de underordnede, trusler, ulydighet, lite informasjon og upassende kommunikasjon (Schilling, 2009). Samtidig viser en studie gjennomført av Glasø et al. (2020) at 30% av norske ledere opplever alvorlige interpersonelle problemer på samme nivå som en psykisk lidende innlagt person, noe som tilsier at forholdet mellom ledere og underordnede gjennomgår store problemer under interaksjoner. Studien viser at underordnede kan bli påvirket av lederen til å bli like intensiv og få samme oppførsel, og studiet får frem at 35% underordnede kan vise til alvorlige interpersonelle problemer medført av den destruktive ledelsen. Glasø et al. (2020) forteller at underordnede som viser tendenser til interpersonelle problemer har ofte påvirkning og styrker lederens destruktive atferd.

Kayani et al. (2021) gjennomførte en studie blant legepersonell i Pakistan og har sterkt fokus på utviklende kontraproduktiv arbeidsoppførsel blant ansatte som jobber under destruktivt lederskap. Destruktive ledere gjør slik at underordnede føler seg truet og skremt, noe som ofte fører til økt nivå av negativitet og stress blant de underordnede. Undersøkelsens resultat viser at ansatte som jobber under destruktivt lederskap over lang tid, utvikler i stor grad sjansen for å jobbe kontraproduktivt. Dette kan videre medføre større utfordringer på arbeidsplassen. Undersøkelsen viser også til at individer med en proaktiv personlighet var mindre påvirket av den destruktive lederen ettersom de var mer fokusert på eget arbeid og ikke tenkte over at lederen hadde destruktive tendenser (Kayani, Alasan, Ali, & Hassan, 2021).

4.3.3 Effekten destruktiv ledelse

Schyns & Schilling (2012) konstaterte i resultatet fra sin undersøkelse at den største effekten av destruktivt lederskap på underordnede er gjennom forholdet der imellom og ligger i grunnlag til hvordan den underordnede føler om lederen sin. En effekt av destruktivt lederskap er at dersom en underordnede er under en destruktiv leder over lengre tid, vil den underordnede utvikle motstand mot lederen. Den nest sterkeste effekten fra undersøkelsen omhandler kontraproduktiv arbeidsoppførsel. Undersøkelsen viser til at underordnede gjør et dårlig arbeid og er mindre mottagelig for tilbakemeldinger. Ansatte våger ikke å gå direkte mot lederen og viser dermed motstand gjennom kontraproduktivitet (Schyns & Schilling, 2012). Erickson et al. (2015) har flere

av de samme resultatene som andre og som viser at underordnede utvikler negative holdninger mot lederen, deltar i kontraproduktivt arbeid og har lavere jobbtilfredshet. Effekten av dette er at underordnede føler seg deprimert på jobb og det smitter av på privatlivet. Ledere kan delta med destruktiv lederatferd innad i organisasjoner når de føler at sine personlige mål ikke kan oppnås i organisasjonen gjennom å bruke lovlige midler. Undersøkelsen viser at et vanlig fellestrekk blant underordnede er at den destruktive atferden negativt påvirker den underordnedes familie og andre forhold utenfor arbeidsplassen (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015).

Undersøkelsenes resultater viser at påvirkningen og utspillet går mellom lederen og den underordnet, og blir relatert til høy negativ affektivitet (Schyns & Schilling, 2012). Effektene utvises i lys til Erickson et al. (2015) også som refleksjon av kontraproduktivitet hos den underordnet og er i høy grad negative. Resultatene peker også mot at effekten kan være så stor at det påvirker personlige aspekter av den utsattes liv (Erickson, Shaw, Murray, & Branch, 2015). Et funn av Kayani et al. (2021) peker dog også på at personer med proaktiv personlighet ikke går under samme negative konsekvenser og ikke føler seg påvirket av destruktivitet fra en leder og dermed opplever dette i annen forstand enn andre.

5.0 Diskusjon

I dette avsnittet diskuteres hovedfunn og resultat opp mot problemstillingen: *Hvorfor oppstår destruktiv ledelse og hvor stor påvirkningskraft har det?* Avsnittet inneholder en oppsummering med innhold av de viktigste resultatene. Dertil en diskusjon av resultater opp mot teori, samt en metodediskusjon av oppgavens styrker og svakheter.

5.1 Oppsummering av resultater

Fra resultatene står det klart at destruktiv ledelse oppstår i sin helhet grunnet mange ulike årsaker i mange ulike miljøer. Derfor spiller mange faktorer inn og det vises også at mennesker er ulike i måten man opplever situasjoner og når man opplever hva. Noe av det som vi bet oss merke i, er at flere av forskningsartiklene har nokså like resultater gjennom sine studier. Et av de mest interessante funnene fra analysen er de motstridende resultatene rundt forutsetninger for destruktiv ledelse. Her viste et funn fra Schilling (2009) at forutsetninger for lederen pekte mest på miljø, mens Mackey et al. (2020) så på forutsetninger ved de underordnede som pekte på oppfattelse og oppførsel. Resultatene peker mot hverandre og viser at forutsetningene er ulike ut ifra om det er lederen eller underordnede som svarer.

Funnene fra Schilling (2009) viser at uoppriktig lederskap og despotisk ledelse er faktorer som scorer høyest innen negativ ledelseskategorier. Samtidig vises det med studier av Krasikova et al. (2013) at ledelseskarakteristikaene som spiller en rolle i å påvirke og få destruktiv ledelse til å oppstå går mye på overkontroll, konfrontasjon som blir unngått og på egen selv-interesse. Det interessante ved dette funnet er også betydningen av lederens selv-interesse, som her vises å spille en rolle i forhold til målblokkering og dermed også destruktiv ledelse.

Resultater til Schyns & Schilling (2012) viser påvirkningskraften og samspillet mellom lederen og underordnet. Samme resultater viser også at dette samspillet går på påvirkning av performansen og jobbtilfredshet. Analysen av konsekvensene viser blant annet at det er to sider av effekt. I den ene undersøkelsen av Kayani et al. (2021) kommer det frem at noen underordnede med en mer proaktiv personlighet ikke opplever den egentlige destruktivitet fra lederen hvorimot undersøkelsen til Erickson et al. (2015) som viser at andre ansatte opplever det og det viser særlig negative konsekvenser. Konsekvenser går på alvorlige interpersonelle problemer medført av destruktiv ledelse og samtidig viser samme studie at underordnet med interpersonelle problemer har større

tendens til å underlegge seg den destruktive lederen (Glasø, Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 2020). Effekten vises videre å gå på mer enn bare jobbsammenhenger og vises i undersøkelsen av Erickson et al. (2015) å gå på den personlige delen og kan være av alvorlig langvarig effekt på mental helse.

5.2 Resultatdiskusjon

I resultatdiskusjonen ser vi på de mest interessante resultatene vi har funnet i analysearbeidet. Disse vil i dette avsnittet bli knyttet opp mot utvalgt teori og dermed stille spørsmål til sammenheng mellom teori og resultater. Dette skal vise hvor teorien er samstemt og uenig, samt hvor det mangler eventuell forskning. Diskusjonsområdene har vi valgt at dele opp i fire ulike kapitler.

5.2.1 Destruktiv ledelses skikkelser og makt

Helt overordnet går det igjen i våre resultater at den destruktive lederen kan være vanskelig å påpeke direkte. Som antatt tidligere i oppgaven fremstår destruktiv ledelse fortsatt som et veldig lite utbredt fenomen og avklaringene kan fremstå som få, ensartede og uavklarede. Ser vi på vårt resultat, legger destruktiv ledelse seg også tett opp til andre områder som ineffektiv ledelse, negativ ledelse og rammer også felt som mobbing, sjikanering m.m. Her kan det være vanskelig å skille grensene og konkret vite hvilket felt man beveger seg i og hvilket fenomen man snakker om, fordi alle områdene kan utvise deler av samme oppfattelse og påvirkning.

Gjennom våre resultater bekreftes det at ledertypen som går igjen er klart forbundet til X-ledere og bekrefter derfor teorien av Einarsen et al. (2015) om utsprenningskraft til destruktiv ledelse.

Undersøkelsen til Erickson et al. (2015) sier seg enig i dette og går på at lederen som gjennomfører ting uten god videreføring og stor overkontroll overfor ansatte, også spiller en rolle. Funnene vises dog å være mer komplekse og leder ikke direkte til enten eller. Ingen av funnene peker på at den destruktive lederen blot kan beskrives som en bestemt person, eller en bestemt atferd, men vises i stedet i flere skikkelser. Resultatene viser heller ikke til at det finnes en bestemt grunn til at destruktiv ledelse oppstår. Dette kan ligge til grunn for at det legger seg tett opp av atferd hos lederen og skjer derfor grunnet ulike faktorer. Faktorer vi mener spiller avgjørende rolle her er personlige egenskaper og situasjonsfaktorer, som også har blitt påpekt gjennom analysen.

Forskningen til Krasikova et al. (2013) peker på at overkontroll, konfrontasjon og selv-interesse omhandler makt hos lederen. Dette ses i lys av Erchul et al. (1997) sin teori, hvor det bekreftes at de mange formene for makt fremkommer på ulikt vis gjennom resultatene. Her går igjen særlig posisjonsmakt og ekspertmakt som konsekvens av høy selv-interesse og bruken av posisjonen. Funnene til Krasikova et al. (2013) viser til hvordan karakteristikaene til lederen egentlig utgjør bruken av makten sin. Herigjennom å sette selv-interessen over interessen for andre og videre gjøre bruk av makt for å oppnå mål har en stor sammenheng med engasjement i destruktiv ledelse. Her er det særlig interessant, for lederen trenger uansett å opprettholde kontroll gjennom sin makt. Med dette menes at han må ha ansvar for at oppgaver blir utført og kontroll på arbeidsområdet sitt og dette hører til ledelse. Helt konkret ses dette å bli en motsatt effekt når selv-interessen blir for høy og denne form for kontroll blir derved overtatt og misbrukt til egen fremgang. Dette understøtter modellen i påvirkningen av målblokkering som fører til dannelse av maktmisbruk for å oppnå mål. Dette utgjør derfor en stor del av makt i ledelsesfeltet og ved at en destruktiv leder gjennom å ha høyere selv-interesse enn interesse for andre. Dette kan åpne opp spørsmål til om den destruktive lederen da også oppstår gjennom makt?

5.2.2 Kompleksitet og The Toxic Triangle

Padilla et al. (2007) viser ved hjelp av The Toxic Triangle kompleksiteten mellom den destruktive lederen, følger og miljø. Ser man på funnene, utvises det stor samstemmighet mellom kompleksiteten til nettopp disse dynamiske dimensjonene. Karakteristikaene til den destruktive lederen utvises i høy grad gjennom resultatene til Schilling (2009) hvor uoppriktig lederskap var den høyest målte. Gjennom uoppriktig ledelse vil man klart kunne sette likheter til modellens elementer under den destruktive lederen. Her understrekes karisma, narsissisme og hatefull ideologi som alle kan underspilles til uoppriktig ledelse. Dette bekrefter også karisma og personlig makt i samstemthet til Krasikova et al. (2013) og utvisningen av høy selv-interesse. Også funn til Kayani et al. (2021) vises å fremheve oppfattelsen som truende, intimiderende, negativ og stressfull. Elementene peker seg samtidig tilbake til makt og i høy grad hvordan destruktiv ledelse kan oppstå.

Videre ses følgeres store betydning i det destruktive elementet og muligvis også et av de største elementene for at en destruktiv leder skal lykkes. Ser man på de to ulike følger-typer i triangelens modell hvor typene vises enten å gå med lederen grunnet frykt eller grunnet aktiv deltagelse i lederens dagsorden. Dette blir ikke direkte be- eller avkreftet i vårt funn og anses derfor også som

mangel på forskning. En stor grunn for dette kan skyldes at utsynet for å vurdere denne slags er veldig kompleks. Følgere som passivt lar lederen gjøre bruk av makt reagerer ofte av frykt for konsekvenser ved å gå imot lederen. Disse vil derfor ikke nødvendigvis oppgi direkte informasjon om en destruktiv leder og dette kan spille inn i å svekke data. Personer som følger en destruktiv leder ved å la seg undertrykke blir samtidig også ofte de som opplever store konsekvenser på grunn av dette. Meget karismatiske og narsissistiske ledere kan være vanskelige å gå mot, da de også ofte fremstår som egentlig sterke individer. Videre på den andre siden, er de som støtter den destruktive lederen og på denne måte promoterer seg selv. Dermed vil man ikke se disse gå mot, siden de ikke opplever denne lederen negativt og istedet støtter deres verdenssyn i noen eller høy grad. Uansett type vil det være mulig å se gjennom analysen som helhet, og det bekreftes at den destruktive lederen trenger disse typer underordnede for å lykkes. Under disse to formene for følgere, finnes de som ikke inngår i modellen og er de som unslipper, går imot eller annen måte ikke blir påvirket. Dette vil da ifølge modellen gjøre at deler, eller noe av det destruktive element ikke vil fungere og dermed vil mislykkes mot personen, eller stoppe helt. Vi ser at det generelt er mangelfull kunnskap om hvordan underordnet kan påvirke ledelse.

I lys av funn til Schilling (2009) gjøres det klart at miljø spiller en rolle for at det destruktive kan oppstå. Dette ses i lys av at det destruktive elementet har det vanskelig med å fungere i miljøer og systemer som fungerer bra og hvor det er god kontroll. I all sin helhet står det fortsatt klart at alle domener har en relasjon til destruktiv ledelse. Direkte funn eksisterer, men er komplekse og vanskelige å trekke frem, for mye av det destruktive foregår i det stille og fremstår som ikke målbart. Samtidig ser vi oss enige med Padilla et al. (2007) og underbygger med våre funn, at destruktiv ledelse sjeldent kun er destruktiv og at det både oppstår gode og dårlige ting i ulike ledelsessituasjoner. Herunder at dette bekreftes i at destruktiv ledelse er funksjoner av disse elementene i domenene, som har en stor sammenhengskraft for å kunne oppstå. Kanskje dette samtidig bør legges til grunn for å videre se på hvordan den destruktive leder stoppes, eller helt unngår å oppstå. I lys av at denne lederatferd oftest må støttes av ulike miljøer og personer, vil det også være her det er mulighet for å motvirke og enda et felt som kunne understøttes med videre forskning.

5.2.3 Konstruktiv eller destruktiv?

Det finnes ingen simpelhet i å skille mellom negativ, dårlig, ineffektiv og andre former for ledelse. Det samme gjelder konstruktivitet og destruktivitet. Modellen til Einarsen et al. (2007) viser former for lederatferd og dekker over oppgaveorienterte og menneskeorienterte dimensjoner som går fra negativt til positivt. Dette skal gi et nyansert bilde av destruktiv ledelse og det påpekes at en kan opptre med atferd innen mer enn ett felt. Dermed også at en leder kan være både konstruktiv og destruktiv, og ledelsesformene er derfor ikke gjensidig utelukkende.

Funn fra både Schyns & Schilling (2012) og Erickson et al. (2015) viser samstemmighet mellom nettopp disse atferdstypene til det destruktive elementet. Resultatene ser ikke mye på det konstruktive elementet, men med tanke på å plassere disse i modellen vil man se at både situasjons- og personfaktorer spiller inn. En leder vil med høy sannsynlighet finne seg selv innen fler av de ulike atferdene til modellen. De konstruktive handlingene trengs, men må i høy grad være balanserte for å ikke gi dårlig effekt. Samtidig viser dette også tilbake til at det forekommer som et utspill mellom situasjon og person man skal forholde seg til som leder. Det utvises stor usikkerhet i nøyaktig hvor grensen vil gå i å si konstruktivitet både befinner seg i det destruktive miljø og i det gode lederskaps miljø. Funnene peker klart i retning av stor kompleksitet idet man kan utvise atferd fra mer enn ett felt. En stor undring ved dette fremstår dermed ved å skulle skille disse atferdene når en destruktiv leder eventuelt gjør få, men alvorlige konstruktive handlinger over en periode. Vil dette da være positive handlinger fra en sann leder? Herunder kan man tilføye at det utvises som konstruktivitet også kan være et must for å oppnå effektiv ledelse. Spørsmålet er da om man også kan trenge å ha deler av destruktive elementer sammen med konstruktive for å oppnå best mulig ledelse?

5.2.4 Å være destruktiv er en hårfin balanse

Mennesker er unike individer med ulik oppfatning på situasjoner og holdninger. På grunn av dette, vil ulike mennesker oppleve ledere på ulikt sett og vis. Noen kan føle seg urettferdig behandlet mens andre ikke tenker stort over hva lederen gjør eller sier. Gjennom analysen viste funn fra Schilling (2009) at lederens oppfattelse handlet mest om miljø, mens Mackey et al. (2020) så på underordnet som pekte på oppfattelse og oppførsel. Dette kan forstås i lys fra teorien til Einarsen et al. (2015) i sammenhengen til at personlige egenskaper og situasjonsfaktorer oftest har en innvirkning på hverandre. Resultatene viser at det er ulik oppfattelse ut ifra hvem som blir spurt og

ulike innvirkninger som spiller inn. Samtidig at i forutsetningen for destruktiv ledelse og oppfattelsen av dette vil det ikke være mulig å gi en fasit. Dette er simpelt grunnet at mennesker tåler forskjellig og noen kan ta lederens atferd som om det er personlig rettet mot seg selv, vil andre oppleve motsatt. Dette har også en sammenheng med graden av konsekvenser som kommer med situasjonen og vil variere ut ifra oppfattelsen.

Gjennom analysearbeidet, viste resultater at ikke alle ansatte vil være påvirket av den destruktive leder i lik grad. Individuer som er *resilient* har muligheten til å komme tilbake fra vanskelige situasjoner og klarer sette på seg et vennlig ansikt mot den destruktive lederen uten å bli skadet eller påvirket negativt. Dette er med til å sette en stor forskjell i hvordan ulike personer blir påvirket i ulike situasjoner. Studiet til Kayani et al. (2021) viste at personer med proaktiv personlighet har mulighet til å håndtere stressfaktorer bedre. De vil kunne opptre som om de er på samme lag som den destruktive lederen og gjerne bruke situasjonen til å utvikle seg selv og oppnå sine egne mål. Sammenlignet med en mindre robust ansatt som tar til seg alt lederen gjør som om det skulle være personlig, ser vi at det kan være utfordrerne for en leder å forholde seg til så mange ulike personlighetstyper. For at et team skal fungere godt sammen, er det viktig med ulike personlighetstyper og en leder som har evnen til å lede og kommunisere med de ulike menneskene. Organisasjonen bør ha sammensetningen av gode team som en prioritering nettopp fordi det vil resultere godt for bedriften selv, men også skape et godt arbeidsmiljø med en leder som jobber ut ifra ansattes styrker og ikke svakheter. Mennesker er komplekse individer og vi tenker de kan komme bedriften til gode dersom de får mulighet til å prøve og feile, teste ut nye arbeidsteknikker og bli utfordret og motivert av lederen sin.

5.3 Vår anbefaling til praksis

Den destruktive lederen er like mye et praktisk problem som det vises å være et teoretisk problem (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Oppgaven viser stor innsikt i hvor stort problem dette er, eller kan bli for arbeidslivet og hvor viktig det er å sette en stopper slik at ansatte kan føle seg trygge, glade og motiverte på arbeidsplassen. Vi ønsker å videreføre det vi har lært og komme med forslag for hva som kan gjøres for å unngå å ha en destruktiv leder på arbeidsplassen. Utfordringen blir dermed å finne løsninger på hvordan man kan unngå at en destruktiv leder blir skapt gjennom organisasjonen og hvordan man unngår at en slik type person kommer i en lederposisjon.

Det er viktig å huske at resultatene viser frem til at det er samspillet mellom leder, underordnede og miljø som skaper effekt. Det vil si at det ikke bare er lederen man skal rette pekepinne mot, men også de underordnede og det miljøet man skaper på arbeidsplassen. For organisasjonen sin del, så vil man tro at de ønsker en god leder som fremmer de ansatte og spiller på deres gode sider gjennom trivsel og tilhørighet for å kunne oppnå de beste resultatene. Vi tenker at det er organisasjonens ansvar å oppdage allerede veldig tidlig om en leder har destruktive tendenser, men vi ser at dette kan bli en utfordring å være oppmerksom på alle smådetaljer. Vår anbefaling til en organisasjon med en ny leder i lederposisjon eller en leder som har vært ledernover lengre tid, vil være å ha jevnlig utviklingssamtaler med lederen og ansatte for å få innblikk i hvordan lederens underordnede samarbeider og fungerer som et lag. Det er også en mulighet å ha jevnlig trivselsundersøkelser, men ingen av disse tiltakene vil ha noen effekt med mindre de blir oppfylt. Et destruktivt arbeidsmiljø skaper dårlig stemning og kan muligens medføre at de underordnede frykter å gi sanne tilbakemeldinger om sin leder. Når dette oppstår, er det viktig at HR-avdelingen eller en høyere leder blir nød til å ta tak i saken om det kommer inn mange røde tall fra undersøkelsene eller om det kun kommer veldig grønne tall. Om ikke, vil hele poenget være vekk. Med dette tiltaket vil man kunne ta tak i utfordringer som skulle oppstå og være sikker på at lederen ikke utvikler seg videre inn i den dårlige lederstilen.

Det optimale for en bedrift, vil være å skape en arena der det ikke finnes rom for en destruktiv leder. Med tanke på triangelen trenger den destruktive lederen også et miljø som tillater, eller overser det. Ved å ha gode retningslinjer etablert og oppfølging fra andre avdelinger, vil det være mindre rom for å kunne utvikle destruktive tendenser blant lederne. Det er essensielt å oppdage og identifisere når destruktiv ledelse oppstår. Dermed å ta aktive tiltak for å stoppe det og dermed prøve å skape gjennomsiktighet, tillit og godt miljø gjennom kultur, normer og verdier. Destruktiviteten kan være allerede etablert hos en leder innen lederen starter i organisasjonen, eller det kan utvikle seg underveis. Vi tenker at det er viktig for organisasjonen å ta en grundig bakgrunnsjekk før ansettelse for å kontroll sjekke at lederen ikke har dårlige tilbakemeldinger fra tidligere ansatte. Etter ansettelse, bør også organisasjonen ta et vist ansvar for å se til at leder opptrer på et godt sett. Det er lett for en bedrift å komme med utsagn om hvordan de ønsker å ha det på arbeidsplassen og hvilke type leder og ansatte de ønsker, men det er til ingen hjelp dersom de ikke foretar seg handlingene som kreves for å skape dette om til en realitet. Organisasjonen har muligheten til å forme arbeidsplassen sin gjennom å være proaktive, skaper god kultur, regler, holdninger og opplæringer.

5.4 Metodediskusjon

5.4.1 Styrker og svakheter ved litteraturstudiet

For å vurdere metoden vil vi se på både svakheter og styrker ved våre forskjellige valg underveis i oppgaven. Store styrker ved litteraturstudiet har vært at det har gitt stort overblikk og innsikt innen eksisterende forskningslitteratur, samt gitt ulike synsvinkler og god forståelse innen det ønskede tema. Dertil at det gitt godt innblikk i hvor det er mangel på data og hvor studiene ikke utfyller svarene helt. Det har vært en mer sikker måte å undersøke akkurat dette emne på, særlig fordi destruktiv ledelse kan være et sensitivt område å samle inn data under. Litteraturstudiets svake sider er mye på kvaliteten av forskningsartikler og det å dra endelige konklusjoner herav. Samtidig er det mer begrenset i form av valg av noen enkelte søkeord og databaser.

I forhold til de valgte artikler i oppgaven var det ifølge kriteriene som mål ikke å ha artikler som var mer en 10 år gamle. Artikkene vi valgte til oppgaven har et årstallspend fra 2009 til 2021. Dette var grunnet at det ikke fantes mange nyere forskningsartikler og vi valgte derfor de mest gunstige og trossede årstallene. Det fremgikk klart at feltet med artikler var mer begrenset enn først antatt og feltet ikke er av samme størrelse som ledelse-fagfeltet generelt. Svakheten i dette kommer da frem ved at noen av våre valgte artikler går lengre tilbake enn 10 år og derfor belyser svarene ikke konkret nåtiden.

Når det gjelder å sammenlikne og trekke forskjeller av artikkene i analysen synes de seg veldig enige. Det var derfor ikke mange ulikheter å dra frem av våre funn. Dette sier noe positivt om studiene, da de fremstår mer ensidige og derfor mer sanne. Det gjør samtidig at det er mer vanskelig direkte å være kritisk da det ofte anses som en sannhet når mange sier det samme. I helheten styrker dette resultatene da de til sammen peker mest samme vei og underbygger hverandre.

5.4.2 Søkeprosessen og analysen

Da vi startet oppgaven hadde vi en annen problemstilling som henvendte seg til både underordnet og organisasjonen. Dette måtte vi endre da vi fikk tilbakemelding på at dette ble for bredt område for oppgaven. Da ble det fastslått bare å ha fokus på underordnet i oppgaven og søkningen av litteraturstudier begrenset seg herunder.

Vår datainnsamling, som ble gjort ved systematiske litteratursøk, har gitt gode mulighet i utvalget av forskningsartikler. Her synes det at et godt bredt og belysende utvalg har blitt gjort. Bruken av våre valgte databaser har vært veldig kontinuerlig og få, da vi bare har brukt to. Dette kan ses som å ha vært mer effektivt, men samtidig også som en begrensning og kan ha hatt en innvirkning på våre funn. Ved å ha brukt andre databaser i tillegg, kunne vi klart ha styrket studien vår. Måten vi valgte å analysere på ved å sette de ulike artikler inn i skjemaer synes å være en effektiv analysemetode. På denne måten kunne vi trekke de viktigste funn ut av hver enkel studie og bruke disse til besvarelse av problemstillingen. Ved å gjøre dette var det også lett å finne overblikk over innhold og funn i de mange artikler.

5.4.3 Kvalitetsvurdering

Litteraturstudiet ble fremlagt til å skulle inneholde minimum 8 forskningsartikler. Vi har valgt å ha 7 med i vår studie. Dette var et aktivt valg vi gjorde da vi synes de 7 valgte artikler står frem med innhold og resultater som dekker emnet bra. Dette ble også diskutert og akseptert av veileder. Videre kan dette også ses som en svakhet av vår oppgave, da vi ikke har noen forbyggende stor erfaring med kvalitetsvurdering av artikler. Ut ifra vår vurdering synes den generelle kvalitet av artiklene å være et godt spend av studier innen samme emne. De fleste av artiklene har god dybde og godt belegg for de undersøkelser de har foretatt seg. Få av artiklene stikker litt ut og har litt svakere studier, som vi vil vurdere som middels god. Av dette fremkommer svarene litt mindre tydelige og ikke så sterke som de andre.

5.4.4 Direkte kritikk av kildene

Undersøkelsene har blitt gjort i andre land med person av ulike kulturer, verdier og menneskesyn. Dette ser vi som en stor styrke til oppgaven da det for oss anses som å være mer inndragende og nåtidig. Det anses også relevant å inndra disse forskjellighetene for å gjøre svaret på oppgaven mest mulig relevant og gi et bredt spektrum. På samme tid er det selvfølgelig også en stor risiko for funnene da disse kan bli litt tvetydige da mennesker er unike og opplever ting ulikt. Artikkel 7 som tar for seg amerikanske soldater synes å gi noen viktige innblikk, men samtidig er vi litt kritiske til at dette selvfølgelig fremstår som et meget annerledes miljø enn på et kontor og at andre faktorer spiller inn.

I valget av artikler gjorde vi oss ikke mange tanker om hvem som skulle inngå i forskningsartikler med henblikk på underordnet og selve lederen. Vi antok at begge deler ville være interessant til å belyse problemstillingen. Sett etterpå kunne det også ha vært interessant at belyse bare en av dem og ikke ta for oss begge. Artikkelen går mest på underordnet og mindre på lederen, men begge inngår. Dette synspunktet medfører at studiene er preget av de underordnedes oppfatninger, følelser og tanker, uten at vi får vite hvordan dette oppleves fra lederens side. I resultatene i Schillings (2009) artikkel, kan man se kritisk på at semi-intervjuene ble gjort av mellomledere og topp-ledere. Svarene påviste at miljø er den største påvirkningsfaktor som påvirker negativ ledelse og dermed scoren hverken person eller interaksjon høyt blant svarene. Man kan dermed stille spørsmål til om svarene hadde sett annerledes ut hvis studiet hadde vært med underordnet og ikke ledere.

Som nevnt i metoden har vi valgt å ta med oss en enkelt artikkel som ikke direkte bygger på destruktiv ledelse som de andre, men negativ ledelse. Schilling (2009) sin studie er bygget på hva som stopper effektiv ledelse og dermed satt fokus på negativ ledelse. Grunnen til vi har valgt å gå videre og bruke denne i vår analyse er den store sammenhengen mellom negativ ledelses- og destruktiv ledelsesaspektene. Vi gjorde oss grundige vurderinger og underbygger vårt valg med: *“In contrast, the main aspects in the emergence of destructive leadership seem to be closely related to each other”* (Schilling, 2009, s. 113). Det er dog likevel viktig å nevne at disse ikke konsekvent henger sammen, men bare opptrer med likheter. Vi valgte å fremdeles bruke denne forskningsartikkelen i vårt analysearbeid da den ga gode innblikk for å kunne besvare problemstillingen vår.

6.0 Avslutning

6.1 Konklusjon

Vår motivasjon for dette studiet, var å lage en sammentrekning av allerede gjennomførte studier innen destruktiv ledelse for å undersøke fremveksten samt påvirkningskraften gjennom konsekvenser. Dette ble gjort ved å sammentrekke resultater gjennom litteraturstudien for å besvare problemstillingen vår. Som forventet, finnes det mange ulike egenskaper og situasjoner som er med til å påvirke fremveksten av destruktiv ledelse. Det ses også at det finnes mange ulike oppfattelser og stiler innen dette feltet og dataene hertil kan virke uklare og samtidig samstemte. Området har til slutt vist oss at det mangler forskning og at dette også har hatt konsekvenser for å kunne gi direkte svar på våre spørsmål. Det står dog klart at den mørke siden av ledelse også består av andre elementer og som oftest er i samspill mellom ulike dimensjoner. Hertil viser det seg vanskelig å trekke direkte svar gjennom studiet på hvorfor destruktiv ledelse oppstår og har dermed å gjøre med at det er komplekst og vanskelig å identifisere en slik leder.

Oppsummeringsvis vil vi dog kunne si at vi gjennom grundig analyse og refleksjonsarbeid, har kommet nærmere til å kunne fastslå et svar på problemstillingen vår. Resultatet eller besvarelsen av problemstillingen vises ikke at ha bare ett konkret svar, ettersom mennesker er veldig ulike og det samme er situasjoner vi befinner oss i. Ser man på hvordan destruktiv ledelse oppstår, står det klart gjennom undersøkelsene at både miljø og underordnet kan være avgjørende for at en destruktiv leder kan lykkes. Samtidig har personlige egenskaper en stor innflytelse og karakteristika som narsissisme, selv-interesse og aggresjon var funn som underbyggede at denne lederstilen kan oppstå. Videre innebærer lederrollen både stor makt og myndighet, hvor hos en destruktiv leder finnes det fravær av de ønskelige delene innen lederatferden. Resultatene viser i høy grad til at dette oppstår ikke bare i personen, men organisasjonens miljø og ivaretagelse også anses som påvirkningskraft til destruktiv ledelses fremvekst.

Funnene i analysen viser at påvirkningskraften rundt destruktiv ledelse går på både de underordnet og på organisasjonen. Hertil er den generelle jobbtilfredsheten og performansen utsatt hos den underordnede og får derved en større effekt enn bare for det enkelte individ. Undersøkelsene viser i tillegg at dette kan gå dypere enn bare jobb og peker mot betydelige og dybdegående påvirkningskrefter. Det kan spille en enorm rolle for en organisasjons arbeidsmiljø og viser også å ha alvorlige konsekvenser for den enkeltes mentale helse. Samtidig er det ikke alle som ses å bli

påvirket i samme grad og vi har ulike interpretasjoner som mennesker. En faktor som indikerer hvor ulike vi mennesker også er i vår oppfattelse og væremåte, er hvordan vi opplever situasjoner og personer på ulik vis. Dertil oppstår viktigheten ikke bare i det enkelte individs trivsel, men også i de nærliggende destruktive områdene dette videre kan gi for organisasjonen og alt i alt prestasjon. Resultatet baserer seg derfor mye på at hvert enestående tilfelle er unikt og ikke lett å sammenligne, eller gi ett konkret svar på. Destruktiv ledelse viser gjennom et sammentrekk av svarene, at det kan ha en avgjørende rolle å forstå virkningene og årsakene for å forminske skaden både for det enkelte individ, men også for organisasjonen og dens rykte.

6.2 Bruk av resultatene i praksis og videre forskning

Gjennom vår studie av forskningsartikler fremstår det tydelig at destruktiv ledelse er et område som ikke bare er relevant, men som også er høytidelig for praktisk interesse. Resultatene viser særlig til konsekvenser for det enkelte individ og hvor stor påvirkningskraft destruktiv ledelse har.

Oppgavens resultater belyser et område som i høy grad viser, at man bør være oppmerksom på de miljøene destruktiv ledelse oppstår, for å kunne forhindre det. Dette studie gir en god oppsummering av disse miljøene og tilføyer funn av interaksjoner mellom lederen og den underordnede. Studiet viser også at destruktiv ledelse innebærer alvorlige konsekvenser for individer som dermed skaper effekt videre i arbeidsutførelsen og dermed også på organisasjonens resultater.

Med tanke på videre kunnskapsutvikling og forskning, tror vi at det finnes mulighet for å gå enda bredere og enda dypere enn dagens forskning har gjort. Det er mulig at det forekommer større forskjeller innad i ulike fagfelt dersom man skulle gjort en undersøkelse på tvers av yrker og arbeidsplasser. Det kunne også være interessant å se på ulike aldersgrupper i forhold til de som allerede har vært lenge i arbeidslivet sammenlignet med den yngre generasjonen som gjerne er i sin første jobb. Lederstilen har flere negative sider som burde undersøkes mer, her blant annet den mobbende atferden. Destruktiv ledelse forbindes i høy grad med psykopati og andre mentale og personlige psykiske lidelser. Herunder vekker studiet oppsikt til å videre ta for seg nærmere undersøkelse som går dypere inn i den destruktive lederen, ettersom studiet har vist seg og ha undersøkt underordnet i høyere grad. Dette kunne gi en større forståelse og gjerne være med å sette en stopper for destruktiv atferd allerede i startfasen. Derfor mener vi det kunne være spennende å forske videre på dette innenfor tematikk.

Litteraturliste

- Bell, M., Dunne, K., Hancock, J., & Bell, S. (2023). *Servant Leadership*. Retrieved from Mindtools: <https://www.mindtools.com/ad648ub/servant-leadership>
- Berg, O. T., & Børresen, J. (2021, 12 28). *Niccolò Machiavelli*. Retrieved from Store Norske Leksikon: https://snl.no/Niccol%C3%B2_Machiavelli
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, pp. 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt* (ss. 207-227). Fagbokforlaget
- Erchul, W. P., & Raven, B. H. (1997). Social Power in School Consultation: A Contemporary View of French and Raven's Bases of Power Model. *Journal of School Psychology*, pp. 137-171.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership: causes, consequences and countermeasures. *ScienceDirect*, pp. 266-272.
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B., & Skogstad, A. (2020). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of organizational psychology*, pp. 3-14.
- Jelstrup, A.-G., & Loldrup, H.-O. (2002). *De onde og de dumme*. Århus: Frydenlund.
- Kayani, M. B., Alasan, I. I., Ali, W., & Hassan, S. (2021). Employees working behavior under different shades of destructive leadership. *Studies of applied economics*, pp. 1-18.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda . *Journal of Management* , pp. 1308-1338.
- Mac, A. (2008). *Fri oss fra dårlig ledelse; arbeidsmiljø, ledelse, bedriftskultur*. Oslo: Gyldendal.
- Mackey, J. D., Ellen, B. P., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2020). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of business reseach*, pp. 705-718.
- Martinsen , Ø. L. (2016). *Perspektiver på ledelse*. Oslo: Gyldendal.
- Northouse, P. (2007). *Leadership: Theory and practice, 4th edition*. Sage.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, pp. 176-190.
- Sabater, V. (2022, 12 27). *Machiavellister: Når målet rettferdiggjør midlene*. Retrieved from Utforsk sinnet: <https://utforsksinnet.no/machiavellister-slutten-rettferdiggjor/>
- Sagberg, I. (2023, 01 26). *Ledelse*. Retrieved from Store Norske Leksikon: <https://snl.no/ledelse>

- Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *SAGE Publications*, pp. 102-127.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2012). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, pp. 138-158.
- Skogstad, A. (2015). Effektiv og ivaretagende ledelse: viktige perspektiver og modeller. I S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt* (ss. 15-45). Fagbokforlaget
- Strand, T. (2015). Å lede er å bruke makt. In S. Einarsen, & A. Skogstad, *Ledelse på godt og vondt* (pp. 171-190). Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 – oversiktstabell

Artikkel 1 Forfattere Årstall Tidsskrift	Tittel	Hensikt	Metode / deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
<p><i>Birgit Schyns</i></p> <p><i>Jan Schilling</i></p> <p>2012</p> <p><i>The Leadership Quarterly</i></p>	<p>How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes</p>	<p>Å undersøke mulig effekt av dårlige ledere og analysere forholdet mellom destruktive ledere og variabler i form av utkom. Samt analyserer forholdet mellom destruktive ledere, samt de ulike konseptualiseringer.</p>	<p>Meta-analyse med tre ulike tilnærminger.</p> <p>57 artikler.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Destruktiv ledelse er negativt relatert til positive lederrelatert konsepter. - Kontraproduktiv igjennom ikke å gå direkte mot lederen, men i stedet opptre kontraproduktivt. - Indikerer at den destruktive lederatferd er direkte relatert til hvordan følgere føler for deres leder. - Viser at følgere har stor sannsynlighet til å ha negative holdninger mot den destruktive lederen og bedriften i seg selv. 	<p>God</p>

Artikkel 2 Forfattere Årstall Tidsskrift	Tittel	Hensikt	Metode / deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
<i>Jan Schilling</i> 2009 <i>Leadership</i>	From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership	Undersøke oppfattelsen av negativt lederskap, gjennom forhistorier, negativt lederskap og konsekvenser.	Semistrukturert intervju med inkludering av standardisert sekvens av åpne spørsmål. 42 middel og topp managers (38 menn, 4 kvinner).	-Viser at negativ ledelse henger sammen med atferds kategorier, som samtidig henger sammen med både miljø, person og interaksjon. - Uoppriktig lederskap viste høyest frekvens (19,6%). - Despotisk ledelse viste annen høyest frekvens (17,6%). - Unngående ledelse hadde en frekvens på (17,6%). - Dimensjon som scorerer høyest viste 71,1% på miljø.	God

Artikkel 3 Forfattere Årstall Tidsskrift	Tittel	Hensikt	Metode / deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
<i>Jeremy D. Mackey</i> <i>B. Parker Ellen III</i> <i>Charn P. McAllister</i> <i>Katherine C. Alexander</i> 2020 <i>Journal of business research</i>	The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research	Å undersøke størrelsen av forhold innen destruktiv ledelse nomologiske nettverk og videre samle inn data for å gi et godt fundament innen denne litteratur.	Tilfeldig-effekt meta-analyse innen feltets nomologiske nettverk. Trukket fra 418 empiriske undersøkelser.	<ul style="list-style-type: none"> - Identifisert 13 ulike former for destruktiv ledelse. - Utviser stor relasjon til atferdsmønster som, frustrasjon, mobbing og narsissisme. - Viser at destruktiv ledelse henger sammen med underordnes oppfattelse og oppførsel. - Viser at destruktiv ledelse går på underordnedes negative oppfattelser av ledere. - Autoritær ledelse der scorer høyest med 19% i varians. 	God

Artikkel 4 Forfattere Årstall Tidsskrift	Tittel	Hensikt	Metode / deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
<i>Dina V. Krasikova</i> <i>Stephen G. Green</i> <i>James M. LeBreton</i> 2013 <i>Journal of Management</i>	Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda	Å se på nåværende litteratur innen destruktiv ledelse og identifisere det underliggende til destruktiv ledelse. Hertil utgjøre ett rammeverk som for forståelsen av destruktiv ledelse og utvide i nye retninger.	Teoretisk review bygget på teoretisk modell.	- Gjennom ledelse brukes underordnet til at oppnå goal blockage og har en negativ samt destruktiv effekt på underordnet. - Den negative effekten underordnede opplever er blant annet fysisk og psykiske helseutfordringer, utfordringer med familielivet og dårlig livs- og jobbtfredshet.	God / middels

Artikkel 5	Tittel	Hensikt	Metode / deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
Forfattere Årstall Tidsskrift <i>Muhammad B. Kayani</i> <i>Imran I. Alasan</i> <i>Waqas Ali</i> <i>Shoib Hassan</i> 2021 <i>Studies of applied economics</i>	Employees working behavior under different shades of destructive leadership	Finne årsaken til kontraproduktiv arbeidsoppførsel blant leger i Pakistan. Gi organisasjoner informasjon om hvordan de skal behandle ansatte slik at de ikke inngår i et kontraproduktivt arbeidsmiljø.	Litteratur review og kvantitativ undersøkelse. 485 sykepleier. Hvorav 57 menn og 428 kvinner.	- Personer med proaktiv personlighet påvirkes ikke i samme grad av destruktiv ledelse. - Ledere med destruktiv atferd oppleves truende, intimiderende, negative og stressfulle. - Påvirkningskraften kan føre til kontraproduktivitet hos.	God / middels

Artikkel 6	Tittel	Hensikt	Metode / deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
Forfattere Årstall Tidsskrift					
<i>Lars Glasø</i> <i>Ståle Einarsen</i> <i>Stig Berge</i> <i>Matthiesen</i> <i>Anders Skogstad</i> 2010 <i>Scandinavian journal of organizational psychology</i>	The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders	Å belyse interpersonale problemer blant ledere i Norge. Samt å belyse grunnleggende interpersonale tendenser blant ledere for å kunne trekke likheter og se på problemer som ofte oppstår på arbeidsplassen.	Random eksempel trukket fra Statistisk Sentralbyrå Norge (SSB). Aldersgruppe mellom 18-65. Både menn og kvinner.	- En tredjedel av norske arbeidere opplever alvorlige interpersonelle problemer på jobb. - Ledere opptrer mer selvsikker, dominerende og mistroiske enn tilhengere. - Viser at mellommenneskelige problemer kan være hyppige i organisasjoner. - En indikator som ble funnet var personlighetsfaktorer.	God

Artikkel 7	Tittel	Hensikt	Metode / deltakere	Hovedfunn	Kvalitet
Forfattere Årstall Tidsskrift					
<i>Anthony Erickson</i> <i>Ben Shaw</i> <i>Jane Murray</i> <i>Sara Branch</i> 2015 <i>Science Direct</i>	Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures	Belyse destruktive ledere i lys av grunn, konsekvens og dertil utpeke mottiltak.	Spørreskjema med besvarelser i form av frekvenser (vekting) 1-4 hvor 4 er veldig ofte og 1 er veldig sjeldent. Over 2000 deltakere fra U.S. To grupper: målutsatte og vitner	- Utviser stor påvirkning til beslutninger uten informasjon med frekvens på 2.37 hos målutsatte og 2.29 hos vitner. - Overkontroll hadde høy frekvens på 2.4 målutsatte og 2.10 vitner. - Viser høyt på å utpeke favoritter og personlig atferd hos lederen som ikke å ville endre mening.	Middels