



Universitetet
i Stavanger

INSTITUTT FOR MEDIE- OG SAMFUNNSFAG

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse	Vårsemesteret, 2023 Åpen
Forfattere: Caroline Røed og Ida Fuglestad Apneseth	Caroline Røed Ida F. Apneseth (signatur forfattere)
Veileder: Elin Merethe Oftedal	
Tittel på masteroppgaven: En god leder gjemmer seg ikke – en kvalitativ studie av konsekvensene til destruktiv ledelse	
Engelsk tittel: A good leader does not hide - a qualitative study of the consequence of destructive leadership	
Emneord: MENMAS-1 22H	Sidetall: 87 + vedlegg/annet: 2 Stavanger, 15.06/2023 dato/år



University of Stavanger

En god leder gjemmer seg ikke – en kvalitativ studie av destruktiv ledelse og dens konsekvenser

A good leader doesn't hide – a qualitative study of the consequences of destructive leadership

Hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?

Forfattere: Caroline Røed og Ida Fuglestad Apneseth

Kandidatnummer: 238887 og 245708

Masteroppgave 2023

MENMAS-1 22H

Institutt for medie- og samfunnsfag

Endringsledelse

Dato for innlevering: 15. Juni 2023

Sammendrag

Etter to fine år som masterstudenter er vi endelig i mål med utdanningen og kan tre inn i arbeidslivet. Et av målene med denne oppgaven er å vise at arbeidslivet ikke alltid er slik man ser for seg. Masterstudenter er som oftest ivrige og spente etter å komme inn i arbeidslivet, men ikke alle opplever det like gledelig som de forestiller seg.

Formålet med oppgaven var å belyse hva destruktiv ledelse er og hvor skadelig det kan være. Vårt hovedfokus var å se på de menneskelige konsekvensene av det. Dette gjorde vi ved å utføre kvalitative intervju med 8 informanter som hadde opplevd destruktiv ledelse i sitt arbeidsliv. Dataene fra intervjuene brukte vi for å forstå og vise fenomenet fra informantenes perspektiv. Vårt mål var å få et nært inntrykk av både hvordan det påvirker de ansatte, men også virksomheten, og å kunne se situasjonen og erfaringene gjennom deres øyne. Dette ønsket vi å gjøre da destruktiv ledelse er et fenomen som koster samfunnet og mennesker dyrt.

Tidligere forskning har for det meste vært satt søkelys på god ledelse, og ikke den mørke siden av ledelse som har fått navnet destruktiv ledelse. Da destruktiv ledelse ikke har noe felles akseptert teoretisk rammeverk eller definisjon er det et fenomen som må forskes på enda mer for å utvikle forståelsen av begrepet og dets betydning. Definisjonene som er til stede nå er så ulike og dekker ulike områder som gjør fenomenet vanskelig å måle forekomsten og kostnadene av.

Hovedfunnene går ut på at vi ser at destruktiv ledelse påvirker mange både psykisk og fysisk. Funnene viser at destruktiv ledelse ikke er rendyrkede profiler, men en destruktiv leder kan være destruktiv på flere måter. Vi fant tre typiske reaksjoner på destruktiv ledelse: utbrenthet, resignasjon og ansvar. Et interessant funn var at mange beskrev at leder hadde manglende kunnskap, og at det var en årsak til destruktiv ledelse. Flere informanter forteller om vedvarende symptomer på fysiske og psykiske lidelser. Det var også en forskjell mellom kvinner og menn, der kvinner ofte ble lengre i jobben og fikk flere psykiske og fysiske konsekvenser enn mennene. Dette blir diskutert i kapittel 5, og en konklusjon blir presentert i kapittel 6.

Abstract

After two great years as master's students, we are finally on track with our education and can enter working life. One of the aims of this assignment is to show that working life is not always as you imagine. Master's students are usually eager and excited to enter working life, but not everyone experiences it as happily as they imagine.

The purpose of the assignment was to shed light on what destructive leadership is and how harmful it can be. Our main focus was to look at the human consequences of that. We did this by carrying out qualitative interviews with 8 informants who had experienced destructive leadership in their working lives. We used the data from the interviews to understand and show the phenomenon from the perspective of the informants. Our aim was to get a close impression of both how it affects the employees but also the business, and to be able to see the situation and experiences through their eyes. We wanted to do this as destructive leadership is a phenomenon that costs society and people a great deal.

Previous research has mostly focused on good leadership, and not the dark side of leadership which has been named destructive leadership. As destructive management has no commonly accepted theoretical framework or definition, it is a phenomenon that needs to be researched even more to develop the understanding of the term and its meaning. The definitions that are present now are so different and cover different areas that the phenomenon is difficult to measure the occurrence and costs of.

The main findings in our study are that we see destructive leadership affects many people, both psychologically and physically. The findings show that destructive leadership is not pure profiles, but a destructive leader can be destructive in several ways. We found three typical reactions to destructive leadership: burnout, resignation, and responsibility. An interesting finding was that many described that the manager had a lack of knowledge, and that this was a cause of destructive management. Several informants also talked about persistent symptoms of physical and mental disorders. There was also a difference between women and men, with women often staying longer in the job and suffering more psychological and physical consequences than men. This is discussed in chapter 5, and a conclusion is presented in chapter 6.

Forord

Herved setter vi et siste punktum og presenterer masteroppgaven vår med stor stolthet. Å skrive en masteroppgave har vært en tidkrevende og utfordrende prosess. Ikke minst har det vært en utrolig lærerik og spennende tid.

Det er mange som fortjener en takk. Først og fremst ønsker vi å rekke en stor takknemlighet til veilederen vår, Elin, for all støtte, gode råd og tips underveis. Du har bidratt til den tryggheten vi trengte underveis og til å finne roen i den mest krevende tiden.

Vi vil også gjerne takke alle våre informanter som tok seg tid til å møte oss og fortelle om deres erfaringer med temaet. Uten dere hadde det ikke blitt et forskningsprosjekt.

Til slutt en stor takk til alle andre som trodde på oss. For familiene våre og all støtten de gav oss i disse to årene som masterstudenter. Å gjennomføre dette studiet hadde ikke vært mulig uten dem.

Oppgaven er skrevet som en avsluttende mastergradsoppgave i endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Vi har valgt å skrive om destruktiv ledelse på grunn av vårt engasjement for temaet og da mener vi at dette er svært aktuelt å kjenne til og burde vært mer belyst og kjent for arbeidstakere. Dersom en leder har de rette kunnskapene og verktøyene til å være en god leder kan det ha svært positive effekter på de ansatte og deres motivasjon, effektivitet og trivsel, noe som kan gjenspeiles i hvor godt en organisasjon lykkes og økonomiske gevinster. Vi mener derfor det også er viktig å se på når en leder gjør feil, for å belyse hvordan og hvor mye dette kan ha negative konsekvenser. Ikke bare for de ansatte, men også for organisasjonen.

Tusen takk.

God lesing!

Caroline og Ida

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	1
1.1 Presentasjon av tema og problemstilling	4
1.2 Oppgavens begrensning	4
1.3 Begrepsavklaring	5
1.4 Struktur	8
2.0 Teori	9
2.1 Ledelse og makt	9
2.2 Relasjon mellom ledelse og ansatt	11
2.3 Hva er destruktiv ledelse?	13
2.3.1 Fryktbasert ledelse	14
2.3.2 Hersketeknikk	14
2.4 Modell for destruktiv lederatferd	15
2.5 Kiles seks typologier for helsefarlige ledere	18
2.6 Konsekvenser av destruktiv ledelse i arbeidslivet	20
2.6.1.1 Psykiske plager	21
2.6.1.2 Fysiske plager	23
2.7 Annen litteratur om destruktiv ledelse	25
3.0 Metode	27
3.1 Valg av metode	28
3.1.1 Forskningstilnærming	29
3.1.2 Fenomenologi	30
3.1.3 Intervju	31
3.1.4 Intervjuguide	32
3.2 Gjennomføring av studien	33
3.2.1 Koding	34
3.2.2 Tilgang og utvalg	35
3.2.3 Bearbeiding av rådata og forberedelse til analyse	36
3.3 Validitet og reliabilitet	37
3.4 Etske vurderinger	38
3.4.1 Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta	39
4.0 Presentasjon og analyse av empiri	40
4.1 Analyse av intervju	41
4.1.1 Ledelsestype: ordanalyse og typologi	49
Tabell 1: Ordanalyse	50
Figur 1: Modell for lederatferd	52
Tabell 2: Typologi	53
4.1.2 Reaksjoner	54
Tabell 3 Kategorisk analyse av reaksjoner og handlinger hos informantene	54
5.0 Diskusjon av funn	57
5.1 Presentasjon av våre funn	58
5.2 Utøvelse av destruktiv ledelse	62
5.3 Destruktiv ledelse er “uhåndterbart”	69
5.4 Samfunnmessige konsekvenser	73
6.0 Konklusjon	75

6.1 Oppsummering og konklusjon.....	76
6.1.1 Konsekvenser av destruktiv ledelse.....	76
6.2 Videre forskning.....	77
6.3 Styrker og svakheter ved oppgaven.....	78
6.4 Avsluttende ord.....	79
7.0 Referanseliste.....	80
Vedlegg 1: Informasjonsskriv.....	84
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	87

Figurliste

Figur 1: Modell for lederadferd.....	15
--------------------------------------	----

Tabelloversikt

Tabell 1: Ordanalyse.....	50
Tabell 2: Typologi.....	53
Tabell 3: Kategorisk analyse av reaksjoner og handlinger hos informantene.....	54

Vedleggsliste

Vedlegg 1: Informasjonsskriv.....	84
Vedlegg 2: Intervjuguide.....	87

1.0 Introduksjon

“Hver tredje norske arbeidstaker svarer i en studie at de ofte har opplevd destruktiv ledelse på jobben” (Glatved-prahl, 2012).

Arbeidsplassen er en stor del av oss, og vi tilbringer store deler av livet der. Her skaper vi våre inntekter for å leve, våre ferdigheter, kunnskaper og kompetanse benyttes og vurderes av andre, og vi utvikler oss som mennesker. Det er også en arena for å skape vennskap, og relasjoner som oppstår på arbeidsplassen som ofte er med inn i privatlivet vårt.

Arbeidsplassen spiller altså en viktig rolle for oss mennesker både i sosialisering, men også utvikling, både fysisk og psykisk. En arbeidsplass har derimot både positive og negative sider. Arbeidsplassen kan inkludere oppgaver som vi gjerne ikke ønsker, og som kan være kjedelige, og det kan også innebære at vi blir offer for psykologiske, sosiale og fysiske belastninger, som kan være truende for vår helse, trivsel og velvære. Samtidig kan arbeidet også muliggjøre personlig utvikling, øke selvtillit og utvikle læring. Et arbeid bidrar til fellesskapet, og det å kunne ha status som å være i jobb kan være viktig for selvfølelsen (Einarsen og Skogstad, 2021, s. 278). I arbeidsmiljøloven §4-3, punkt 3 påpekes det at “arbeidstaker skal ikke utsettes for trakassering eller annen utilbørlig opptreden”, videre i punkt 4 hevdes det at “arbeidstaker skal, så langt det er mulig, beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger som følge av kontakt med andre”.

“For å trives på jobb er det flere faktorer som henger sammen. Studier tyder på at høyt sykefravær er større på arbeidsplasser hvor de ansatte ikke opplever en støttende leder. Tilbakemelding, respekt og tillit fra sin leder spiller positivt inn på det psykososiale arbeidsmiljøet, og kan være beskyttende mot helseplager” (Borgersen, 2015).

Fokuset på tidligere forskning innenfor ledelse har vært på effektiv ledelse hvor det er en antakelse om at ineffektiv ledelse kan sammenlignes med en fraværende og manglende ledelse. Hovedfokuset på forskning innenfor ledelse har alltid dreid seg om den gode lederen. De siste årene har det vært mer fokus på forskning rundt den negative siden av ledelse, hvor det viser seg at ledelsesprosesser som kan defineres som negative, innebærer ulik atferd som ikke kun består av fraværende ledelse (Ashforth, 1994). Ved å ta i bruk nyere

forskning og studier innenfor den negative siden ved ledelse, kan dette resultere i et mer helhetlig syn på ledelse som kan bidra i utviklingen av ledelsesbegrepet som omfatter både gode og dårlige sider innenfor ledelse.

“Ledere kan ha kraftfull innvirkning på medarbeiderne. Følelser skal altså ikke undervurderes, verken dine eller andres. Folk skal bygges opp, ikke ned” (Bergh, 2023).

Mange forbinder ordet ledelse med å påvirke andre til å arbeide mot et felles mål i en gitt situasjon, samt å være en veileder for å motivere og utvikle sine ansatte (Berg, 2003). Det vi derimot leser svært lite om er lederne som gjør det motsatte. Lederne med en personlighet eller handlinger som fører til negative konsekvenser for de ansatte. Ifølge Skogstad, Einarsen, Aasland og Hetland (2007) har det også vært mye fokus på konstruktiv lederatferd, mens destruktiv lederatferd ikke har fått like mye oppmerksomhet. Til tross for dette er destruktiv lederatferd svært utbredt i dagens arbeidsliv og har ødeleggende kostnader for både organisasjonen og de ansatte (Skogstad, Einarsen, Aasland og Hetland, 2007). Det blir stadig mer fokus på problemene rundt trakassering og mobbing på arbeidsplassen, og hvilke effekter dette har på både virksomheten, enkeltindivider og grupper (Hoel, Einarsen og Cooper, 2003). Vi blir mer bevisste rundt at dette er et problem, både for enkeltindivider, men også for samfunnet. Vi ser at det er et behov for å videre utforske dette fenomenet, da mennesker blir syke og kan havne utenfor jobb i lange perioder, som koster både for dem og for samfunnet. Ledelse utøves på de fleste arbeidsplasser. Destruktiv ledelse er derfor en utfordring som er et relevant og nødvendig tema å forske på for å se årsaker og konsekvenser av dette. Aasland et al. (2009) hevder at 87,5% av alle ansatte har blitt utsatt for minst en hendelse fra en destruktiv leder i løpet av det siste halve året. De påpeker også at 33,5% har vært utsatt for en destruktiv ledelse flere ganger i den perioden. Forskningen kan og være med på å finne ut hva en bør eller kan gjøre for at dette fenomenet unngås.

Umotiverte medarbeidere skyldes ofte destruktiv ledelse. Denne form for dårlig ledelse er ofte skjult i flere forklæringer (Lai, 2015). Det forekommer flere varianter av giftig ledelse, som i gjentatte tilfeller kan føre til alvorlige konsekvenser for både medarbeiderne, samfunnet og virksomheten (Lai, 2017). Det er nettopp dette vi ønsker å undersøke i denne oppgaven. Oppgavens hensikt er å undersøke begrepet destruktiv ledelse, og undersøke hvordan dette er med på å påvirke virksomheter og de ansatte. Det har over lengre tid vært forsket på begrepet ledelse, hvor hovedfokuset har ligget på de positive sidene ved ledelse. Det er nå i de siste

årene begrepet destruktiv ledelse har oppstått, hvor ledere misbruker sin makt, manipulerer de ansatte og utfører hersketeknikker for å oppnå målene i virksomhetene (Karp, 2020).

Ledelsesforskere har vært opptatt av studier på hvordan atferd bør oppmuntres, i stedet for å undersøke lederatferden som skaper mye skade og slitasje i arbeidsmiljøet og bryter ned effektivitet og trivselen blant de ansatte (Einarsen og Skogstad, 2015, s.207).

Når vi skal se på fenomenet destruktiv ledelse, er det viktig å påpeke at det er den destruktive delen vi skal forske på. Det finnes mange varianter av ledelse som ikke er god, men den er ikke nødvendigvis destruktiv. Ledelse som ikke er god, er ofte god nok, som ikke går under definisjonen destruktiv. Det oppstår også ofte ineffektiv ledelse som også er en form for dårlig utøvd ledelse, men trenger ikke alltid nødvendigvis være destruktiv.

“Å undersøke forholdet mellom kortsiktige og langsiktige effekter av ulike ledelsesformer, og hva de har å si for ansattes jobbtrivsel, er viktig når man vet hvordan dårlig ledelse ofte får alvorlige konsekvenser for en organisasjon” (Borgersen, 2015).

Oppgaven tar utgangspunkt i fenomenet destruktiv ledelse, som blir oppfattet og tolket av ulike mennesker. Vi har intervjuet 8 personer, hvor alle har opplevd en form for destruktiv ledelse, men har ulike opplevelser med dette. Dette har vi studert og sett på likheter og ulikheter mellom individets opplevelser.

1.1 Presentasjon av tema og problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å få bedre forståelse for hvordan destruktiv ledelse påvirker enkeltindivider og virksomheter. Det vil vi gjøre ved å fokusere på prosessen som de ansatte er i, og hvordan de oppfatter og håndterer destruktiv ledelse. Dette skal gjennomføres ved å svare på følgende problemstilling:

“Hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?”

Vi ønsker å forstå situasjonen fra informantenes perspektiv. Hvordan de som enkeltindivider blir påvirket av destruktiv ledelse, og hvilke konsekvenser det får for dem personlig. Vi ønsker også å se på om det har en påvirkning på virksomheten, og videre hvordan det påvirker det enkelte mennesker og deres liv som en del av samfunnet. Destruktiv ledelse er et fenomen som påvirker og koster samfunnet dyrt. For å besvare problemstillingen har vi utført 8 kvalitative intervjuer. Et mål med intervjuene var å kunne se situasjonen og erfaringene gjennom de ansattes øyne. Vi ønsket å få et nært inntrykk av hvordan både de og virksomheten ble påvirket.

1.2 Oppgavens begrensning

Oppgavens mål er å se på hvordan ansatte som opplever destruktiv ledelse håndterer og påvirkes av det. Å få et innblikk i de ansattes opplevelse og erfaring med dette. I begynnelsen ville vi belyse konsekvensene av destruktiv ledelse i arbeidslivet, og kostnadene det hadde for enkeltindivider, virksomheten og samfunnet. Men vi har avgrenset den til å handle om hvordan enkeltindividene beskriver at de påvirkes av det og deres handlinger når de blir utsatt for destruktiv ledelse. Hvordan de beskriver at de er blitt påvirket og hvordan de har håndtert dette, både fysisk og psykisk, og handlinger de har gjort som følger. Vi ser også på de ulike typene av destruktive ledere og forsøker å diagnostisere lederne som informantene våre beskriver ut fra et teoretisk rammeverk om destruktive ledere som vi presenterer i kapittel 2.

1.3 Begrepsavklaring

For å gi en bedre helhetsforståelse av oppgaven er det innledningsvis hensiktsmessig å redegjøre for sentrale begreper tilknyttet destruktiv ledelse som er ledelse, makt og verdier.

Ledelse

Ledelse kan forklares som et verktøy for et fellesskap som vil oppnå felles mål og forandringer i virksomheter. Det er ulike prosesser som formes for å påvirke mennesker og grupper til å handle i fellesskap i en retning mot det samme målet. Lederskap handler om å motivere sine ansatte for måloppnåelse i organisasjoner. Begrepet ledelse kan også beskrives som de rasjonelle, dynamiske og sosiale påvirkningsprosessene som de benytter i bedriften for å oppnå målene (Ottesen, 2011; Karp, 2020; Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ledelse omhandler å koordinere, skape og gi retning til endringer i en virksomhet. Det skjer stadig justeringer og forskyvninger i forhold til nye omgivelser, og i forhold til den indre dynamikken i samspillet og arbeidsprosessene (Roness og Matthiesen, 2002, s.339).

Vekst er et stort behov for oss mennesker, og ekstra viktig for ledere. Om man ikke vokser, stagnerer man. Som en leder er det derfor essensielt å hele tiden gjøre hindringer om til muligheter. Gode ledere ser stadig nye utviklingsmuligheter og finner måter å hedre sine ansatte og feire deres suksess (Hammernes, 2022). Å lede betyr å alltid lete etter veien videre, gjøre veivalg, peke ut en retning, samordne bevegelser og endre atferd. Ved å lede må man alltid lede læring på organisasjonsplan og individnivå, samt lære ledelse gjennom egen utfoldelse og satsing. Som en leder i en virksomhet er dine ansatte den grunnleggende investeringen. Den største konkurransemuligheten i en virksomhet er den ansattes ferdigheter og kunnskap, evner og kvalifikasjoner. Du som leder har et stort ansvar for å oppnå gode resultater, og nå målene i virksomheten ved hjelp av dine ansatte. Derfor er det nødvendig at medarbeiderne har god tillit til arbeidsplassen og til deg som leder (Fardal & Uppgard, 2020, s.110).

Destruktivt lederskap

Den første som tok i bruk begrepet “toxic leadership” var Marcia Lynn Whicker i 1996. Hun beskriver destruktivt lederskap som: “Maladjusted, malcontent, and often malevolent, even malicious. They succeed by tearing others down. With a deep-seated but well disguised sense of personal inadequacy, a focus on selfish values, and a cleverness at deception, these

leaders are very toxic, indeed” (Whicker, 1996). Denne definisjonen sett opp mot nyere definisjoner er lederens bevissthet om å være destruktiv.

Felles for definisjonene vi har lest om er at en leders oppførsel påvirker virksomheten og de ansatte i negativ retning. Den kan forklares som en negativ atferd fra en leder i en maktposisjon. Aasland et al., (2009) påpeker i sine studier at destruktiv ledelse ikke er unormalt i dagens samfunn. Det kan forklares som et stort og vanlig problem. Studier antyder at så mye som 50-70% av ledere enten feiler som leder, yter dårlig lederskap eller opplever lederskapsproblemer (Slattery, 2009).

Krasikova, Green og LeBront (2013, s. 1310) kommer med en nyere definisjon som de har bygget på Einarsen et al (2007) sin, men som strekker seg lenger på tre måter:

“Destructive leadership is defined as volitional behavior by a leader that can harm or intends to harm a leader’s organization and/or followers by (a) encouraging followers to pursue goals that contravene the legitimate interests of the organization and/or (b) employing a leadership style that involves the use of harmful methods of influence with followers, regardless of justifications for such behavior”.

Denne definisjonen skiller seg da de mener at destruktiv ledelse bør sees på som skadelig adferd i utøvelsen av ledelse, fordi de vil ikke at destruktiv ledelse skal innebære atferd som å stjele fra virksomheten eller å sladre om sine kollegaer (Bennett & Robinson, 2000; Gruys & Sackett, 2003; Krasikova et al, 2013, s. 1310). De mener også det er mer teoretisk riktig å skille mellom å oppmuntre til å jobbe mot destruktive mål og å bruke destruktive metoder for å påvirke (Krasikova et al, 2013, s. 1311). Da de definerer destruktiv ledelse som frivillig atferd som kan skade eller er ment for å skade virksomheten eller de ansatte skiller de mellom destruktiv ledelse og handlinger med ineffektiv ledelse (Krasikova et al., 2013, s. 1311).

En mye brukt definisjon er Einarsen et al., (2007) som definerer destruktivt lederskap slik: «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, tasks, resources, and effectiveness and/ or the motivasjon, well-being or job satisfaction of subordinates (Einarsen et al., 2007)

Det er mange ulike definisjoner på destruktiv ledelse, som dekker ulik mengde av det som kan betegnes som destruktiv ledelse. I oppgaven vår har vi tatt utgangspunkt i Einarsen et al., (2007) sin definisjon på destruktiv ledelse.

Makt

Begrepet makt er viktig å forstå når vi snakker om ledelse. Sjøvold (2016) definerer makt som evnen til å dra fordel av andre på tross av deres motstand. Hans definisjon på makt omfatter både positiv og negativ maktbruk.

Karp (2019) beskriver makt som evnen til å få noe til å skje. Makt kan være faretruende da den kan bli misbrukt, noe som svært ofte skjer i samfunnet, familier og organisasjoner. Makt har evnen til å ødelegge og skade. Tidligere studier viser at personer som sitter med makt, gir seg selv gevinster og fordeler, trosser moralske grenser og bruker dobbeltmorske handlinger (Karp, 2019).

1.4 Struktur

Her gir vi en presentasjon av hvordan oppgavens oppbygging er strukturert. For å besvare problemstillingen har vi delt oppgaven inn i seks kapitler.

Kapittel 1 starter med en introduksjon til vårt prosjekt hvor vi viser til viktigheten av å gjøre videre forskning på vårt valgte tema og hvorfor vi har valgt det. Vi presenterer formålet med oppgaven og har innledning som presenterer problemstillingen. Kapitlet inneholder også en begrepsavklaring.

I kapittel 2 presenterer vi avhandlingens teoretiske rammeverk hvor den relevante litteraturen er sentral for å belyse problemstillingen. Innenfor dette avsnittet blir det presentert ledelse og makt, relasjon mellom ledelse og ansatte, destruktiv ledelse og konsekvenser av destruktiv ledelse. Dette vil totalt utgjøre det teoretiske rammeverket for oppgaven.

Kapittel 3 er forbeholdt metodekapittel hvor vi begrunner valg av metode og presenterer en beskrivelse av denne. I dette kapitlet blir også gjennomføring av studien og intervjuguide prosessen presentert. Videre blir det forklart hvordan utvalget av informanter ble valgt, samt validitet og reliabilitet, og til slutt har vi gjennomgått de ulike etiske vurderingene vi har forholdt oss til underveis i studien, samt mulige feilkilder.

Kapittel 4 består av presentasjon av intervjuene og empirien vi har samlet. Her gjør vi også en kvalitativ analyse av empirien ved hjelp av tabeller, og presenterer ideer vi gjør oss gjennom analysen som vi ser mer på i kapittel 5.

Kapittel 5 er forbeholdt et drøftkapittel, hvor vi ser på funnene våre, og diskuterer dem opp mot det teoretiske rammeverket, samt annen aktuell forskning på temaet.

I kapittel 6 runder vi av med en sammenstilling og konklusjon av studien vår. Vi gir et helhetlig tilbakeblikk på oppgaven og valgene som ble tatt, og kommer med noen forslag til videre forskning på temaet.

2.0 Teori

Masterstudien har som hensikt gjennom ulike litteratur og tidligere forskning å få innblikk i hvordan ansatte opplever destruktiv ledelse og deres metoder eller valg som er gjort for å håndtere dette. For å bidra til å gi et helhetlig rammeverk av oppgaven er det ulike teorier som utpeker seg som nødvendige. I dette kapitlet ønsker vi å gi en beskrivelse av disse.

2.1 Ledelse og makt

Ifølge Kirkhaug (2015) er makt og tillit et stort tema innenfor lederskap. Det er behov for makt for å kunne gjennomføre og ta beslutninger. Makt kan oppleves både positivt og negativt. Håp, trygghet og prestasjoner er positive assosiasjoner med makt, mens frykt, utnyttning og misbruk er negative assosiasjoner med makt. Makt blir ofte definert som “en persons kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand” (Kirkhaug, 2015, s.54).

Sørhaug (2003) påpeker at ledelse over tid ikke kun baseres på makt alene, men må også baseres på tillit. Forskere er uenige om det er den formelle posisjonen eller personlige egenskaper som er den viktigste kilden til makt. Clegg, Rhodes & Kornberger (2007) hevder at ledere er “dømt til makt” og påpeker at de er pliktet til å blant annet forhandle og fastholde makten. Ifølge dem er makt en uunngåelig del av ledelse. Anderson og Brion (2014) derimot påpeker at det ikke bare er posisjonen som gir makt, men at man også oppnår makt gjennom hvem man er som person, og de personlige egenskapene uansett hvilken posisjon man sitter i. Bemer (2011) melder også om at ordet makt ofte har en negativ klang. Derimot ser vi at ordet power, som betyr makt på engelsk, har et bredere innhold. Power oversatt til norsk betyr også kraft. Med andre ord, er makt også kraft, som er et positivt ord. Kraft trenger vi for å utvikle både oss selv, samfunnet og virksomheter. Han påpeker at når andre er avhengig av deg, gir det deg makt over dem. Om en person er avhengig av deg for å oppnå et mål, kan du styre deres handlinger både bevisst og ubevisst. En felles betydning av de ulike definisjoner på makt, er at “makten innebærer muligheten til å påvirke andre mot deres vilje” (Bemer, 2011, s.75).

Makt oppstår altså når en person har mulighet til å påvirke andre i sin retning. French og Raven (1959) påpeker fem ulike former for maktbaser. Disse maktbasene oppstår gjennom beundring, kompetanse, legitimitet, straff eller gjennom et godt nettverk (Eriksson-Zetterquist

et al., 2015). *Beundring* handler ofte om ledere og grundere som har opprettet en suksessfull virksomhet, eller utført imponerende oppgaver. Denne kilden til makt har du når mennesker tiltrekkes av deg og har respekt for deg og dine handlinger. *Kompetanse (ekspert)* handler ofte om en spesialist innenfor et spesielt fagområde som er kilden til makt. Her har personen makt om man har ferdigheter og kunnskaper som fører til at folk lytter til deg og beundrer deg på grunnlag av dine ferdigheter, og at de kan være relevante for arbeidsoppgavene. *Legitimitet* følger om du har makt fra din stilling som for eksempel lærer i undervisningstiden eller en lederjobb. Her har personen rett til å kontrollere andres adferd og kreve at de skal høre på deg. De tror at lederen har rett til å gi instruksjoner videre. *Straff/belønning* påpeker at man har makt om man har mulighet til å styre atferden til en person ved hjelp av belønning eller straff. Belønningsmakt er når en leder kan gi deg for eksempel positive tilbakemeldinger, bonus eller lønnsstigning. I den andre retningen har vi ledere som bruker straff for å styre atferden til en medarbeider. *Nettverk* gir deg makt når du har et godt nettverk med tilgang til en avgjørende person som du trenger for å oppnå noe. Du har makt her ved at du kan påvirke denne avgjørende personen ved at han eller hun lytter til deg (Bemer, 2011, s.76).

En leder vil ofte ha flere kilder til makt (Bemer, 2011, s.77). Likevel påpeker Eriksson-Zetterquist et al., (2015) at makt er dynamisk, og endres hele tiden og påvirkes av situasjoner som oppstår. Et eksempel på dette er at før i tiden de fleste ønsket seg høyere lønn som belønning, men i dag er det flest som ønsker seg anerkjennelse av lederen. Dette er med på å påvirke maktforholdet mellom leder og medarbeider. Lederen må tilby den belønning som er ønsket av de ansatte.

2.2 Relasjon mellom ledelse og ansatt

Linda Lai (2019) påpeker i sine studier at risiko for høyt konfliktnivå er større når lederen ønsker dominanse på arbeidsplassen. Minst risiko for konflikter ser vi når lederen er mindre dominerende. Ferske studier viser også at relasjon mellom ansatt og leder ofte avhenger av de som personer og hvor mye behov de har for å dominere. Destruktiv ledelse oppstår derfor ofte i sammenheng med en leder som oppleves truende, avvisende, uvennskapelig og nedlatende over sine medarbeidere som har svært negative effekter på organisasjoner (Lai, 2019).

Hammernes (2022) viser til forskning som påpeker at støttende lederskap, rettferdighet samt forutsigbarhet for medarbeidere er svært viktig. Det er grunnleggende at individet skal føle seg motivert, sett og verdsatt for å kunne gjennomføre arbeidsoppgavene på en tilstrekkelig måte. Dette er viktig for enhver virksomhet, og ansvaret ligger hos ledelsen. Et godt arbeidsmiljø avhenger også av relasjonen mellom medarbeidere, og hvert individ tar ansvar for sin del av samspillet. Et godt arbeidsmiljø blir av Hammernes (2022) forklart ved at lysten og motivasjonen til å gå på jobb, og i fellesskap sammen med andre skaper et eierforhold til arbeidsplassen sin. Ansvaret for et godt arbeidsmiljø ligger hos hver enkelt, og avhenger av hvordan vi møter hverandre, og hvordan vi håndterer andre personligheter. I de fleste tilfeller er det ulikheter hos de ansatte som er med på å trigge irritasjon og skaper komplikasjoner i et samarbeid. Et godt arbeidsmiljø er en fordel for virksomheten, og ledelsen bør være interessert i å etablere løsninger i slike uønskede situasjoner. Tillit er en essensiell faktor i fellesskapet mellom mennesker. En god relasjon er rammen for dette, og at man blir møtt med respekt og at respektfølelsen vedvarer når personen forlater rommet. Lojalitet frembringer trygghet i både personlige forhold og arbeidsforhold. Hammernes (2022) hevder i sin forskning at om du har det bra på jobb, produserer du mer og bedre. En grunntanke er at man får dårlig helse av et usunt arbeidsmiljø. Et høyt sykefravær er med på å skape et enda dårligere arbeidsmiljø, som videre kan resultere i økonomiske utfordringer, hvor virksomheten mister tillit utad og stort gjennomtrekk i bedriften. Sykefravær er en av de største faktorene for økonomien i en virksomhet (Hammernes, 2022).

En leder får ofte skyld for at virksomheten får negative resultater. Dette er det flere faktorer til, og ikke alt er innenfor lederens kontroll. Derimot peker forskning på at leders oppførsel spiller en viktig rolle. En leder som opptrer ydmykt, opplever bedre resultater i markedet og i flere tilfeller opplever bedre forhold til andre ledere og medarbeiderne. Hanne Røislien som er

rådgiver og forsker i Cyberforsvarsstaben hevder at ingen klarer å produsere bra over tid, dersom de mistrives. Når vi trives og har det bra, senker vi skuldrene. Dette betyr ikke at vi gir opp, men at vi får det ekstra potensialet vi trenger for å finne løsninger, være kreative og produktive, samtidig som vi ikke blir utslitt (Hammernes, 2022).

Karp (2019) kartlegger fire barrierer som hindrer bedre ledelse innenfor virksomheter i Norge. Dette kan føre til mer destruktive hendelser fra leder til medarbeider. Den første barrieren er ledere som kobler dårlig med andre mennesker. I virksomheter trenger vi ledere som er trygg og modige, men også villig til å godta feil og være sårbar. Det er viktig at lederne også gir noe av seg selv til sine ansatte og tåler kritikk og at de tar feil innimellom. Barriere nummer to beskriver ledere som blir beruset av makt, ved at de overvurderer sine handlinger og seg selv med liten evne til å se andres perspektiver. Her vektlegges det at ledelse krever moralske prinsipper, selvstendighet og evnen til å se sine handlinger knyttet til omgivelsene. Videre kommer barrieren som fokuserer på ledere som gjemmer seg bak Microsoft programmer, planer og mål, samtidig som de har et komplisert lederspråk, noe som fører til dårlig kommunikasjon, utrygghet, avstand og mistillit i virksomheten. Denne barrieren påpeker viktigheten av å møte folk og snakke med dem personlig, ikke bare bak virksomhetens mål og programmer. Den fjerde og siste barrieren omfatter ledere som ikke har ork, tid eller lyst til å lede andre mennesker. Her vektlegger Karp (2019) at ledere bevisst må skape seg et fysisk og mentalt overskudd for sine ansatte.

2.3 Hva er destruktiv ledelse?

“Mennesker som utsettes for store belastninger i samspillet med andre på arbeidsplassen, føler at livet deres er blitt vanskeligere å mestre” (Kile, 1990, s. 16).

Et destruktivt lederskap opptrer når en gjentakende atferd fra ledelsen hindrer organisasjonens oppgaver, ressurser og mål, samtidig som de ansattes helse og arbeidsmiljø i virksomheten ikke ivaretas. Destruktiv ledelse kan også fremkomme gjennom å opptre på en urimelig og aggressiv måte (Einarsen & Skogstad, 2007). Når en leder utfører en slik lederstil motarbeider lederen også medarbeidernes trivsel og motivasjon (Einarsen & Skogstad, 2015).

Tidligere forskning innenfor mobbing viser at et arbeidsmiljø ledet med en destruktiv lederatferd preges av psykososialt arbeidsmiljø og tydelig stress. Det oppstår også mye uklare roller, konflikter og uklarheter med en destruktiv ledelse. Vi ser med andre ord virksomheter som opplever destruktive ledere som lite støtte, manglende fellesskap, uklare roller og mistillit blant medarbeiderne. Destruktiv lederstil kan også være en måte å uttrykke hevn og lærepeng for en medarbeider som lederen påstår opptrer vanskelig på arbeidsplassen (Einarsen og Skogstad, 2002). Ashforth (1994) fremstiller også ulike eksempler på en destruktiv lederatferd, som blant annet er å unnlate å ta hensyn til de ansattes følelser, de er kritiske til innspill og ideer fra medarbeiderne, og de reagerer voldsomt på noe som ikke er et problem.

2.3.1 Fryktbasert ledelse

Destruktive ledere bruker ofte frykt som et lederverktøy, også kalt fryktbasert ledelse. Det er to typer ledere som bruker denne type verktøy; de som ikke vet bedre, og de som ikke bryr seg. De som ikke vet bedre har mangel på utdanning, erfaring og kunnskap som resulterer i kunnskapsløs ledelse. Når disse lederne ikke vet hvordan de skal gå frem for at de ansatte skal gjøre slik de ønsker, bruker de frykt som verktøy for å true dem. Den andre type ledere som bruker frykt som verktøy, er de som ikke bryr seg. De vet innerst inne at det er galt, men gjør det likevel. Dette gjør de fordi de ser at resultatene av frykten virker, ikke nødvendigvis kun for å være umoralsk. Denne type ledelse er kun hensiktsmessig så lenge de ansatte blir fryktet for det lederen truer med. Ansatte som frykter både lederen og konsekvensene, jobber mer effektivt målrettet, men av feil årsak. Problemet med fryktbasert ledelse er at effekten er veldig kortsiktig da det dannes negativ indre motivasjon. Arbeidsmiljøet i virksomheten blir dårligere etter en slik ledelse og er med på å gi høyere sykefravær, oppsigelser og misnøye (Redaksjonen, 2013). Fryktbasert er en form for hersketeknikk.

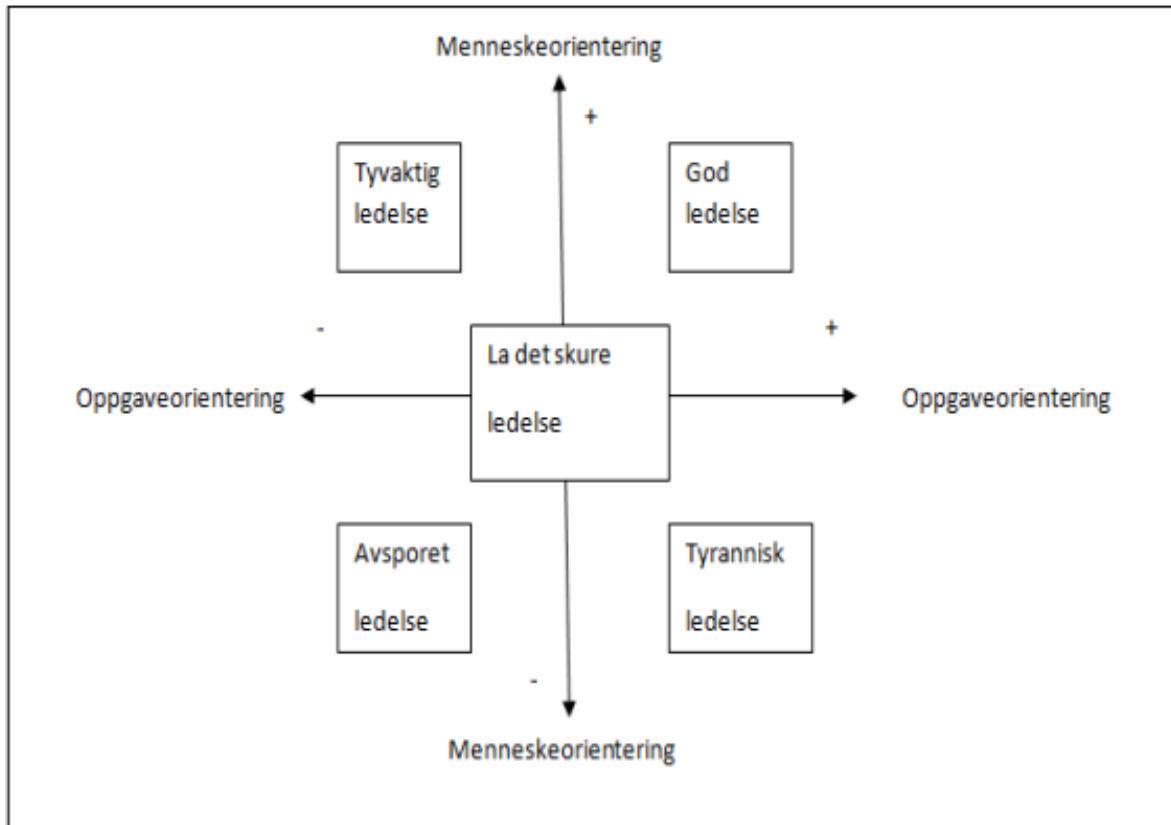
2.3.2 Hersketeknikk

Hersketeknikker består ikke bare av kommunikasjon for å påvirke eller overbevise, men er også teknikker for å torpedere en kandidat for å anskaffe fordeler til seg selv. Begrepet ble kjent i 1979 og ble lansert av sosialpsykologen og politikeren Berit Ås. Hun var målrettet mot å fremstille hvordan menn torpederte kvinner ved å utføre en atferd som forminsket kvinners selvfølelse ved å blant annet latterliggjøre, usynliggjøre og fremkalle skam og skyld (Lai, 2011). Ås mente disse teknikkene ble utført for å holde kvinner nede (Sjøvold, 2016). I de senere år ble det også opplyst at disse typer teknikker ikke kun ble brukt mellom kjønn, men også i andre situasjoner, som for eksempel på arbeidsplasser. Hersketeknikker brukes hovedsakelig ved at man anser andre som motstandere som beseires og ikke mottakere. Med andre ord jobber man ikke med folk, men imot dem (Lai, 2011). De vanligste formene for hersketeknikker i arbeidslivet er ofte å skape hinder og utfordringer for andre personer, bruke trusler eller krav for å få en person til å gjøre det man ønsker, påføre skam og skyld gjennom ydmykelse, negativt kroppsspråk, stjele ideer og trakassering ved å snakke nedlatende om en annen person (Lai, 2011). Ås (1979) hevdet at teknikkene ikke kunne læres, men ble brukt ubevisst for å erklære gruppens ideal.

2.4 Modell for destruktiv lederatferd

For å forklare fenomenet mer fullstendig ønsker vi å vise til en modell for destruktiv lederatferd. Denne modellen er konstruert av Einarsen, Aasland og Skogstad (2002) og fremstiller ulike lederatferder i et koordinatsystem.

Figur 1: Modell for destruktiv lederatferd



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

Destruktiv ledelse kommer i mange former. Modellen ovenfor er med på å gi oss et helhetlig syn på destruktiv lederatferd (Einarsen & Skogstad, 2002). En destruktiv lederatferd kan være i forbindelse med ressursutnyttelse og virksomhetsmål, samt i tilknytning til medarbeiderne. Modellen fremviser fem ulike former for ledelse; god ledelse, "la-det-skure ledelse", tyrannisk ledelse, avsporet ledelse og tyvaktig ledelse. God ledelse viser en form for ledelse hvor lederen arbeider for å oppnå bedriftens mål, samtidig som de ansattes behov blir ivaretatt. Tyrannisk, avsporet, la-det-skure og tyvaktig regnes som destruktive lederstiler.

Den vanligste formen er den som blir kalt "*Laissez-faire-leder*" eller "La-det-skure" ledelse som oppstår når det er en form for ikke-ledelse. Typisk innenfor denne lederstilen er at

lederen ignorerer konflikter, følger ikke opp målene, oppgavene eller medarbeiderne i virksomheten. Forskning argumenterer for at en slik lederatferd er svært destruktiv da det rett og slett er mangel på ledelse som kan være skadelig for virksomheten og de ansatte (Lai, 2017; Einarsen & Skogstad, 2002). Ifølge studier er denne type ledelse den minst effektive og minst aktive lederstilen. Lederen opptrer passiv uavhengig av situasjonen rundt og det som skjer (Berg, 2003).

Med *tyrannisk ledelse* menes når den atferden en leder har er destruktiv med de ansatte, samtidig som hovedfokuset er på å oppnå virksomhetens målsettinger og nytten av ressursene. En tyrannisk leder skriker, kjefter og pirker på sine underordnede, og stadig påpeker hvem som er sjefen. De er ofte aggressive mot sine ansatte på bakgrunn av at de tror dette skaper økt effektivitet, da de ikke vet bedre. Tyranniske ledere har ofte en tro om at det blir gode prestasjoner, til tross for at de ansatte ikke trives i virksomheten.

Avsporet ledelse blir utført når ledere fokuserer mer på seg selv og sin egen vinning enn virksomhetens mål og de ansattes helse og trivsel. Ledere som har denne atferden, er de som aktivt utnytter sine ressurser og ødelegger for virksomhetens måloppnåelse. Disse lederne takler ikke stort press, og skylder ofte på sine ansatte hvis noe ikke går som det skal. De kan beskrives som arrogante, manipulerende og selvsenterte. Lederne i denne kategorien motiverer ikke sine ansatte til å gjøre en god jobb, og ivaretar ikke virksomhetens ressurser (Børtnes, 2014).

Den femte typen ledelse Einarsen og Skogstad (2002) fremstiller er *tyvaktig* ledelse som kan fremstilles destruktivt overfor virksomhetens ressurser og mål, men som er positiv til de ansatte. Disse lederne er konstruktive til medarbeiderne, samtidig som de aktivt utnytter ressurser og bidrar til at målene i virksomheten ikke blir fullført. Lederne under denne kategorien er ikke opptatt av arbeidsoppgavene og bidrar ikke til å nå bedriftens mål, men kan i store sammenhenger være godt likt av de ansatte, og lederen bruker tid og omsorg på de ansatte. Lederne her kan ofte stjele ressurser fra virksomheten, både i tid eller økonomiske ressurser, og gi de underordnede mer goder enn det de har rett til å få (Børtnes, 2014).

Skogstad et al., (2007) har utført flere analyser og studier av destruktiv lederatferd, hvor flere forskere konkluderer med at *laissez-faire*-ledelse er den av de ulike destruktive ledelsesformene som skaper mest langvarige og omfattende konsekvenser. Aasland et al.,

(2009) hevder at laissez-faire-ledelse er den destruktive ledelsesformen som er mest brukt i Norge. En leder som utfører denne type ledelse er ikke opptatt av bedriftens oppgaver eller mennesker, og gjør ingen form for styring (Skogstad & Einarsen, 2004). Linda Lai (2022) er enig i dette, og beskriver laissez-faire-ledelse som en destruktiv og skadelig ledelse. Hun forklarer lederstilen som en form for passiv ledelse hvor ledelsen venter på å ta beslutninger eller gripe inn i en vanskelig situasjon som er påvirkelig for andre medarbeidere.

Laissez-faire-ledelse er en fraværende og unnvikende lederstil, hvor ledelsen fraskriver seg ansvar noe som kan resultere i psykiske plager hos de underordnede (Avolio & Bass, 1990; Skogstad et al., 2007; Antonakis et al., 2003). Dette samsvarer også med Yukl (2012) sin definisjon på at lederstilen er en passiv likegyldighet til oppgaver og de ansatte, blant annet ved å ignorere de ansattes behov og problemer. Lederstilen karakteriseres med andre ord som lite engasjement og forsøk på å tilfredsstille sine ansatte, eller motivere dem, samt forsinkede beslutninger og mangel på tilbakemeldinger. Lederen motiveres ikke med de ansatte, og viser ingen omtanke for sine kolleger eller medarbeidere (Bass og Stogdill, 1990). Laissez-faire lederstil er altså når lederen fysisk inntar en lederposisjon, men distanserer seg for ansvaret og pliktene som følger med. Denne type lederstil er ikke kun mangel på tilstedeværelse som kalles nulledelse, men lederen oppfyller ikke forventningene til de berørte (Skogstad et al., 2007).

Studier utført i Norge og andre land tyder på at laissez-faire-ledelse resulterer i høyere konfliktnivå blant de ansatte, lavere jobbtilfredshet og medarbeiderne blir usikre i sitt arbeid og derfor vanskeligheter for å utføre jobben. Disse studiene tyder også på at en slik ledelse kan skade de ansattes lojalitet til virksomheten og hverandre, enn hva en direkte ledelse gjør (Lai, 2022). Skogstad et al., (2007) understreker også at denne type lederskap er en grunnleggende faktor til belastninger og stressorer på arbeidsplassen. I artikkelen hevder de også at organisasjoner ikke kun må håndtere og forhindre destruktiv ledelse, men de må også være klar over de negative effektene av laissez-faire-ledertypen som er med på å skape høyt stressnivå i arbeidsmiljøet. Forskning viser at laissez-faire-ledelse har en sammenheng med et økt konfliktnivå med kollegaer på arbeidsplassen, lavere jobbtilfredshet og redusert effektivitet. Det kan også knyttes til økt grad av mobbing på arbeidsplassen som videre fører til emosjonell utmattelse og dårlig helse (Schou, 2019).

2.5 Kiles seks typologier for helsefarlige ledere

“Mange ledere vil nok avfeie de problemene som denne boken behandler med at deres medarbeidere er særdeles sårbare problempersoner, kranglefanter, generelt umulige og må derfor behandles deretter” (Kile, 1990, s. 55).

Kile skriver i boken "Helsefarlige ledere og medarbeidere" (1990) om at alt for mange mennesker opplever jobben som et mareritt. Han skriver om de som blir utsatt for dårlig ledelse og hvilke faser et offer går gjennom. Han skriver også om hvem som blir en helsefarlig leder, og hvorfor. Boken virker til å ha mest fokus på dårlig ledelse i form av mobbing. Kile har på bakgrunn av intervju med personer som mener å ha opplevd helsefarlige ledere, sammen med egne erfaringer konstruert seks ulike typologier for destruktive lederstiler; den umaskerte tyrann, den uangripelige manipulator, feilsøkeren, den velvillige formynder, løgneren og forvrengerer og værhanen (Kile, 1990).

Den umaskerte tyrann kjennetegnes som en lederstil som utøver sin makt og mobbing av brølende, skrikende tyrannisk karakter. Her er det ingen tvil hvor makten ligger, heller ikke hvem som tar avgjørelser i alle former. Dette er en leder som alltid må spørres og informeres, og som alltid har rett. Motsigelser kan medføre trusler, og vil ikke bli tolerert. Det samme gjelder dersom en forsøker å forsvare seg selv. Denne lederen pirker, skriker og er hensynsløst støtende på alle til stede.

Den uangripelige manipulator drives kun av å fremme egne interesser, og bruker ikke en smule omtanke for sine ansatte i bestemmelser. Opplever denne lederen å føle seg truet av en underordnede oppførsel vil en manipulator bruke sin makt til utstøting og isolasjon. Det kan også resultere i at manipulatorens forsøker, med suksess, å degradere den underordnede til stillinger under sitt kompetansenivå.

Feilsøkeren blir delt inn i to ledertyper, hvor den ene er svært intelligent og dyktig forfølger som velger bestemt ut sine ofre, mens den andre er en kjølig pirkete og korrekt ledertype. Begge to er ute etter å finne feil å belyse disse hos sine underordnede.

Den velvillige formynder er en som skjuler seg bak “å ville det beste” for sine underordnede, og gjør seg uangripelig ved å fremstå vennlig, rettfærdig og med hodet hevet. Bak fasaden er

dette derimot en ledertype som, nedverdiggende og kritiserende, stiller seg undrende til alt underordnede gjør, og det at ingen er gode nok og alltid kunne gjort bedre. Denne ledertypen fremstiller seg gjerne som vennlig, men som har en fast hånd og fremstår styrende for underordnede i deres arbeidshverdag.

Løgneren og forvrengeren er en som fremstår som en glad, grei og oppegående leder. Denne typen leder skildres derimot som en med to tunger. Den er gjerne preget av velvilje, enighet og positiv holdning til medarbeideren, men som fortror seg til andre om medarbeideren på en negativ og usann måte. Dette er gjerne til sine overordnede, og i form av å spre usanne rykter. *Værhanen* kan sies å sjelden basere seg på den onde vilje, men likevel er dette en skadelig ledertype. Dette er ikke en leder du kan stole på og ha tillit til, og det er ikke lurt å forvente støtte fra denne typen når det virkelig gjelder. Dette er en leder som vil gjerne si seg enig i det du uttrykker, men når det gjelder på alvor vil skygge unna og fraskrive seg ansvar (Kile, 1990, s. 31-53).

2.6 Konsekvenser av destruktiv ledelse i arbeidslivet

Empiriske bevis viser at destruktiv ledelse og mobbing på arbeidsplassen har et bredt spekter av materielle kostnader, som blant annet økonomisk tap og redusert produktivitet, samt immaterielle kostnader som er mer på de mellommenneskelige relasjonene. Dette går utover både enkeltpersoner og organisasjoner (Giorgi, Perminiene, Montani, Fiz-Perez, Mucci og Arcangeli 2016).

Kostnadene av destruktiv ledelse og mobbing fører til en rekke negative konsekvenser som rammer både virksomheten og de ansatte. Vi kan skille mellom konsekvenser på det individuelle nivå og konsekvenser for virksomheten og samfunnet. For det individuelle ser vi ofte at det kan føre til manglende selvtillit, skamfølelse, flere mister arbeidslysten og helseplager kan oppstå. For organisasjonen og samfunnet kan dette føre til mer sykefravær av helseplager og mindre effektivitet og produktivitet på arbeidsplassen. Studier fra Storbritannia viser et resultat av at en som er mobbet i gjennomsnitt har syv flere sykefraværsdager enn de personene som ikke har vært vitne til mobbing eller utsatt for mobbing (Hoel & Cooper, 2000). Kostnadene av destruktiv ledelse er avhengig av flere faktorer. Konsekvensene av lederens atferd avhenger av selve situasjonen de befinner seg i, hvilken makt lederen har og hvordan medarbeideren blir påvirket. Personer med en mer usikker posisjon i virksomheten, lite sosialt nettverk og er en sårbar person definerer seg oftere som et mobbeoffer enn en person som har et stort sosialt nettverk, en sikker posisjon i virksomheten og med høy selvtillit (Einarsen et al., 2002, s.249). Med andre ord er det ikke bare lederens atferd, men også situasjonen og ressursene og personligheten til medarbeideren.

En studie viser at 2-3% av ansatte i norske virksomheter har følt seg direkte mobbet på jobben etter en periode utsatt for destruktiv ledelse (Einarsen et al., 2002). I en annen norsk undersøkelse viser at 27% av arbeidseffektiviteten ble redusert som en følge av mobbing i arbeidslivet. Dette var en undersøkelse hvor 2200 fagforeningsmedlemmer ble undersøkt innen seks ulike bransjer. 20% svarte også at mobbing var med på å ødelegge deres trivsel på arbeidsplassen hvor lederne stod for en stor andel av mobbingen (Einarsen et al., 2002). Av norske medarbeidere er det opptil en tredjedel som forteller at de jobber for ledere som er så destruktive at det ødelegger for medarbeiderens arbeidslyst og effektivitet. De negative kostnadene av destruktiv ledelse fører til samfunnsmessige konsekvenser som blant annet medarbeidere som faller ut av arbeidslivet og høye sykefravær (Lai, 2017).

2.6.1 Helsemessige konsekvenser

Ashforth (1994) hevder at en leder med destruktiv atferd motarbeider medarbeiderne ved å blant annet svekke deres følelse av selvstendighet ved å konstant overvåke deres prestasjoner på arbeidsplassen. En leder kan også begrense medarbeidernes kommunikasjon slik at de ikke får deltatt eller være en del av kulturen. Ved å ha en uregelmessig bruk av straff kan gjøre medarbeidernes jobbsituasjon ustabil. Dette er med på å gi helsemessige kostnader til medarbeiderne i form av angst og usikkerhet, som videre fører til redusert effektivitet og trivsel på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2002, s.249).

2.6.1.1 Psykiske plager

Studier viser at bak langtidssykemeldinger ligger det oftere enn tenkt en psykisk lidelse til grunn. En undersøkelse i Sverige viser at depresjon var den hyppigste psykiatriske diagnosen som ble gitt. Når de forsket dypere på dette, fant de ut at årsaken til depresjon i hovedsak var jobbrelaterte problemer (60%) (Roness, 2002, s.9). Arbeidstilsynet skriver at “arbeidsrelaterte psykiske plager er de viktigste årsakene til sykefravær og frafall fra arbeidslivet” (arbeidstilsynet, u.å). Disse arbeidsrelaterte psykiske plagene blir kategorisert som symptom på angst og depresjon. Det vil si at forhold på arbeidsplassen kan være med på å forårsake psykiske plager hos ansatte. Arbeidstilsynet lister opp årsaker på arbeidsplassen som fører til psykiske plager. Disse er blant annet høye krav og lav kontroll, emosjonelle krav, rollekonflikter, lite sosial støtte, å bli behandlet urettferdig og ubalanse mellom innsats og det en får igjen (arbeidstilsynet, u.å).

I tilfeller når noen er lei av konflikt og ikke orker mer, er det mange som bruker unngåelse og isolering for å signalisere at “nå er det nok” eller som en type straff. Her unngår de både konflikten, men de unngår også personene det gjelder. De unnlater å snakke med personen, involverer dem ikke, og unngår å informere dem om jobbrelaterte hendelser. De forholder seg ikke til hverandre i det hele tatt. Noen ganger overser, avviser og ekskluderer de personene det gjelder (Roness, 2002,s.163). Dette er noe mange opplever, og bli behandlet som “luft”, og blir utsatt for en “stille behandling” (Roness, 2002, s.164). Studien her har funnet at en av de mest vanlige formene for mobbing nettopp er dette, der offeret blir jobbmessig eller sosialt utestengt og oversett. Sosial utfrysing er en måte å straffe på eller endre noen som man mener opptrer på en frustrerende måte som blir brukt av alle organisasjoner, samfunn og grupper. Dette er en atferd som ofte blir iverksatt i mellommenneskelige konflikter. Offer for denne type handlinger, altså å bli ignorert og utestengt, ønsker i mindre grad å ha et samarbeid med

sine medarbeidere etter slike hendelser. En slik håndtering for konflikter kan lett bli en negativ sirkel som bidrar til en mer opptrappende konflikt (Roness, 2002, .164).

Forskningen til Roness (2002) påpeker at det å bli utsatt for langvarig sosial utfrysing fører til store psykiske helseplager. Utfrysing og utestenging truer menneskets grunnleggende behov for å føle tilhørighet til andre mennesker. Denne typen atferd har hensikt å vise at du ikke tilhører denne gruppen og relasjonen. Ved å ikke få dekket sitt grunnleggende behov ved å ha en relasjon til andre mennesker, kan resultere og assosieres med en rekke negative konsekvenser psykisk, som blant annet mentale problemer, angst og depresjon. Funn fra studier (Roness, 2002) har vist en sammenheng mellom å oppleve mellommenneskelige konflikter på arbeidsplassen og utbrenthet. Studien deres fremviser at en hovedkilde til belastning på arbeidsplassen var arbeidsgivere som trakasserte sine ansatte, både emosjonelt og seksuelt. Flere studier har konkludert at et negativt sosialt samspill har en stor påvirkning på menneskers helse og trivsel enn det positive sosiale samspillet har. De mellommenneskelige konfliktene på jobben har en stor påvirkningsfaktor for medarbeidernes trivsel og humør på jobben. Disse studiene viser også som tidligere at langvarig trakassering og mobbing på arbeidsplassen kan resultere i alvorlige fysiske og psykiske helseproblemer for mobbeofrene med symptomer som er like som utbrente medarbeidere.

2.6.1.2 Fysiske plager

Utbrenthet

Begrepet utbrenthet kan i denne situasjonen forklares som en samhandling som oppstår når et sårbart menneske møter en belastende arbeidssituasjon. Utbrent skyldes ikke alltid kun arbeidsplassen, men kan være en interaksjon av jobb og personlighet (Roness, 2002, s.9). Arbeidsgiver har et stort ansvar i å ta vare på sine ansatte, og deres psykiske helse. Dette er en god investering både på den ansatte som en god ressurs til virksomheten, og til arbeidsmiljøet (Roness, 2002, s.16). Ifølge Roness (2002, s.30) er det fire kjennetegn på utbrenthet som er depersonalisering, følelsesmessig eller emosjonell utmattelse, redusert jobbytelse og en kynisk innstilling til arbeidet. Tidligere ble utbrenthet sett på som en persons private problem. Etter hvert begynte en professor i psykologi, Christine Maslach å se på utbrenthet som et virksomhetsproblem, og som et av dagens alvorligste arbeidsmiljøproblem. Maslach mente arbeidsbelastningen ble for stor og at de ansatte tvinges til å gjøre for mye på for kort tid, med for lite ressurser (Miller, 2001, s.30). Ifølge Prætorius (2008, s.55) er langvarig stress en alvorlig helsefare. For å øke vår handlings- og forsvarsberedskap har naturen utviklet stresssevne for å få en nødvendig rask reaksjon når det trengs. Dette er en urgammel overlevelsesmekanisme som opp gjennom tiden har reddet mennesker når vi har havnet i situasjoner som er truende. Det er fortsatt hensiktsmessig med disse raske stressreaksjonene. Haukedal (2005, s.349) skriver at vedvarende stress i arbeid kan resultere i utbrenthet, som kan defineres som en tilstand av fysisk og mental utmattelse. Dette er ofte belastninger som vedvarer over tid, og ikke alltid de alvorligste stressfaktorene som fører til utbrenthet.

Stress

Einarsen og Skogstad (2021) påpeker også at begrepet stress er en påkjenning eller påvirkning. Belastninger kan bli så overveldende at en person kan reagere med angst, ubehag og en følelse av å ikke strekke til, med andre ord stress. Stress kan også defineres som en ubalanse mellom responskapasitet og krav under ulike forhold hvor det å mislykkes i å oppnå kravene har viktige konsekvenser (Haukedal, 2005, s.335). Skogstad et al. (2007) konkluderer sin studie med at stressfaktorer på arbeidsplassen ikke hovedsakelig kan forklares av mangelen på konstruktiv lederskap, men først og fremst av tilstedeværelsen av laissez-faire-ledelse. En leder kan defineres som den viktigste avsenderen i en gruppe, og mangelen på ansvar fra overordnet vil skape usikkerhet når det gjelder ansvar, påvirkninger og arbeidsoppgaver. Flere studier støtter dette og påpeker også at sammenheng mellom

kommunikasjon med leder og ansatt er avgjørende for de ansattes opplevelse av tvetydighet. I studien til Skogstad et al., (2007) blir det også hevdet at dårlig lederprestasjoner, preget av mangel på intervensjon kan føre til eskalerte mellommenneskelige konflikter til at noen i avdelingen blir mobbet. De påpeker også en annen type lederatferd, som kalles dårlig lederprestasjon som karakteriseres ved at en overordnet benekter at en konflikt eksisterer, og kan være en essensiell årsak til konflikteskaleringsprosess der mobbing ofte er et sluttresultat. Laissez-faire lederskap innebærer mangel på en støttende leder og kan i flere tilfeller resultere i konfliktkonfrontasjon (Skogstad et al.,2007). Resultatene i denne studien støtter hypotesen om at laissez-faire lederskap er direkte relatert til mobbing. En direkte relasjon kan innebære at lederstilen kan sammenlignes med en overordnet mobber. Fravær av en adekvat lederstil, hvor beslutninger ofte blir forsinket og tilbakemelding og belønninger er fraværende kan oppleves som systematisk neglisjering og uvitenhet blant de ansatte (Skogstad et al.,2007).

Jacobs (2019) påpeker at yrkesrelatert stress, eller stress forårsaket av en giftig leder, er en fysisk og mental tilstand som gir negative organisatoriske og individuelle konsekvenser. Her blir det også vist i studien at ledelse forutsier stress hos ansatte, og opplevd ineffektivt lederskap korrelert med stress og skade på de ansatte.

2.7 Annen litteratur om destruktiv ledelse

Da vi begynte å gjøre research på destruktiv ledelse hadde vi ikke bestemt oss for hvilken teori vi skulle bruke, men da vi søkte på “destruktiv ledelse” og “destruktivt lederskap” var det noen forskere som gikk igjen. Først var det Ståle Einarsen som stakk seg ut for oss, sammen med Anders Skogstad og Merethe Schanke Aasland. Vi synes også at Svein Kile sine seks helsefarlige ledere (1990) virket spennende, slik at vi kunne se på likheter og ulikheter sammen med Einarsen sin forskning. Vi forsøkte å finne frem til en oversikt over eksisterende teori på destruktiv ledelse, og oppsummerende definisjoner på destruktiv ledelse, og hvordan de har utviklet seg over tid.

Vi valgte dette temaet siden vi begge er kjent med destruktiv ledelse, men opplevde at det fantes lite forskning på temaet og at det ikke har vært et kjent fenomen i veldig lang tid, heller nå i nyere tid. Før vi startet å skrive, fant vi mye teori og forskning på god ledelse, men vi fant lite om dårlig og helsefarlig ledelse. Etter hvert fant vi mer enn vi først antok vi kom til å finne. Blant annet fant vi flere masteroppgaver fra nyere tid (2015-2022). Mange av disse ser på kostnadene av destruktiv ledelse og hvordan en leders oppførsel og handlinger har helsefarlige konsekvenser. For eksempel skriver Kristiansen (2020) sin masteravhandling om hvilke kostnader en destruktiv ledelse har på de ansatte. Dette var noe lignende det vi ønsket å forske på. Kristiansen derimot har brukt litteraturstudier, og vi ønsket derfor å benytte oss av kvalitative intervjuer for å se om det gav andre resultater. En annen masteroppgave tar for seg temaet “Hva oppleves som destruktiv ledelse?” hvor de beskriver ulike egenskaper ved denne lederstilen (Rochstad, 2022).

Annen litteratur på destruktiv ledelse går også ut på de fire perspektivene om adferd, makt, personlighet og situasjon (Skogstad & Einarsen, 2002). Eissa, Lester og Gupta, (2019) skriver om mellommenneskelig avvikende jobbatferd, “interpersonal deviance”, som er atferd som bryter med organisasjonens mål og normer som fører til redusert trivsel hos de ansatte. Lee og Jensen (2014) skriver om passiv ledelse som øker sannsynligheten for negativ adferd på arbeidsplassen, og hvordan konstruktiv ledelse reduserer uhøflig adferd. I 2007 gjorde Statistisk sentralbyrå en undersøkelse om arbeidsmiljø og destruktiv ledelse i arbeidslivet (Høstmark & Lagerstrøm, 2008). Undersøkelsen hadde som formål å kartlegge destruktiv atferd i norsk arbeidsliv, hvordan den fremstår og konsekvenser av dette. Hensikten var å belyse hvordan nordmenn opplever deres arbeid, arbeidsmiljø og forhold mellom kollegaer og

ledere (Høstmark & Lagerstrøm, 2008, s. 3). Undersøkelsen ble utført fordi en ønsket forståelse for hvordan arbeidsmiljøet påvirker en personlig i tillegg til vår helse og trivsel, samt se på ulike typer destruktiv atferd (Høstmark & Lagerstrøm, 2008, s. 3).

3.0 Metode

Vi skal i det følgende kapitlet redegjøre for oppgavens tilnærming og de sentrale metodiske valgene vi har gjort underveis i forskningsprosessen ved å fremskaffe data og analysen av disse. Det blir presentert i våre vurderinger og refleksjoner rundt de ulike beslutningene vi har tatt i forbindelse med forskningsprosjektet. Vi valgte kvalitativ metode, da vi anser dette som den beste metoden for vårt prosjekt da det handler om menneskers erfaringer og opplevelser, dette blir grundigere begrunnet i kapitlet.

Kvale og Brinkmann (2015) beskriver en metode som “veien til målet”. Om man ønsker å finne en vei til målet, er man nødt til å vite hva målet er (Kvale og Brinkmann, 2015). Dalland (2017) beskriver det på samme måte, hvor også han påpeker at metode beskrives som det å følge en viss vei mot et mål. Forskeren blir utfordret til å beskrive denne veien, og redegjøre for de valgene som blir tatt underveis mot målet (Dalland, 2017, s.54). Sosiologen Vilhelm Aubert derimot definerer metode slik at "en metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder" (Dalland, 2017, s. 51).

3.1 Valg av metode

Både en kvalitativ og en kvantitativ metode er med på å bidra på hver sin måte til å få en bedre forståelse av samfunnet vi lever i, og hvordan mennesker, grupper og institusjoner samhandler og handler enkeltvis. Karaktertrekk for en kvalitativ studie er at vi søker en forståelse av et sosialt fenomen, enten ved å ha en nær relasjon til en deltaker, enten i form av observasjon eller intervju, eller ved å analysere tekster og uttrykksformer. Thagaard (2013) beskriver kvalitative metoder som en metode som går i dybden og vektlegger betydning i motsetning til kvantitative metoder som vektlegger antall og utbredelse. En kvalitativ metode preges av sensitivitet og nærhet i relasjon til kilden, mens en kvantitativ studie bærer preg av større avstand mellom forskere og kildene som brukes. Ved å utføre et forskningsprosjekt med valgt metode, studerer man fenomenet som en helhet. Her vektlegges selve temaet som skal forskes på, samtidig som det ofte oppstår et tett forhold mellom fenomenet og forskeren. Intervjuren har innflytelse på hvordan intervjuet forløper. Informasjonen informantene bidrar med er knyttet til hvordan hun eller han oppfatter den som intervjuer. Det er viktig at forskeren reflekterer over hvordan informanten oppfører seg og hvilken atferd han eller hun har, samt ser på måten den snakker om sin livssituasjon som kan være preget av forskerens tilstedeværelse (Thagaard, 2013, s.17).

Ved hjelp av vår problemstilling "*Hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?*" ønsker vi å søke etter personers opplevelse med destruktiv ledelse, og høre deres meninger og erfaringer med dette fenomenet. Vi vil se på hvordan de har reagert og håndtert disse erfaringene. Vi ønsker å gå i dybden hos ansatte som har hatt en leder med en destruktiv lederstil for å få et best mulig innblikk i deres opplevelse. Det ble derfor naturlig for oss å ta i bruk en kvalitativ forskningsmetode for å studere dette, på bakgrunn av vår problemstilling som handler om å finne noe som skal forskes på, som ikke kan måles i tall (Dalland, 2017, s.52). Tidlig i prosessen med arbeidet med masteroppgaven sto valget mellom to ulike kvalitative metoder som vi ønsket å benytte oss av. Den ene metoden var å utføre en litteraturstudie hvor vi skulle undersøke tidligere forskningsartikler om dette temaet. Den andre metoden var et kvalitativt intervju, hvor vi ønsket å intervju medarbeidere som har vært utsatt for destruktiv ledelse på arbeidsplassen. Valget falt på sistnevnte på grunnlag av at denne metoden passet best inn i vårt forskningsprosjekt og problemstilling, samtidig som det er den metoden vi anser som mest hensiktsmessig for å kunne belyse temaet og problemstillingen vår på en interessant måte (Dalland, 2017). Vi valgte intervju for å kunne få

møte informantene personlig og høre deres opplevelser. Et hinder ved bruk av denne metoden er at vi får funn fra kun 8 informanter. Hadde vi brukt en annen metode, kunne vi fått enda flere svar, og kunne sett en større sammenheng mellom funnene. Det vi derimot hadde mistet da er den dype forståelsen i informantenes opplevelse og erfaring, noe som er sentralt i vår studie.

3.1.1 Forskningstilnærming

Vi har valgt å bruke en induktiv tilnærming i studien vår. Med dette vil vi få mer kunnskap om fenomenet om destruktiv ledelse. Vi vet at det finnes mye nyere forskning på temaet, men vi mener at det må forskes mer på, da kostnadene og konsekvensene av fenomenet er store og betydelige både for enkeltpersoner, virksomheter og samfunnet.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s.224) beskrives induksjon som prosessen fra man observerer et antall tilfeller, for å deretter si noe generelt om den gitte gruppen med tilfeller. Forskere benytter seg ofte av denne prosessen for å kunne tilnærme seg temaet sitt uten altfor mange ideer å teste. De har heller et ønske om å la den empiriske verden være avgjørende for hvilke ulike spørsmål de ønsker å finne svar på. Deduksjon derimot er en fase hvor man erkjenner ulike hypoteser som er mulige å teste, fra ulike teorier. Deretter skal man forsøke å motbevise hypotesene. I oppgaven bruker vi derfor en induktiv tilnærming på grunnlag av at vi jobber fra data mot teori. Vi ser etter fenomen og begreper fra teorien som vi ønsker å finne ut om våre informanter opplever. Vi benytter oss også av et eksplorativt intervju, hvor vi stiller åpne spørsmål om temaet vårt som skal studeres på. Deretter følger vi opp informantens svar på dette og søker etter ny informasjon om nye innfallsvinkler til temaet vårt (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 141).

3.1.2 Fenomenologi

Vi har valgt å skrive en fenomenologisk oppgave for å illustrere leseren hvordan ulike mennesker opplever et fenomen i sin livsverden. Fenomenologi kan defineres som *"studiet av strukturen og variasjonene i strukturen i den bevissthet som en ting, hendelse eller person fremtrer for"* (Kvale og Brinkmann, 2015, s.45). Ifølge Merleau-Ponty dreier dette seg om å beskrive det så fullstendig som mulig (Kvale og Brinkmann, 2015, s.33). Dette gjør vi ved å intervju informantene våre, om et felles fenomen hvor de har ulike erfaringer og opplevelser med dette fenomenet. Ved å snevre inn intervjuet til en opplevelse av informantens livsverden, har fenomenologien vært aktuell for avklaring av forståelsen i forskningsintervjuet (Kvale og Brinkmann, 2015, s.45).

"Opplevelsen av å virkelig bli forstått" (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 45).

Fenomenologi vektlegger livsverden, bevissthet og åpenhet over informantens opplevelser. Det vektlegges nøyaktige beskrivelser, og innebærer å se bort i fra informantens forhåndskunnskap, og søker etter betydningene i beskrivelsene av fenomenet (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 75 og 355). Vi valgte en fenomenologisk oppgave for å kunne forstå og sette oss inn i informantens situasjoner og opplevelser. I en slik forskning er det essensielt å få nyanserte beskrivelser av fenomenet som skal studeres i informantens dagligspråk (Kvale og Brinkmann, 2015, s.233). Vi ønsker å se og forstå fenomenet gjennom informantens øyne, og få en nyansert beskrivelse av dette.

3.1.3 Intervju

Thagaard (2013, s. 95) beskriver at formålet med et intervju er å få omfattende og dyptgående informasjon om hvordan andre mennesker opplever sin situasjon og hvilke perspektiver og syn de har på temaet som blir snakket om under intervjuet. Et intervju gir et godt grunnlag for å få en oppfatning om en persons følelser, tanker og erfaringer. I oppgaven benytter vi oss av en delvis strukturert tilnærming. De temaene vi som forskere skal ta opp er fastlagt på forhånd, hvor rekkefølgen bestemmes underveis i intervjuet. Slik kan forskeren følge informantens fortelling og samtidig passe på at de viktige temaene som er viktige å få snakket om i forbindelse med problemstillingen blir diskutert.

Det er grunnleggende at vi som intervjuer er åpen for at informanten kan ta opp et tema som vi ikke har planlagt på forhånd. Dette er fordi et kvalitativt forskningsintervju skal være en samtale mellom en informant og en forsker som styres av temaene forskeren ønsker å få informasjon og kunnskap om, hvor også forskeren bør tilpasse sine spørsmål slik at de kan være en respons på hva informanten forteller. Ved å stille spørsmål som en respons på det informanten forteller er med på å gi personen kontroll både over det han eller hun formidler, men også over spørsmålene. Under intervjusituasjonen har intervjueren ansvaret for å skape tillit, være lyttende og tilpasse intervjuet til de innspillene informasjonen har å komme med. Et intervju preges av gjensidighet hvor intervjueren må vise en sensitivitet og forståelse som et gjensvar på at informanten åpner seg og forteller om sin erfaring (Thagaard, 2013, s.97). Kvale og Brinkmann (2021) beskriver et intervju som en samtale med en hensikt og struktur. Et forskningsintervju er dypere enn en spontan prat som vi ofte gjør til hverdags. Et forskningsintervju er spørre-og-lytte-orientert hvor formålet er å drive frem kunnskap.

Forskerrollen

Vår rolle som intervjuer kan ha stor betydning for hvordan intervjuet utfolder seg. Forskerens personlige egenskaper og ytre kjennetegn kan ha stor betydning for hvordan vi fremstår for informantene. Blant annet kjønn, alder og sosial bakgrunn kan påvirke dette. Utviklingen av tillit og troverdighet til intervjupersonene gir et godt grunnlag for at informanten skal kunne slappe av og fortelle om sine erfaringer. Betydningen av å skape en god tillitsfull atmosfære under intervjuet er svært nødvendig for å få et godt intervju med en avslappet informant (Thagaard, 2013).

3.1.4 Intervjuguide

Dalland (2017) beskriver en intervjuguide som noe som skal være til hjelp for å lede deg gjennom intervjuet. Thagaard (2013) beskriver noen grunnleggende prinsipper for hvordan en intervjuguide bør utformes. Et intervju består ofte av hovedspørsmål, oppfølgingsspørsmål og prober. Hovedspørsmålene er grunnmuren i intervjuet, hvor disse spørsmålene presenterer temaene vi som forskere ønsker å få svar på i løpet av intervjuet. Relevante tema kan planlegges ut fra problemstillingen. Hvert tema presenteres med et hovedspørsmål og slik kan vi sikre oss kunnskap om temaene som er sentrale i forskningen. Et viktig mål med et kvalitativt intervju er å utforske et tema man ønsker mer kunnskap og informasjon om. I slike tilfeller er det viktig å stille spørsmål som engasjerer og inviterer informanten til å reflektere over temaet man ønsker svar på og oppmuntre dem til engasjerte samtaler og fyldige svar (Thagaard, 2013, s. 100). Grunnlaget i intervjuguiden er hovedspørsmålene, som introduserer temaet vi ønsker svar på i løpet av et intervju. Videre er det lurt med oppfølgingsspørsmål for å få mer detaljert informasjon og kommentarer til temaene som informantene beskriver. Oppfølgingsspørsmålene kan enten rettes mot at informantene skal utdype et tema, eller ved å gi mer nyanserte informasjon og svar. Man kan også be informantene om å fortelle mer om en konkret hendelse. (Thagaard, 2013, s.101).

På forhånd hadde vi satt opp hovedspørsmål før intervjuet, men holdt intervjuet som en åpen samtale. Slik kunne vi få mer levende, spontane og uventede svar (Dalland, 2017; Ryen, 2002). Når vi utarbeidet intervjuet, ble det opprettet flere forslag på ulike spørsmål. Vi valgte å bruke en del tid i starten på å lage intervjuguide, slik at spørsmålene ikke ble for ledende, og i stedet kunne være med på å starte gode samtaler, hvor det er informanten som forteller åpent.

3.2 Gjennomføring av studien

Før vi gikk i gang med intervjuene, hadde vi et prøveintervju for å teste ut intervjuguiden. Her ble det benyttet en lydopptaker slik at vi i etterkant kunne høre opptaket og gjøre en vurdering av hvordan vi stiller de ulike spørsmålene, og hvordan vi responderer informanten vår.

Uansett hvor mye erfaring man har fra et intervju, er det alltid greit å ha et prøveintervju i forkant slik at vi kan forberede oss til å intervju innenfor et nytt fenomen (Thagaard, 2013, s. 100). To av intervjuene ble gjennomført over zoom på grunn av sykdom. Her ble det kun utført opptak av lyden. I opptaket ble tonefall, ordbruk og pauser registrert gjennom lydopptakeren til transkripsjonen (Kvale og Brinkmann, 2015, s.205). Også i disse intervjuene ble det lagt fokus på å skape tillit, en vennlig atmosfære, hvor vi som forskere er fleksible og tilpasser våre spørsmål slik at vi kan respondere på det informanten forteller (Thagaard, 2013, s.99). De resterende intervjuene ble gjennomført personlig.

I flere av intervjuene ble ikke intervjuguiden fulgt punktvis, på bakgrunn av at informanten allerede hadde beskrevet sin erfaring i et annet spørsmål. To av informantene kunne fortelle at de var veldig nervøse i forkant av intervjusituasjonen. Vi hadde ekstra fokus rundt disse informantene for å kunne skape en rolig og avslappet atmosfære og for å kunne hjelpe dem til å slappe av og åpne seg opp, uten at det var en anspent stemning i rommet. Dette fungerte bra, og vi fikk en flytende samtale med begge informantene. Underveis i intervjuene vi gjennomførte personlig, la vi opp til at det var mulighet for en liten pause. Dette gjorde at vi fikk mulighet til å reflektere over det informanten fortalte, samtidig som informanten fikk mulighet til å tilføye noe før vi gikk videre med neste spørsmål. På denne måten fikk vi anskaffet viktig informasjon som ellers kunne vært ekskludert. Vi fikk og mulighet til å forberede informantene med at det kom et nytt tema. Vi forklarte dette ved å blant annet si “nå skal vi gå over til temaet...” slik at informanten kunne ta stilling til om han eller hun er klar for å gå videre (Thagaard, 2013, s.103). Under intervjuet valgte vi å benytte oss av både lydopptak og notater. Siden vi var to på hvert intervju, delte vi oss opp slik at en av oss var intervjuer og hadde fullt fokus på informantene, mens den andre noterte ned annen informasjon underveis.

På forkant fikk vi tillatelse av intervjupersonen til å bruke lydopptakene under intervjuet. Vi inngikk og en avtale om at hvis informanten ombestemmer seg underveis kunne vi skru av opptakeren om ønskelig. Når vi først kom i gang med intervjuet, glemte flere av informantene

at opptaket var på, og de virket avslappet når de begynte å fortelle om sine erfaringer. Ved å benytte oss av opptak underveis fikk vi en fordel med at alt som ble sagt, blir besvart i oppgaven. Vi kunne derfor konsentrere oss fullstendig underveis i intervjuet, samtidig som en av oss noterte ned ting vi kom på underveis. Alt som ble snakket om i intervjuet ble derfor spilt av ordrett på lydfilen (Thagaard, 2013, s.111).

For å få frem informantenes fortellinger ønsket vi å bruke en narrativ metode for å beskrive personens opplevelser. Vi hadde et fokus på intervjuene som en fortelling, som også var med på å gjøre transkripsjonen mer lettlest, på bakgrunn av at det opprinnelige intervjuet ble beskrevet i fortellende form. Dette er med på å skape en helhetlig ramme rundt intervjusituasjonen, analysen og den fullstendige oppgaven (Kvale og Brinkmann, 2015, s.220). Ved å benytte oss av denne metoden kunne vi gå tilbake til den opprinnelige historien direkte slik informantene fortalte den og griper historien som skal presenteres, slik at vi ikke går oss vill i den store jungelen av transkripsjoner.

3.2.1 Koding

Koding kan defineres som *“nedbryting av en tekst i håndterlige stykker og tilføyelse av et eller flere nøkkelord til et tekststykke så det senere kan gjenfinnes”* (Kvale og Brinkmann, 2015, s.163). En fordel med å kode transkriberingen er at det gir oss en god oversikt over dataen vi har samlet inn under intervjuene. Vi kan på denne måten lage en oversikt med likheter og ulikheter mellom de ulike funnene som gjør at vi kan analysere og drøfte funnene våre opp mot teorikapittelet. Vi startet transkribering og kodingen ved å benytte oss av ulike fargekoder for hvert av temaene. Vi fordelte hvert tema til ulike farger, for å kunne se likheter og forskjeller mellom informantenes opplevelser og fortellinger. Under transkriberingen så vi at flere ord ble nevnt flere ganger i de ulike intervjuene. Vi laget derfor en ordanalyse, for å kunne analysere hvilke ord som gikk igjen flere ganger, og hvor ofte. Deretter så vi på de ulike typologiene vi har beskrevet tidligere, og hvilke typologier som passer til de ulike ordene som gikk igjen flere ganger. Under prosessen ved å kode, utarbeidet vi og en tabell for de ulike typologiene, og for informantene. Slik kunne vi krysse av for hver informant, hvilken type typologi de hørte sammen med.

3.2.2 Tilgang og utvalg

Et sentralt punkt i kvalitativ forskning er valg av informanter (Dalen, 2004). Vi startet tidlig å velge ut hvem vi ønsket å intervju og hvor mange informanter vi ønsket å ha med i forskningen. Tidlig i prosessen bestemte vi oss for å ta utgangspunkt i å ha 6-8 informanter. Vi valgte dette omfanget på bakgrunn av ressurser og tid. Når man skal utføre slike intervjuer bør ikke antall deltakere være større enn det er mulig å utføre et omfattende intervju og påfølgende analyse. Derfor satte både ressurser og tid en begrensning for størrelsen av utvalget vårt (Thagaard, 2013, s.65). Informantene vi kontaktet var personer vi tror har en relevant erfaring med problemstillingen vår (Repstad, 2007). Vi satt til slutt igjen med informanter bestående av bekjente og “venner av venner” som vi fikk kontakt med via kjente. Sammenlagt består utvalget vårt av 2 menn og 6 kvinner, hvor alle har opplevd en destruktiv leder i arbeidslivet.

Informantene ble valgt ut på bakgrunn av deres opplevelser med en destruktiv leder. Vi hadde et mål om å få intervjuet både kvinner og menn, for å kunne se om det var noen sammenheng her. Når vi tidlig i prosessen startet å snakke om prosjektet vårt til andre, var det folk vi snakket med som kjente seg igjen i vårt tema og vi vurderte derfor noen av disse som informanter. Andre informanter ble valgt ut gjennom tips fra andre om at de kjente til noen som kunne stille opp. Det viste seg å være lettere å få kvinnelige informanter enn menn, så vi jobbet en del med det å skaffe flere menn. Utvelgingsprosessen vår var veldig utfordrende å finne informanter som fulgte våre kriterier. Vi hadde på forhånd bestemt oss for ulike krav vi ønsket informantene hadde for å kunne stille opp i studien. Et av kriteriene var at informantene måtte ha hatt minst tre ulike arbeidsgivere. Dette på bakgrunn av at vi ønsket at de skulle være kritiske og reflekterte til hvordan ledere kan være ulike, samtidig som vi ønsket at de skulle ha arbeidet ulike plasser og opplevd ulike arbeidsmiljø. Informantene måtte og fremstå som oppegående og tilregnelige, og lederen de skulle fortelle om måtte ha vært deres nærmeste leder. Et annet kriterium var at de måtte ha minst 5 års arbeidserfaring. Dette trengte ikke nødvendigvis være 5 år på arbeidsplassen med den destruktive lederen, men totalt 5 års erfaring i arbeidslivet. Vi ønsket nettopp dette på samme bakgrunn som ulike arbeidsgivere og arbeidsplasser, at informantene skulle være litt kjent med arbeidslivet, og at dette ikke var deres første jobb og arbeidsgiver.

3.2.3 Bearbeiding av rådata og forberedelse til analyse

Under de første intervjuene oppdaget vi mye likheter, men også ulikheter. Informantene våre delte mye av de samme erfaringene. Dette gjorde at analysen allerede startet litt underveis i intervjuene da vi inne i hodet vårt dannet oss et bilde av alle disse erfaringene og mønstrene de har opplevd når det gjelder destruktiv ledelse i arbeidslivet. Vi noterte ned underveis, og markerte med ulike farger for hvert tema.

Etter hvert intervju transkriberte vi intervjuet før vi gikk i gang med neste intervju. Ved å transkribere et intervju fra muntlig til skriftlig form, blir samtalene bedre strukturert slik at de er klare for analyse. Når dette struktureres i en tekstform er det enklere å få en god oversikt, og struktureringen over intervjuet blir en start på analysen. Å transkribere et intervju handler om å bevare det viktigste som opprinnelig ble sagt. Notatene og transkripsjonen fra et intervju er derfor svært nødvendige hjelpemidler når analysen skal lages ved hjelp av teori og innsamlet data (Dalland, 2017, s.89).

3.3 Validitet og reliabilitet

Kvalitetskriteriene validitet og reliabilitet er sentrale begreper i diskusjonen av forskningens troverdighet. Thagaard (2013) beskriver reliabilitet som forskningens troverdighet, og blir også kalt pålitelighet. Her handler det om hvorvidt forskeren kan redegjøre for hvordan data utvikles og kan knyttes til en kritisk vurdering av prosjektet, og om en annen forsker som benytter seg av de samme metodene, ville kommet frem til samme resultat som vi gjør i denne forskningsoppgaven. Her er det viktig at vi som forskere reflekterer over innsamling av data, og hvordan relasjonen vår til informanter kan påvirke informasjonen vi får. Fenomenet vi forsker på og problemstillingen vår kan være et sensitivt tema for informantene, og kan være vanskelig for dem å snakke om. Intervjuguiden vår ble oppbygget slik at vi kunne få tak i den “verdifulle” informasjonen fra informantene, og komme helt inn til dem.

Vi planla på forkant av intervjuet hvordan vi skulle få tilliten deres og skape en avslappende atmosfære slik at de kunne kjenne på trygghet rundt å åpne seg og fortelle om deres erfaringer. Vi må og ta hensyn til at det kan ha oppstått feilkilder, ved at informantene kan holde igjen litt av sannheten eller sitter på mer informasjon og ikke tør å fortelle alt når det er personlig. I vårt tilfelle må vi derfor ta i betraktning om informantene våre har vært preget av tillit og åpenhet, eller kan vi ha fått overfladisk og begrenset informasjon fra informantene under intervjusituasjonen. En annen feilkilde kan være at vi under intervjuet bruker teoribegrep som intervjuobjektet ikke er kjent med på samme måte som oss. Dette kan føre til at informanten ikke oppfatter det vi spør om, eller er usikre på begrepene vi bruker, og har en annen oppfatning av hva begrepet betyr og det den svarer vil da være feil i forhold til det vi spør etter. En annen feilkilde vi har overveid er om informantene blir påvirket av deres kunnskaper, og tidligere erfaringer når de svarer oss i intervjuene, men og deres tanker og forberedelser før intervjuet. En annen essensiell feilkilde kan ligge allerede i problemstillingen. Dersom denne er unøyaktig, vil vi studere feil fenomen i forhold til det vi faktisk ønsker å forske på.

Det andre begrepet validitet, blir og kalt gyldighet, som omhandler tolking av data. Vi kan vurdere dette ved å se på spørsmålet om resultatet av undersøkelsen representerer den virkeligheten vi har studert. “Validiteten bestemmes ofte ved at man stiller spørsmålet: måler du det du tror du måler?” (Kvale og Brinkmann, 2021, s.276). Validitet handler med andre

ord om i hvilken grad en metode undersøker det den er ment å undersøke. “Forskeren spiller rollen som djevelens advokat overfor sine egne funn” (Kvale og Brinkmann, 2021, s.279).

3.4 Etiske vurderinger

Når man skal gjennomføre et forskningsprosjekt kreves det at forskeren forholder seg til etiske prinsipper. I denne oppgaven hvor det gjennomføres intervjuer er det nær kontakt mellom informant og forsker. NESH definerer personopplysninger slik; “opplysninger som direkte eller indirekte kan knyttes til en enkeltperson” (NESH, 2018, s.10). Ifølge Thagaard (2013) er forskningsprosjekter som behandler personopplysninger inn under personopplysningsloven fra 2001 hvor det betyr at prosjektet er meldepliktig. Forskningsprosjektet ble tidlig meldt inn i SIKT (kunnskapssektorens tjenesteleverandør), hvor de vurderte prosjektet vårt opp mot personvernloven, og deretter godkjente det.

Thagaard (2013) fremhever tre forskningsetiske utfordringer knyttet til å gjennomføre forskning hvor det er personer inkludert.

- Informert samtykke
- Konfidensialitet
- Konsekvenser av å delta i forskningsprosjekter

Når vi bruker intervju som forskningsmetode i prosjektet, innebærer dette en nær kontakt mellom oss og våre informanter, hvor vi som forskere får data og informasjon som kan knyttes til de personene som deltar (Thagaard, 2013, s.25). Det er derfor svært nødvendig å ta i betraktning de etiske retningslinjene når vi skal planlegge utførelsen av prosjektet. De etiske retningslinjene fremhever det moralske prinsippet om å ha respekt for personers privatliv, deres rett til å delta eller ikke delta i forskningen og deres anonymitet. Da vi utformet problemstillingen og planla forskningsprosjektet var det viktig å vurdere disse etiske prinsippene (Thagaard, 2013, s.67).

3.4.1 Informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser av å delta

Et nødvendig utgangspunkt for et forskningsprosjekt er å ha deltakerens informerte samtykke. NESH (2016, s.14) beskriver informert samtykke slik "som hovedregel skal forskningsprosjekter som inkluderer personer, settes i gang bare etter deltakernes informerte og frie samtykke. Informantene har til enhver tid rett til å avbryte sin deltakelse, uten at dette får negative konsekvenser for dem". At samtykke er fritt betyr at det ikke er noe ytre press som får dem til å gi samtykke. Når det er informert, betyr dette at deltakerne får informasjon om hva prosjektet og deltakelsen innebærer (Thagaard, 2013, s. 26).

Konfidensialitet er et annet grunnprinsipp for å gjennomføre en etisk forsvarlig forskningspraksis. Dette prinsippet beskrives av Thagaard slik: "De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt". Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det forskes på. Forskningsmaterialet må vanligvis anonymiseres, og det må stilles strenge krav til hvordan lister med navn eller andre opplysninger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner "oppbevares og tilintetgjøres". Det er derfor svært viktig at forskeren må behandle informasjon fra forskningsprosjektet på en slik måte at informantenes identitet forblir skjult (Thagaard, 2013, s.28).

Det siste grunnprinsippet for å utføre et etisk forsvarlig prosjekt er knyttet til konsekvensene det har for deltakerne å delta. Thagaard (2013) beskriver det slik: "forskeren har et ansvar for å unngå at de som utforskes utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger" (Thagaard, 2013, s.30).

4.0 Presentasjon og analyse av empiri

I det følgende kapittel skal vi presentere empiri fra innsamlet data og analysere. Utvalget vårt består av informanter som har hatt stor betydning for oppgaven og har vært nødvendig for å belyse og besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Forskningsspørsmålet i oppgaven er sentral for oppgavens struktur. Både forskningslitteraturen og teorien som inkluderes i oppgaven viser en stor tilkobling mellom destruktiv ledelse og utvikling av psykisk helse som påføres av trakassering og mobbing på arbeidsplassen. Funnene fra de kvalitative intervjuene blir derfor drøftet opp mot det teoretiske rammeverket i oppgaven.

For å få et relevant innblikk i hvordan informantene våre har opplevd og opplever det å ha en destruktiv leder, og hvordan dette har påvirket dem, var det relevant å se på om og hvordan de ansatte og virksomheten har blitt påvirket av denne lederstilen. Her vil vi analysere empirien ved å dele samtalene fra intervjuet inn i kategorier og deretter trekke ut sitater som vi synes er de viktigste som ble sagt innenfor hver kategori hos hver informant. Dette vil hjelpe oss å se en sammenheng mellom lederstilen og hvordan de ansatte mestrer dette. Vi vil se både likheter og ulikheter mellom de ulike informantene. Et mål med intervjuene var å kunne se situasjonen og erfaringene gjennom de ansattes øyne. Sitatene vi benytter i oppgaven er med for å gi leseren et innblikk av samtalen som utspilte seg underveis i intervjuene, og for å få frem nyansene i intervjuet. De er og med på å utdype analysen og kategoriseringen.

Opgavens problemstilling er som følger:

“Hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?”

4.1 Analyse av intervju

Vi ønsket et induktivt studium hvor våre data informerer teori. Et tema som destruktiv ledelse krever tillit og nærhet mellom informant og intervjuer. Vi ønsket å vise denne tilstedeværelse i våre data og gjør det ved å bygge korte narrativ av hver respondent. Samtidig ønsket vi å bevege oss "utover tilstedeværelse» gjennom analyser slik at vi kan observere hvilke mønster som danner seg i våre intervjuer, for så å kunne understøtte eventuelt bidra til teori (Langley, 1999).

Her vil vi forsøke å fortelle informantenes historie i en type oppsummering, som kalles narrativ som tidligere er beskrevet i metode. Oppsummeringen inkluderer hvor lenge informantene har jobbet på den aktuelle arbeidsplassen, type jobb, leders erfaring og utdanning, samt sitater om leder, personlig påvirkning og virksomheten. Informantenes fortellinger blir beskrevet for å gi et mer helhetlig inntrykk for lesere av forskningsoppgaven. Denne informasjonen vil vi senere bruke til å sette empirien inn i ulike kategorier og typologier.

Informant 1

Varighet i jobb: 8 år, fortsatt i jobben

Type jobb: Butikk, underleder

Leders erfaring/utdanning: Ingen erfaring eller utdanning

Sitat om leder: *“Det er dårlig og nesten ingen kommunikasjon fra ledelse, vi får aldri informasjon om noe. Eneste tilbakemeldingene vi får er kjeft, så du ubevisst går å gruer deg til neste gang du skal på jobb for du vet de kommer til å kjeft for et eller annet, uansett hvor lite det er. For eksempel så har jeg fått tilsnakk for å ha lagt en kulepenn feil plass. Det er vanskelig å beskrive hvordan det er men man blir på en måte redd for sjefen”*

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *“Det gikk jo så langt at jeg ble sykemeldt. Jeg kom ikke på jobb. Jeg fikk en psykisk knekk. Når du har jobbet så mange år, motiverer du deg for å gjøre en god jobb, fordi du vil at sjefene over deg skal være imponert og fornøyd. Når du da ofrer deg så mye for jobben din, og får dette slengt i trynet ditt. Kun fokus på hva du ikke har gjort. Aldri hva du har gjort. Jeg fungerte ikke sosialt eller med venner lenger”*

Sitat om virksomhet: *“Mange sykemeldinger, ofte at de skjer på samme tid. Noe som både påvirker bedriften, men også de som må jobbe ekstra på grunn av andre er sykemeldt. Vi har ekstremt stor turnover på deltidsansatte. Men i tillegg så føler jeg at jeg kan se det påvirker også bedriften i den forstand at flere ansatte er så lite motiverte som gjør at de er mindre effektive og får derfor gjort mindre av de daglige gjøremålene”*

Sitat om en god leder: *“En god ledelse, er når du kan prøve, men ikke plent klarer.”*

Sitat om dårlig leder: *“En leder som ikke inntar rollen som leder. En dårlig leder prøver ikke en gang”*

Informant 2

Varighet i jobb: 2 år

Type jobb: Butikk

Leders erfaring/utdanning: Ingen relevant utdanning

Sitat om leder: *“Hersketeknikker, misbrukte makten sin og snakket til oss ansatte på en frekk måte. Visste at hun hadde mye makt og at vi som ansatte ikke kunne gjøre noe med det.”*

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *Fikk angst for ringelyd på telefonen. Den forbandt jeg med at hun ringte meg daglig kl 8 for å si at nå må jeg komme på jobb, selv om stillingen min var på 8 prosent - altså annenhver helg. Den telefonlyden forbandt jeg veldig lenge med noe dårlig og negativt. Jeg sliter også med å være syk og hjemme fra min nye jobb på grunn av sykdom, fordi vi alltid ble fortalt av den gamle sjefen at man skal komme på jobb uansett om man er syk”*

Sitat om virksomhet: *“Folk slutter. Hun ene sluttet allerede i prøveperioden. Jeg sluttet kun på grunn av henne. Jeg hadde orket å jobbe så mye med en annen sjef, men det funket ikke med henne. Noen stod i det kun for å få gode referanser. Samtidig fikk vi høre fra henne når andre sluttet "Nei, de skal hvertfall ikke få referanse". Så enda en hersketeknikk, hun truer oss med at vi ikke skal få referanse. Noen byttet avdeling og litt forskjellig. Vi var alltid underbemannet fordi folk alltid sluttet og de ansatte ikke nye fordi de skulle spare penger.”*

Sitat om god leder: *“En god leder mener jeg er en som ser sine ansatte, forstår at folk har et liv utenom jobb.*

Sitat om dårlig leder: *“En dårlig leder mener jeg er en som kun har fokus på seg selv, og misbruker ledermakten sin”*

Informant 3

Varighet i jobb: 6 år

Type jobb: Kontor, leder

Leders erfaring/utdanning: Ingen lederutdanning eller erfaring

Sitat om leder: *“Lederen hadde ingen forståelse for det å jobbe sammen, lover og lovverk, rettigheter til andre ansatte, og lignende. Hele tiden så fikk vi informasjonen seint når det var noe som skulle gjøres. Han prøvde å pålegge oss oppgaver som ikke var lovlige, og prøvde å få oss til å, ja, hele tida så trodde han sikkert at dette var det beste for bedriften. En leder som bare var usynlig. Ingen møter, eller felles møte, om mål og retning. Han kom på jobb etter de andre, og satte seg på sitt kontor og var usynlig hele dagen”*

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *“Nå i ettertid så ser jeg at jeg har blitt ganske sterk av det. For jeg ble veldig, hele tiden bevisst for å passe meg for å ikke gjøre feil. Også var det veldig viktig for meg at de ansatte ble behandlet riktig ut fra de rettighetene og bestemmelsene som gjelder. Så jeg tror ehh, det var jo veldig slitsomt å stå i det. Jeg slet med nattesøvn og var nok veldig stresset alltid, ehmm. Familien min følte aldri at jeg var hjemme selv om jeg var hjemme. Ehh, og jeg hadde et enormt stress i kroppen. Og mye smerter som jeg faktisk og trudde gjaldt en sykdom jeg har, men den viste seg å forsvinne med jobben. Jeg tenker at hadde det ikke vært for at jeg hadde et ansvar for alle de andre ansatte så hadde jeg sikkert vært sykemeldt. Men på samme tid så følte jeg at dersom jeg ikke var der for dem så så blei de feilbehandlet.og, eeh jeg sa jo opp til slutt”*

Sitat om virksomhet: *“Både mens jeg var der og nå i ettertid er det jo en krypende bedrift. De blir jo mindre og mindre og det har vært store nedbemanninger. De lykkes ikke”*

Sitat om god leder: *“En god leder er flinke til å delegere, og ha kontinuerlige møter om mål og regelverk, og hva vi faktisk jobber for å oppnå. Samtidig som han er en god støttespiller, og ha tillit til sine ansatte”*

Sitat om dårlig leder: *“Gir informasjon alt for sent eller gir den aldri. Pålegger de ansatte oppgaver som ikke er lovlige, men er ellers usynlig og ikke til stede når han skal”*

Informant 4

Varighet i jobb: 6 mnd

Type jobb: Selger

Leders erfaring/utdanning: Lederutdanning

Sitat om leder: *“Forskjellsbehandler, liker gutter bedre enn jenter. Han drar oss alltid ned i stedet for å bygge oss opp”*

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *“Jeg ble veldig lei av dette. Følte meg ofte på vei til å bli utbrent. Jeg følte at ledelsen prøvde å late som de brydde seg, men de tok det aldri videre. Min salgssjef sa til slutt at hvis jeg er lei skulle jeg bare sykemelde meg. Mellomlederen var også redd lederen. Ingen turte å ta det vi sa videre”*

Sitat om virksomhet: *“I virksomheten var det mye utskifting blant ansatte, så de brydde seg ikke særlig om noen sluttet. De sa bare til dem som manglet motivasjon, at de bare kunne slutte. Men de merket det også en periode der vi var veldig få ansatte. De tenker bare penger, og i stedet for å prøve å holde på de de har finner de bare nye”*

Sitat om god leder: *“En god leder er en som følger opp ting og en som tar det seriøst hvis du kommer med både positiv og negativ kritikk”*

Sitat om dårlig leder: *“En dårlig leder mener jeg er når en leder for eksempel lover noe så holder de ikke det de lover. Samme hvis de forskjellsbehandler”*

Informant 5

Varighet i jobb: 35 år

Type jobb: Butikk

Leders erfaring/utdanning: ingen utdanning eller erfaring

Sitat om leder: *“Humøret svingte også hele tiden, så vi visste aldri hva som kom til å møte oss. Hun er introvert så hun klarer ikke ha en skikkelig samtale med oss, og det er svært mangel på informasjon hele tiden. I tillegg gjør hun bare ting som gagnar henne best og tenker hverken på oss andre ansatte eller bedriften. F.eks klager hun hele tiden på at hun aldri har fri og alltid må gå ekstra (noe som er en del av stillingen hennes), men så går hun å tar ferie akkurat når det passer henne, og dersom hun må gå en time ekstra en dag tar hun en hel dag fri for å gjøre opp for det. I tillegg er hun veldig konfliktsky og hun er den verste baksnakkeren. Hun snakker om alle andre til alle andre. Det virker nesten som om hun jobber helt imot å få til et godt arbeidsmiljø.”*

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *“jeg har vært sykemeldt 3 ganger, og har veldig lyst å bytte jobb. Akkurat nå er jeg så sliten i livet at det er noe jeg ikke orker å tenke på akkurat nå”*

Sitat om virksomhet: *“jeg vet om 2 andre som også har vært sykemeldt på grunn av denne lederstilen. Og bare det at man ubevisst yter dårligere på jobb på grunn av dårlig sjef vil jo ha økonomiske konsekvenser ved at vi bruker lengre tid til å gjøre oppgaver, som vil si at de må betale mer i lønn for eksempel i timer da vi ikke er like effektive lenger. Vi har ekstremt store turnover blant deltidsansatte. Det er ikke mange som jobber lenger enn en sesong/et år”*

Sitat om god leder: *“Når jeg tenker på hva en god leder er så tenker jeg på de tingene jeg savner hos den lederen jeg har nå. Da vil en god ledere være en som gjør en innsats for å legge til rette for trivsel hos de ansatte, og har god kommunikasjonsflyt”*

Sitat om dårlig leder: *“En dårlig leder blir da for meg en som skaper frykt på arbeidsplassen, og bruker hersketeknikker for undertrykke de ansatte”.*

Informant 6

Varighet i jobb: 5 år

Type jobb: Lager

Leders erfaring/utdanning: Ingen relevant utdanning

Sitat om leder: *“Veldig negativ og frekk, og heller aldri noen tilbakemelding dersom du gjorde noe bra. Fordømmelse uansett hva du gjør, og påføring av skyld og skam”*

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *“Dette var en jobb som jeg i utgangspunktet likte og trivdes i, som etter hvert ble mindre gøy å gå til, hvor jeg ikke lenger trivdes”*

Sitat om virksomheten: *“Jeg tror virksomheten ble påvirket ganske kraftig. Vi var flere som mistet motivasjon og trivsel av å jobbe der, og flere som ønsket å søke ny jobb”*

Sitat om god leder: *“En leder som er selvsikker, tar ansvar, delegerer og er rettferdig”*

Sitat om dårlig leder: *“En som ikke tar ansvar og har fokus på negativitet”*

Informant 7

Varighet i jobb: 9 år

Type jobb: Butikk, underleder

Leders erfaring/utdanning: Ingen lederutdanning eller erfaring

Sitat om leder: *“Jeg føler egentlig at jeg blir brukt som en kasteball i bedriften.” Blir brukt til å gjøre den driten som ingen andre er interesserte i å gjøre. Jeg har også opplevd at sjefen gikk og endret de førte timene mine uten å gi beskjed, flere ganger”*

“Min leder var veldig opptatt av at vi til enhver tid var klar over at det var hen som var sjef, noe som gjorde at det var veldig vanskelig for oss å prøve å være selvstendige, men på en annen side fikk vi gjerne kjeft for at vi da ikke hadde gjort ditt og datt. Men det var jo fordi vi ikke turte å gjøre noe fordi vi opplevde så mange ganger noen hadde tatt et valg eller en avgjørelse uten å høre med hen først så baksnakket hen denne personen til alle etterpå. Vi opplevde ikke at leder hadde tillit til oss”

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *Jeg var sykemeldt i en måned, slet med mye smerter i kroppen som jeg tror kommer av at jeg sliter med nattesøvnen på grunn av stress og angst for jobben. Jeg er redd og gruer meg til å møte sjefen fordi jeg vet hen aldri har noe positivt å si, og leter alltid etter noe hen kan kjeft på oss om”*

Sitat om virksomhet: *“Ja, jeg føler både at flere folk i nærmiljøet merker at flere ansatte ikke trives på jobben. I perioder har vi ekstremt store turnover. Unge som begynner å jobbe hos oss holder aldri ut lenger enn en sesong fordi forholdene er så dårlige. Mange av de unge forteller at de går hjem og gråter etter jobb på grunn av sjefen”*

Sitat om god leder: *“En god leder vil jeg si er en som prøver og som viser at den vil vi skal trives i jobben, og bryr seg om oss. trenger ikke være perfekt, men ta ansvar”*

Sitat om dårlig leder: *“En dårlig leder er en som ikke ser sine ansatte, den kan også vær frekk eller fraværende i sin stilling”*

Informant 8

Varighet i jobb: 14 mnd.

Type jobb: håndverker

Leders erfaring/utdanning: relevant utdanning, men ikke ledelse

Sitat om leder: *“Han var lite til stede, vi så hen nesten aldri. Når vi skulle inn på kontoret hans for å ha en samtale med han, klarte han aldri se oss i øynene når vi snakket sammen. Virket som vi alltid var til bry når vi skulle spørre han om noe”*

Sitat om reaksjoner og påvirkning: *“Jeg mistet hele trivselen og motivasjonen for å jobbe der. Jeg sluttet til slutt, og merker stor forskjell nå i ny jobb hvordan en leder egentlig bør være”*

Sitat om virksomhet: *“jeg tror flere og flere mistet motivasjonen for å utføre en god jobb, Folk jobbet ikke like effektivt og målrettet som de gjorde da de var nyansatt. Flere mistet trivselen for å komme på jobb”*

Sitat om god leder: *“En god leder er en vi kan ha tillit til. En som vi føler vi kan spørre om tips uten at vi føler vi maser, og som er der for sine ansatte”*

Sitat om dårlig leder: *“En dårlig leder vil jeg si er en som ikke er til stede for sine ansatte, som misbruker at hen sitter på en makt som vi andre ikke har”*

Under intervjuene ønsket vi å høre informantenes erfaring med god og dårlig ledelse, og spurte dem om deres tanker omkring dette. Flere av dem ga uttrykk for at de opplevde en god leder som en støttespiller, en som motiverer de ansatte, hvor det også er god gjensidig tillit. En annen faktor som går igjen, er at informantene ønsker en leder som er rettferdig og tar ansvar. Andre faktorer som gikk igjen hos informantene om en dårlig leder var en leder som ikke tar ansvar og som ikke oppfyller pliktene sine som leder. Vi opplever gjerne at flere av informantene først har opplevd en form for stress relatert til arbeidsforholdet, som for de fleste har utviklet seg til dårlig trivsel og utbrenthet, som noen ganger har ført videre til sykemelding og oppsigelser. En av informantene opplevde lederen sin som usynlig, hvor dette ble forklart slik: *“Jeg opplevde lederen som usynlig. Det var aldri noen møter, ingen mål og retning. Han kom alltid på jobb sist av alle, satte seg på sitt kontor og var usynlig hele dagen.”*

Et av spørsmålene våre i intervjuguiden var hvordan kulturen for varsling er i virksomheten. Noe som går igjen her hos flere av våre informanter er at de ønsker å gå frem for å varsle om utfordringer i virksomheten, men at det ikke ligger til rette noen rutiner for varsling i bedriften. Noen opplevde å varsle, hvor det ikke ble gjort noen forbedringer, mens andre ikke klarte å varsle på grunn av usikkerheten rundt det. Den ene respondenten tok steget videre og varslet høyere ledelse, hvor ingenting ble forandret. Dette er med på å skape usikkerhet i fremtidige jobber, hvor man blant annet kan føle på en skam å varsle når man opplever at det ikke blir tatt på alvor, og ledelsen ikke tar imot kritikken. Den ene informanten forteller om en leder som gjerne ønsker tilbakemeldinger, men som ikke tar imot konstruktiv kritikk. I stedet begynner hen å gå i forsvarsposisjon. Dette gjør at det ikke er enkelt å ta opp saker med ledelsen når de ikke tar det imot. Hun beskriver sjefen sin som en som ønsker å fremstille seg som en god leder, men som snakker seg vekk når hen faktisk får tilbakemeldinger. Hun beskriver hen som en *“selvopptatt og egoistisk person”*. En informant hadde et høyt ønske om å varsle videre for å løse opp i problemene og trivselen i virksomheten. Her måtte de gå gjennom HR for å varsle, men dette nummeret kunne man kun få fra lederen de hadde et ønske om å varsle om. Dette kan ses som en stor feil i virksomheten ved at man ikke kan varsle anonymt.

Vi ser en likhet i flere av bedriftene at det er en problematikk rundt varslingskulturen. Det er ingen gode rutiner for dette, samtidig som informantene mangler tilliten til bedriften ved å kunne varsle videre. De av våre informanter som tok steget og varslet, opplevde ingen endringer.

4.1.1 Ledelsestype: ordanalyse og typologi

Vi har valgt å bruke en ordanalyse for å se om informantene bruker ord som kan knyttes til teorien. Dette gjorde vi for å utforske om det er enkelte ord som går igjen hos flere av informantene. Disse begrepene er de som er beskrivende ovenfor forholdet mellom leder og ansatt, eller ord som beskriver lederen. Dette synes vi var viktig og opplysende for å få frem likhetene hos de ulike informantene, og hvordan disse ulike begrepene kan ses opp mot de enkelte typologiene som tidligere er beskrevet. Med andre ord bruker vi tabellen til å analysere empirien opp mot begrepene informantene bruker og hvor disse passer inn med typologien. Antall ganger de ulike begrepene er gjentatt har vi også notert oss, for å klare se en helhet og få en oversikt over hvor ofte informantene bruker de ulike ordene for å beskrive sin leder. Samtidig får vi et overblikk over hvor mange av våre informanter som benytter seg av de ulike beskrivelsene. Dette gjorde vi samtidig som vi transkriberte, for å få et raskt overblikk over situasjonen.

Tabell 1: Ordanalyse

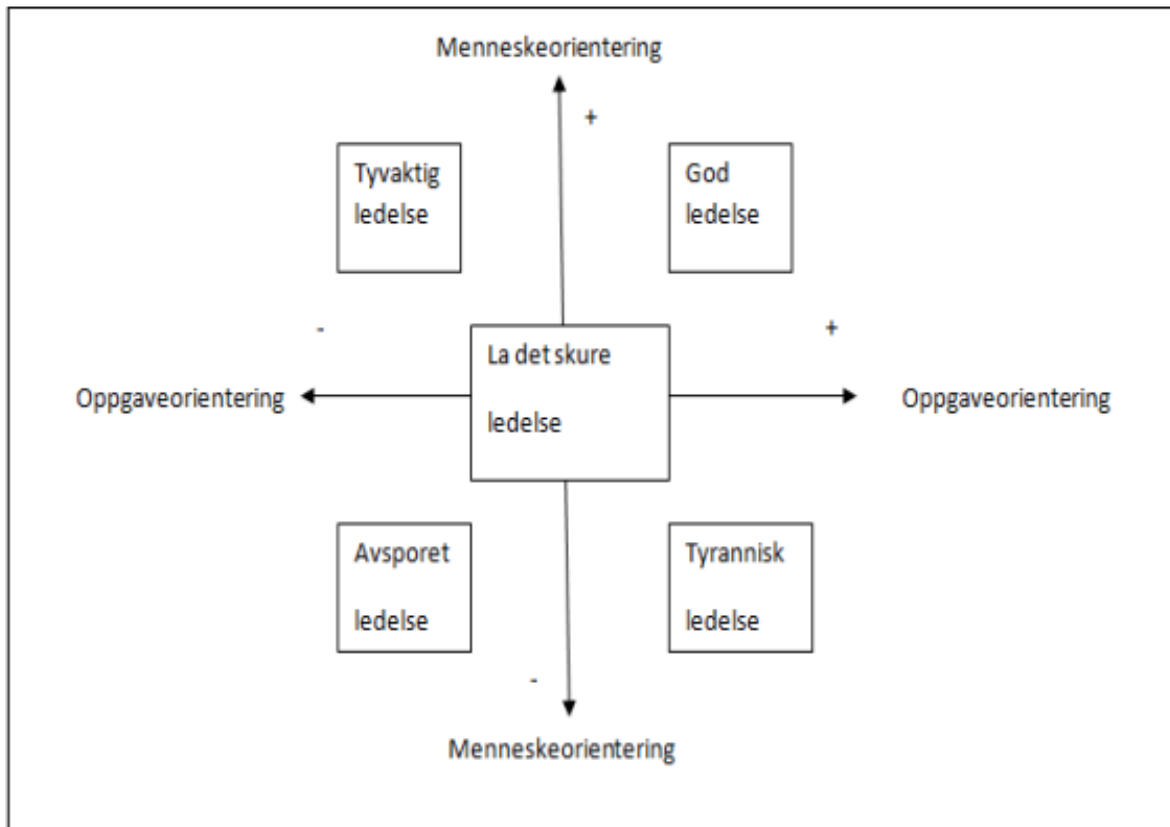
<u>Ord som gjentar seg som beskriver leder</u>	<u>Typologi</u>	<u>Antall ganger dette er gjentatt</u>	<u>Antall informanter som har brukt ordet</u>
Konfliktsky	Laissez-faire	6	4
Irritert	Feilsøkeren, Værhanen	4	2
Vanskelig	Tyrannisk ledelse	7	5
Bruker stygge ord	Umaskerte tyrann	3	2
Forventer for mye	Feilsøkeren, den velvillige formynder	4	2
Redd for sjefen	Umaskerte tyrann	7	3
Lite kunnskap	Tyrannisk ledelse	10	5
Hersketeknikk	Den velvillige formynder	6	3
Baksnakker	Løgneren og forvrengeren	4	3
Misbruker makten	Umaskerte tyrann	3	2
Ubehagelig rundt sjefen	Løgneren og forvrengeren	2	2
Selvopptatt	Feilsøkeren	3	2
Usynlig	Laissez-faire, Værhanen	4	2
Fraværende	Laissez-faire, værhanen	2	2
Frekk	Den velvillige formynder, løgneren og forvrengeren	4	2

Ordanalysen ovenfor viser store likheter i bruk av uttrykkene til informantene når de forteller om sine opplevelser med destruktiv ledelse. Det som ble opplevd som dårlige lederegenskaper her var konfliktsky, frekk, mangel på kunnskap, usynlig, baksnakker og bruker hersketeknikker. Veldig mange informanter påpekte at de var redde for lederen på grunn av måten de har blitt behandlet, eller redde for å gjøre feil, eller gjøre for mye eller for lite, fordi de aldri visste hvordan lederen kom til å reagere. Vi så at flere informanter bruker spesifikke uttrykk for å forklare sine opplevelser. Det ble mye uttalt at lederen manglet kunnskap om å være leder eller lederutdanning/erfaring. Dette blir ikke konkret omtalt i teoriene vi har lest om rundt destruktiv ledelse, og er heller ikke en del av det teoretiske rammeverket vårt. Noe som kan vise til et behov for at de aktuelle teoriene har behov for videre utvikling. Å ha lite kunnskap eller være faglig svak er ikke et personlighetstrekk, men på samme tid er det noe lederen kan velge å gjøre noe med. Flere av informantene opplevde denne faktoren som en starter for negativ atferd hos lederen. Dette uttrykket ligger blant de mest brukte uttrykkene av informantene og oppleves som svært negativt. Overraskende med forklaringene til informantene var det at det var mye likhet i hva informantene mente som gjorde lederne destruktive. Både ord og uttrykk som vi kan se i tabellen, men også i deres opplevelse og meninger om hva som gjorde lederne destruktive.

Vi valgte å bruke en ordanalyse helt i begynnelsen for å gjøre en organisering av hva som blir sagt og om det henger sammen. Vi gjorde dette som en del av kodingen av dataene.

Ordanalysen er første steg i prosessen, hvor vi senere bruker denne som et hjelpemiddel for å bygge opp en tabell om typologiene hvor vi skal se på hvilke av våre informanter som har en lederegenskaper som passer til de ulike typologiene. I tabell 3, under kap 4.2 kommer denne tabellen hvor vi krysser av hvordan informantene beskriver sin leder og forhold på arbeidsplassen, og hvordan det passer inn i ledertypene fra Einarsen et al., (2002) og Kile (1990). Det var svært interessant å se så mange likhetstrekk i forklaringene til informantene, hvor de bruker flere beskrivelser som stemmer overens med de andre sine beskrivelser og teorier.

Figur 1: Modell for lederatferd



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

Her skal vi se på ulike typologier fra teori og plassere informantens leder innenfor disse. Kile (1990) og Einarsen et al., (2002) har begge satt opp ulike typologier for destruktiv lederatferd. Disse har vi samlet i en tabell for å analysere om de ulike type ledere som blir fremstilt under intervjuene passer inn i typologiene. Denne tabellen er bygget videre på ordanalysen, hvor vi først gjennomgikk ordanalysen, for å kunne kategorisere hver informant til de ulike typologiene.

Tabell 2: Typologi

Informant →	1	2	3	4	5	6	7	8
Typologi ↓								
Den umaskerte tyrann					x			
Den uangripelige manipulator		x						x
Feilsøkeren	x					x		
Den velvillige formynder				x		x		
Løgneren og forvrengerer				x				
Værhanen	x		x		x			x
Tyvaktig ledelse								
Avsporet ledelse		x		x			x	
Tyrannisk ledelse	x	x	x	x	x	x	x	x
La-det-skure-ledelse			x		x			x

I denne tabellen har vi, ut fra den innsamlede empirien, krysset av for hvilken typologi de ulike lederne passer inn i. Ved hjelp av ordanalyse og fargekoder kunne vi se likheter og ulikheter mellom lederne, og hvilken kategori de tilhører. Det første vi ser er at flere av lederne passet inn under flere av typologiene. Det forklarer at en leder ikke kun trenger å være en avsporet leder. En leder kan være en avsporet leder samtidig som hen er tyrannisk eller værhanen. En leder har med andre ord flere egenskaper som passer til flere typologier og kan være en god blanding. Det andre vi bemerker oss er at typologien “tyvaktig ledelse” er det ingen som krysses av. Dette sier oss at ingen av lederne er destruktive overfor virksomhetens ressurser og mål. Dette stemmer også med at alle informantene kan krysses av for “tyrannisk ledelse”. I og med at tyrannisk ledelse vil si å være destruktiv overfor de ansatte, men med et stort mål om å oppnå virksomhetens mål. I vår studie ser vi derfor ingen tegn til at en leder er

tyvaktig, da alle lederne ønsker å oppnå virksomhetens mål. Funnene fra tabellen blir videre diskutert i kapittel 5.

4.1.2 Reaksjoner

Tabell 3 Kategorisk analyse av reaksjoner og handlinger hos informantene

Kategorier	Nøkkelord	Sitat	Antall informanter som opplevde disse reaksjonene	Kjønn
<u>Psykiske lidelser</u>	Angst, depresjon, stress	<i>“Det gikk så langt at jeg ble sykemeldt. Jeg kom meg ikke på jobb, og fikk en psykisk knekk. Når du i så mange år har jobbet og vært motivert for å gjøre en god jobb for å gjøre sjefene fornøyd. Så blir det kun fokus på hva du ikke har gjort, aldri på hva du har gjort. Du ofrer deg så mye for jobben din, og får det slengt i trynet”</i>	5 informanter	5 kvinner, 0 menn
<u>Fysiske lidelser</u>	Syk, utbrent, dårlig nattesøvn	<i>“Jeg hadde så mye hodeverk at jeg til slutt måtte gå til legen med det, han tvang sykemeldte meg i 2 uker og sa at det mest sannsynlig kom på grunn av stress på jobben”</i>	6 informanter	6 kvinner, 0 menn
<u>Handlinger</u>	Sier opp, sykemeldt, rolle som beskytter	<i>“Jeg ser i ettertid at det var ganske umenneskelige forhold det jeg sto i, og jeg tenker at hadde det ikke vært for at jeg hadde et ansvar for alle de andre ansatte så hadde jeg sikkert vært sykemeldt. Men på samme tid så følte jeg at dersom jeg ikke var der for dem så så blei de feilbehandlet”</i>	7 informanter	5 kvinner, 2 menn

I denne tabellen har vi brukt informasjon fra intervjuene til å kategorisere informantenes erfaringer og opplevelse av hvordan de ble påvirket av lederen og hvordan de håndterte dette. Vi brukte fargekoder og ordanalyse av de transkriberte intervjuene til å kategorisere de ulike nøkkelordene inn i kategoriene for håndtering av destruktiv ledelse. En informant fortalte blant annet litt om dårlig nattesøvn og utbrenthet. Dette mente vi kan kategoriseres som et nøkkelord under fysisk lidelse. Samtidig som en annen informant forteller om arbeidsrelatert stress og angst, mener vi at vi kunne kategoriseres under psykiske lidelser. Vi brukte sitater som eksempel fra disse intervjuene for å påpeke hvorfor vi mener dette går under fysisk eller psykisk lidelse. I tabellen ser vi også handlinger, som blant annet handler om informantene som sier opp jobben, sykemelder seg eller ønsker å beskytte de andre ansatte. Dette er handlinger de utfører som følge av den destruktive lederen.

Noen har vært preget av en faktor, mens andre har vært preget av flere og gjerne på tvers av kategoriene. Under intervjuene kom det også frem at flere av informantene ofte starter med en faktor, for eksempel dårlig nattesøvn på grunn av angst eller stress, som videre fører til at de blir utbrent og til slutt blir sykemeldt. Tabellen vil bli videre diskutert i kapittel 5.

Transkribering og koding av intervjuene viser til fire kategorier som er viktig for å forstå funnene våre. Dette er noe som går igjen hos flere av våre informanter. Kategoriene er: mangel på tillit, varsling, rolle som beskytter og angst rundt sosiale medier og mobiltelefon. Kategoriene kan deles inn i to, hvor den første kategorien innebærer å varsle og beskytte. Denne kategorien handler om å håndtere den destruktive lederstilen som ledere bruker. Den andre kategorien derimot, så vi ikke igjen hos alle, men noe vi synes var nytt og interessant. Denne kategorien handler om mangel på tillit og angst, som beskriver mer den siden av destruktiv ledelse som påvirker de ansatte av lederstilen. Vi ser altså at flere av våre informanter forteller at det er mangel på tillit til ledelsen. Dette er noe som påvirker dem kraftig, både for effektiviteten og deres trivsel på jobb.

Et annet aspekt som går igjen er at det er ingen eller dårlig rutine for varsling. De ansatte opplever at når de kommer i en situasjon som de kunne ønsket å varsle om vet de enten ikke hvor eller hvem de skal varsle til, eller så er det den de hører til å varsle til som er den de vil varsle om og da blir de utilpass og dropper bare alt fordi det blir for mye styr føler de. Noen opplever også at de må snakke med nestlederen for å få kontaktinfoen til HR-avdelingen, men at det ikke er så lett å spørre når det er nestlederen de vil varsle om. Hadde et ordentlig

varslingssystem eller rutiner finnes her hadde dette med varsling ikke vært et like stort problem.

Et uventet funn som skiller seg ut, var at to av informantene forteller om at de hadde sagt opp for lenge siden om det ikke hadde vært for kollegaene deres og at de følte et visst ansvar og omsorg for dem. De har på et vis tatt på seg en rolle som beskytter. Dette kjennetegnes også av at informantene er kvinner og som føler på et visst ansvar for å beskytte eller vise omsorg til de andre kollegaene. Når vi nå først snakker om kjønn er det verdt å nevne at det var mennene i undersøkelsen som var kjappest til å si opp jobben.

Noe annet som skilte seg ut og var spesielt hos et fåtall informanter var angst rundt sosiale medier og telefon. Under intervjuene kom vi over et fenomen som vi ikke har hørt noe om før men som vi kan tenke oss at nå til dags gjerne vil bli mer utbredt. En informant fortalte at hun slet med ringelyden på telefonen fordi hun forbandt den med en frekk sjef som ringte å forlangte at hun skulle komme på jobb selv om hun hadde fri og det ikke inngikk i hennes stilling at hun skulle jobbe mer enn de tilegnede vaktene hennes. En annen informant fortalte også noe lignende, da hun fortalte at hun opplevde å bli uvel når sjefen la ut innlegg på jobbgruppen på både Facebook og Snapchat. Det begrunnet hun med at det var alltid uthenging og kjefting om små bagateller som var helt unødvendig å legge ut i jobbgruppen slik at alle kunne se.

Et siste overraskende funn var det som kom frem under ordanalysen om lite kunnskap. Dette var et funn vi ikke var klar over på forhånd, da det ikke er spesifikt dekket i teorien vi har studert.

5.0 Diskusjon av funn

Destruktiv ledelse kan være med på å undergrave et virksomhets mål og resultat, på samme tid som det er skadelig for arbeidsmiljøet. Denne lederstilen kan ha både fysiske og psykiske konsekvenser for de ansatte da en destruktiv leder kan være lite oppgavefokuseret og passiv når det kommer til trivsel hos de ansatte. Forsker Merethe Schanke Aasland uttalte seg om at “Effektene av destruktiv ledelse viser seg å være sterkere enn effekten av det å oppleve konstruktiv ledelse. Særlig er mangel på ledelse et “alminnelig fenomen” (Kaspersen, 2012). Hva gjør ledere til destruktive? kontra det å bare ikke være en god leder eller en ineffektiv leder? Vi kunne valgt å skrive denne oppgaven om alle de positive følgene av å være en god leder, eller hvordan en god leder kan bruke de rette verktøyene for å legge til rette for gode forhold for sine ansatte, samt måloppnåelse for virksomheten. Det finnes mange studier på dette. Vi har derimot valgt å se på den andre siden av ledelse. Den siden som ødelegger for virksomheten og for de ansatte. Den siden som ikke har kjennskap til de rette verktøyene og som er skadelig for både helse og samfunn. Fordi vi mener at det også er viktig å se på den skadelige delen av ledelse for å forstå hvordan det er for enkeltpersoner som ansatte å oppleve dette på arbeidsplassen. På samme tid vil studier på dette gi enda mer støtte til viktigheten av å være en god leder for å nå målene i virksomheten, samtidig for å kunne motivere og engasjere sine ansatte.

I dette kapittelet vil vi bruke det teoretiske rammeverket vi har presentert i kapittel 2 til å reflektere og diskutere over funnene og ideene vi har gjort oss i analysen av intervjuene vi utførte i lys av problemstillingen:

Hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?

Det skal vi gjøre ved å se på aktuell teori og litteratur på destruktiv ledelse, og hvilke ideer som blir presentert rundt dette temaet knyttet til dataen vi presenterer i kapittel 4. Samt hvordan våre funn er like eller ulike i sammenheng med teorien og hva annen forskning sier om destruktiv ledelse, og dens ulike former, begrunnelser og trender. Vi bruker Svein Kile (1990) sine seks helsefarlige ledere og Einarsen et al., (2002) for å se på de ulike ledertypene, på samme tid vil vi også bruke forskning og teorier fra andre studier for å belyse fenomenet og drøfte mulige årsaker. For å diskutere funnene i henhold til problemstillingen har vi valgt å dele diskusjonen inn i utøvelse av destruktiv ledelse og håndtering av destruktiv ledelse, da vi

føler dette er en god måte å få frem hva vi har funnet om hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse.

5.1 Presentasjon av våre funn

For å forstå hva vi mener med destruktiv ledelse, må en vite hva ledelse er. For de fleste starter nok problemet her, noe vi også bemerker oss i den innsamlede dataen om lederne. Det er mangel på forståelse av hva konseptet ledelse er, og Burns (2010) hevder at ledelse er et av de mest observerte, men samtidig minst forstått fenomenene vi har. Det er derfor gjerne ikke overraskende at per dags dato (10.06.2023) er det over 90.000 bøker om ledelse i salg hos Amazon. Destruktiv ledelse derimot, er det ikke forsket like mye på, og det finnes få, men ulike definisjoner på dette, hvor noen overlapper hverandre. De vi finner mest om er de som vi allerede har presentert i teorikapittelet, f. eks fra Einarsen (2002) som har bygget på Kile (1990) sitt arbeid med destruktiv ledelse. Sammen med definisjonene kommer som regel også et sett med varianter av destruktive ledere, som for eksempel Kiles seks helsefarlige ledere eller Einarsens modell for destruktiv lederatferd. Det som gjør det vanskelig er å avgrense hva destruktiv ledelse faktisk er, noen mener for eksempel at destruktiv ledelse er all dårlig ledelse, eller ineffektiv ledelse, men andre ikke. På en annen side har du da de som mener det bare er de undergravende, helsefarlige og passive lederne som faktisk er destruktive. Andre dårlige ledertyper teller derfor ikke som destruktive. Destruktiv ledelse er mer utbredt enn vi først antok.

Ledertype

I tabell nr. 3 fra kapittel 4.2 ser vi at det er en ledertype som skiller seg mest ut, og en som ikke er representert i det hele tatt. På samme tid er det og disse to ledertypene som er de mest ulike. Tyrannisk ledelse er det som skiller seg mest ut, og på andre siden har vi tyvaktig ledelse som ikke er representert. De to andre som er mest representert er la-det-skure (laissez-faire), avsporet ledelse og værhanen. De ledertypene vi ser mest til hos informantene er og de typene som har mange likheter. I nyere litteratur er det mye fokus på laissez-faire ledelse, derfor var det forventet å finne mye om lederstilen. Vi klarte derimot ikke knytte mange av lederne fra informantene våre til denne lederstilen. Det stemmer ikke overens med forskningen som peker på at laissez-faire er den mest utbredte. De fleste ledertypene hos våre informanter, er en sammensetning av flere. Tre av våre informanter har en leder med egenskapene til laissez-faire, samtidig som de også krysses av for andre ledertyper. Derfor er

det ingen ledere i vår forskning som kun inkluderer laissez-faire, slik vi hadde en tanke om før vi startet studien.

Lederatferd

Ser vi på tabellen for ordanalyse, ser vi at det brukes flere ord for å beskrive lederen, og at de samme ordene går igjen hos de ulike informantene. Ord og uttrykk om blant annet mobbing, baksnakking, hersketeknikker, konfliktsky, lite kunnskap og vanskelig er typiske ord og forklaringer som gikk igjen i intervjuene. Dette beskriver atferden til informantenes ledere.

Lederutdanning/ faglig svakhet

I vår studie var det kun en av våre informanter som hadde en leder med utdanning, hvor de resterende hadde ledere som har bygget seg opp til lederposisjonen, men uten utdanningsbakgrunn. Informanten vår som hadde en leder med utdanning jobbet der 6 mnd., og sluttet på grunn av lederen og trivselen i virksomheten. Det var også flere som sluttet sammen med hen. Hennes erfaringer med lederen har flere likhetstrekk med de andre informantene våre, som for eksempel har jobbet der i flere år før de sluttet. Både de som har jobbet der i flere år, og informanten som kun jobbet 6 mnd. opplevde alle en psykisk knekk, og flere ble sykemeldt. Dataene våre viser ingen forskjell fra informanten som hadde leder med lederutdanning og de lederne uten utdanning. Dette var interessant å observere ettersom vi i forkant hadde en tanke om at ledere med utdanning hadde en annerledes lederstil. Det kan derimot stemme i andre tilfeller, hvor ledere med lang utdanning kan utføre en annerledes og bedre lederstil for sine ansatte. Ved å ha en lederutdanning kunne lederen bli klar over hvor ødeleggende det er for virksomheten å behandle sine underordnede dårlig, og få se hvor skadelige konsekvensene dette medfører.

Reaksjon

Funnene i studien indikerer at det er 3 reaksjoner på å håndtere en destruktiv leder.

1) Utbrenthet, de ansatte er over lengre perioder under et destruktivt lederskap og til slutt møter veggen og blir utbrent. Dette er de personene som pusher på og blir i jobben til tross for destruktiv lederstil, hvor de til slutt blir så utbrent på grunn av stress, angst og depresjon at de ikke klarer mer. 2) Resignasjon, reaksjonen er å si opp jobben fordi de ikke klarer å holde ut lenger. 3) Ansvar, å jobbe videre for å beskytte sine kollegaer.

En faktor om hvordan de ansatte mestrer destruktiv ledelse, er hvor lenge de har jobbet på arbeidsplassen. Informanten vår som har jobbet lengst på sin arbeidsplass har jobbet der i 35 år sammenlignet med informanten som jobbet minst, som arbeidet i 6 mnd. før hen sluttet. Informanten som “kun” jobbet der i 6 mnd., ble aldri direkte sykemeldt, men var flere ganger hos legen på grunn av symptomer på utbrenthet. Utbrentheten kom av et vedvarende stress på jobben, både i form av mental og fysisk utmattelse. Disse belastningene opplevde hen i flere måneder, før hen til slutt måtte si opp jobben på grunn av helsen og trivselen. Den andre informanten derimot forteller at hen likevel jobber på samme plass etter 35 år. Hen har vært sykemeldt fra jobb 3 ganger på grunn av utmattelse, smerter i kroppen og dårlige forhold på jobb. De verste forholdene har kommet de siste årene, derfor har det vært holdbart frem til nå. Hen forteller om sykemelding på grunn av ekstremt mye stress. Funnene her tyder på at flere av de samme symptomene informantene våre hadde kom til tross for at det er så stor forskjell i antall år i bedriften.

Etter gjennomføringen av vår forskningsstudie har vi funnet ut at det ikke er så lett å mestre destruktiv ledelse. De som likevel prøver å fortsette med en destruktiv leder går til slutt i bakken de også, og de som prøver å holde ut i jobben for sine kolleger blir også til slutt utbrent og syke. Det vi har funnet ut av denne studien, er at det er viktig å komme seg bort fra en slik arbeidsplass før det går for langt helsemessig.

Forskjell mellom menn og kvinner

En annen interessant faktor vi så på var forskjellen mellom kjønn hos våre informanter. Vi intervjuet 6 kvinner og 2 menn. Her oppdaget vi en forskjell. Kvinnene ble lengre i jobben, og fikk større, varige konsekvenser både psykisk og fysisk enn menn. Noen av kvinnene i studien forteller også at de holdt ut lenger i jobben for å beskytte sine kollegaer. Funnene i studien tyder på at mennene i vår forskning sluttet på grunn av trivsel, før det gikk så langt at de fikk noen personlige konsekvenser, utenom at de ønsket å finne seg en ny arbeidsplass. Studien vår hadde ikke hensikt å fokusere på kjønn, derfor har vi ikke forsket mer på dette. Vi ble oppmerksomme på at det har mye å si hvordan man er som person, på hvordan man håndterer slike utfordringer på arbeidsplassen. Dette funnet hadde vært interessant å forske mer på til videre forskning.

Vedvarende symptomer

Noe som også er bemerkelsesverdig fra de kvalitative intervjuene viser at tre av våre informanter opplevde angst og stress rundt sosiale medier og mobiltelefon under og etter arbeidsforholdet. Alle fortalte hvordan for eksempel ringelyd på telefon, snapchat gruppe og messenger gruppe på facebook har vært ødeleggende på grunn av at dette assosieres med den giftige lederen de tidligere har hatt, eller har. Noe annet vi synes var overraskende, er hvor mange som har blitt påvirket både fysisk og psykisk av det destruktive lederskapet. For eksempel fortalte den ene informanten oss om hvordan hen har klart å holde psyken i sjakk og presset seg gjennom arbeidsforholdet på grunn av sine medarbeidere. Hen opplevde etter hvert smerter i kroppen, som viste seg å være på grunn av stress rundt arbeidsplassen.

Det kom tydelig frem hvordan stress og bekymringene fra tidligere arbeidsplass med en destruktiv leder hang igjen på ny arbeidsplass. Flere av informantene gav uttrykk for at de er redde for å bli baksnakket eller overvåket av ny sjef, da dette var blitt “normalt” i den gamle jobben. Den ene informanten fortalte blant annet at hen sluttet i jobben sin på grunn av sjefen. Hen fikk deretter en ny jobb, men både stresset og bekymringene henger stadig igjen selv 2 år etter hen sa opp den gamle jobben.

Prætorius (2008) påpeker at arbeidsrelatert mobbing i 80% utføres av en leder rettet mot en arbeidstaker. I vårt tilfelle ser vi at dette stemmer. Våre informanter som forteller om mobbing på arbeidsplassen, kommer fra ledelsen som sitter på makten. Dette ble utført ved blant annet baksnakking, stygge ord direkte til informantene og kollegaer og holde igjen på informasjon.

5.2 Utøvelse av destruktiv ledelse

For å se på hvordan ansatte påvirkes av destruktiv ledelse, har vi valgt å se på hvordan den destruktive ledelsen de blir utsatt for, ble utøvd. For å videre forstå dette vil vi bruke den aktuelle teorien til å belyse hvordan disse lederne passer inn i typologien om destruktive ledertyper og hvordan det påvirker ansatte i sammenheng med det som vi samlet inn under intervjuene om hvordan informantene følte de ble påvirket.

Ledelse er en maktposisjon (Karp, 2019). Hvordan denne makten blir misbrukt spiller en rolle i det fenomenet vi undersøker. I teorigrunnlaget vårt beskriver vi ulike former for negativ lederatferd og lederstil som vi i dette kapittelet skal se nærmere på sammenhengen mellom. De formene for destruktiv lederatferd vi har begrenset oss til er fra Einarsen et al., (2002) modell for lederatferd, tyrannisk, la-det-skure og avsporet ledelse. I tillegg til Kile sine seks helsefarlige ledere, den umaskerte tyrann, den uangripelige manipulator, feilsøkeren, den velvillige formynder, værhanen og løgneren og forvrengeren (1990).

Tabellen i kapittel 4.2 viser at en destruktiv leder kan ha flere egenskaper som kan passe inn i de ulike destruktive lederstil typologiene. En destruktiv leder kan for eksempel fraskrive seg ansvar og være fraværende, samtidig som en annen kan være en mobber og frekk. Begge disse lederstilene går under destruktiv ledelse og er like skadelige, til tross for at de er så forskjellige. De ulike typologiene har noen likhetstrekk seg imellom. De seks første kommer fra Kile (1990), og de 4 siste typologiene kommer fra Einarsen et al (1990) sin forskning. Vi kan se likheter mellom *den uangripelige manipulator* og *avsporet ledelse* hvor begge har egenskaper der lederen kun fokuserer på seg selv, og ikke de ansattes helse og trivsel, eller på virksomhetens mål. *Værhanen* og *la-det-skure ledelse* har også flere likhetstrekk, som blant annet at lederen fraskriver seg ansvar, og benytter seg av en form for ikke-ledelse. Begge disse lederstilene er fraværende og ikke til stede. De tar ikke opp nødvendige saker i bedriften, og lar det heller gå litt for langt før de evt bryter inn. *Den umaskerte tyrann* og *tyrannisk ledelse* har også lignende tyrannisk karakter, hvor lederen opptrer destruktivt mot de ansatte i form av maktmisbruk og mobbing. Her har lederen som mål å oppnå virksomhetens mål.

Alle informantene kan krysses av for tyrannisk ledelse i tabell nr.3 i kapittel 4.2. Tyrannisk ledelse undergraver motivasjon, trivsel og tilfredsheten til de ansatte (Einarsen et al., 2007). Det som dermed skiller en tyrannisk leder fra å være klart og bevisst destruktiv er at det ikke nødvendigvis for å gå mot organisasjonens mål. På bekostning av de ansatte, oppnår denne typen ledere mål, oppdrag og resultater. Vi har diagnostisert alle informantenes ledere i denne typologien fordi det gikk igjen at flere av lederne behandlet sine ansatte dårlig fordi de ikke visste bedre, og fordi det gjerne var tilfellet at de hadde opplevd en gang at å gjøre de ansatte redde ville gjøre dem mer effektive i frykt om å ikke gjøre en god nok jobb. Funnene her tyder på at tyrannisk ledelse er en lederstil som kan skje når en leder ikke har utdanning eller kjennskap til de rette verktøyene for å motivere sine ansatte. Flere av informantene forteller om en leder som manipulerer og ydmyker dem for å få jobben gjort. Vi kjenner igjen en leder som opptrer aggressivt mot de ansatte i troen om at dette fører til økt innsats, *“han starter hver morgen med å kjeft på oss”*. Denne informanten mente etter mye tenkning at denne sjefen gjorde dette i tro om at det skulle skremme dem til å være enda mer effektiv denne dagen, av frykt. Men det var bare tilfelle i begynnelsen, etter hvert ble de ansatte så slitne av det og opplevde mye stress og angst rundt dette. En tyrannisk leder fremheve seg selv, og påminner sine ansatte om hvem som er sjef. En informant forteller om en sjef som hele tiden går rundt og sier *“Det er jeg som er sjef her”*.

Resultatene våre her tyder på at alle våre informanter har blitt utsatt for den typen leder som krenker organisasjonens interesser, men bare når det kommer til de ansatte og oppgavefokus. Lederne krenker ikke organisasjonens interesser om å oppnå virksomhetens mål og resultater. På samme tid så er denne typen veldig skadelig for de ansatte, både fysisk og psykisk. Forskning viser at psykiske plager som oppstår på bakgrunn av arbeidsforhold er de største grunnene til sykefravær og fra bortfall fra arbeidslivet (arbeidstilsynet, u.å.). Det betyr at forhold som skaper angst og stress på jobben, kan gjøre ansatte syke, både fysisk og psykisk. Noe som fører til store konsekvenser for den enkelte, men også virksomheten og i verste fall samfunnet. Dersom ingenting blir gjort med årsaken, eller den enkelte ikke får den hjelpen den trenger, kan det koste samfunnet dyrt.

“Sykefravær påvirker nemlig ikke bare den det gjelder, men også hele arbeidsplassen, de øvrige ansatte og deres spesifikke stilling og arbeidsoppgaver” (Arbeidsmiljø, 2021).

Dette er et interessant funn da litteraturen om destruktiv ledelse fokuserer mest på at lederen er passiv og undergraver det å nå organisasjonens mål og skape gode resultater, selv om begrepet også inkluderer det å ha destruerende og skadelig atferd mot de ansatte og oppgavefokuset. Dette tror vi kan ha noe med at flere og flere havner i lederposisjoner uten å ha ledererfaring eller lederutdanning. Den typen leder som når virksomhetens mål på bekostning av sine ansatte kan karakteriseres under fryktbasert ledelse. De bruker frykt som et lederverktøy. Disse lederne bruker ikke de riktige verktøyene. Det kan derfor tenkes at de som er denne typen ledere kommer av at de er kunnskapsløse, og mangler kunnskap og kompetanse om hva som er rette verktøy å bruke for å motivere sine ansatte til en god jobb. Når disse lederne ikke vet hvordan de skal gå frem for at de ansatte skal gjøre slik de ønsker, bruker de frykt som verktøy for å true dem. Det er skadelig, men denne typen ledere kan i hvert fall lære nye knep og hva som er rette verktøy. På en annen side har vi den som ikke bryr seg. De vet innerst inne at det er galt, men gjør det likevel. Dette gjør de fordi de ser at resultatene av frykten virker, ikke nødvendigvis kun for å være umoralsk. Men det vil ikke fungere i lengden, men det kan tenkes at det kan ta tid før konsekvensene av denne ledertypen viser seg, og vil da være vanskelig å knytte dem sammen. En annen informant forteller også om en leder som bruker trusler og forskjellsbehandling mot de ansatte. Lederen truet de ansatte med å søke jobb på pizzabakeren hvis de ikke gjorde en god jobb. En annen informant forteller at hen er redd for sjefen og gruer seg til å gå på jobb fordi de alltid får kjeft uansett om de har gjort noe galt eller ikke. *«Jeg gruer meg til å møte sjefen, og sliter med nattesøvn og angst fordi sjefen alltid leter etter noe hen kan kjeft på oss for»*. Samme informant forteller om en leder som har «arvet» stillingen, og som hverken har utdanning eller erfaring med å være leder. Det var flere informanter som beskrev liknende forhold *«etter noen år med frykt innså jeg at uansett hvor hardt jeg prøvde, fikk jeg kjeft uansett. Hen hadde en teknikk for å skape frykt ved at hen slo hendene i bordet for å virke enda skumlere»*. Dette kan vi kjenne igjen som en leder som bruker frykt fordi den ikke vet bedre. Den har gjerne opplevd at å skremme sine ansatte gjør at de er effektive og virker motiverte til å gjøre en god jobb. Men dette er en kortvarig effekt og vil være med på å gi negativ indre motivasjon. Dette har både ulemper for arbeidsmiljøet, og kan være med på å resultere i høyt sykefravær, oppsigelse og generell mistriivsel. Informantene som forteller oss om ledere som bruker frykt som lederverktøy, er de samme informantene som senere sluttet i sitt arbeidsforhold på grunnlag av sjefen. Med andre ord, viser det at frykt som et verktøy gir motsatt resultat enn hva lederne planlegger.

Flere av informantene opplever også en leder som er ute etter å finne feil hos de ansatte. Det de beskriver har flere likhetstrekk med Kile (1990) sin forklaring av *feilsøkeren*. Lederen her er konstant ute etter å lete etter feil hos de ansatte og noe å “ta de på”. Eksempelvis forteller en av informantene at hen engang fikk kjeft fordi hen la en kulepenn på feil plass. Dette er typisk en slik lederstil, hvor lederen må finne noe å klage på.

Informant 1 og 3 forteller om en leder som kan sammenlignes med værhanen. Denne type leder er ifølge Kile (1990) en leder som du ikke kan ha tillit til, som ofte sier seg enig i det du forteller, men fraskriver seg ansvar når det virkelig er viktig. Tillit er en avgjørende faktor på en arbeidsplass mellom mennesker. Informantene opplever at det ikke er tillit til ledelsen, som fører til at en ikke tør å varsle problemene videre. Flere av informantene forteller om en leder som ikke oppfyller rollen sin som leder, og som også bruker overvåking, baksnakking og kjefting som en del av sin metode for å få de ansatte til å høre. Dette gir motsatt effekt og de ansatte mister trivselen og effektiviteten. Løgneren og forvrengeren er en annen ledertype fremstilt av Kile (1990) som opptrer som en glad og oppegående leder, men i flere tilfeller for eksempel sprer usanne rykter. Dette ser vi også igjen blant våre informanter, hvor et par av dem forteller at lederen selv setter ut rykter om de ansatte.

Funnene i studien vår indikerer at noen av lederne til informantene har personlighetstrekk som minner om laissez-faire-lederstilen. Linda Lai (2022) beskriver denne lederstilen som en svært skadelig og destruktiv lederstil. Lederne her drøyer ofte før de griper inn i vanskelige situasjoner. Den kan også beskrives som en svært fraværende og unnvikende lederstil, noe mange av våre informanter kjenner seg igjen i. Den ene informanten vår opplevde en leder som ikke tør å ta opp ting saklig, og holdt en avis foran ansiktet når hun skulle “kjeft” på de ansatte. En annen informant forteller også at lederen aldri klarte holde øyekontakt når hen snakket med sine underordnede. Den samme lederen unngikk å dele informasjon til de ansatte, og hadde svært lite engasjement på arbeidsplassen som demotiverte de ansatte til å gjøre en god jobb.

På den ene siden forventet vi at det var mange av lederne som kunne ha likhetstrekk med laissez-faire ledertypen på bakgrunn av vår forventning før vi startet forskningen. Denne forventningen hadde vi på grunn av mengden teori og forskning det finnes på laissez-faire fra tidligere. På den andre siden var vi likevel spent på om tidligere forskning stemte overens

med vår egen forskning. Resultatene indikerer videre at det er mange ulike typer ledelse, og en leder kan krysses av for flere personlighetstrekk som inkluderer de ulike typene.

Hersketeknikker

Flere av informantene våre forteller om hendelser hvor lederen bruker hersketeknikker for å få de ansatte til å gjøre slik sjefen vil. De ulike hersketeknikkene de forteller om er blant annet latterliggjøring, ydmykelse og påføring av skam og skyld. Ledelsen har ikke tillit til de ansatte. For å ha et godt fellesskap er tillit svært essensielt for å føle på en gjensidig respekt for hverandre. Faren med å bruke hersketeknikker er at det ofte slår ut motsatt av det lederen tenker. Ledere bruker gjerne slike teknikker for å få de ansatte til å jobbe effektivt og få fremgang, mens i stedet demotiverer dette de ansatte og ødelegger trivselen de har på arbeidsplassen. Vi ønsket å høre om våre informanter hadde noe erfaring med dette. Flere av informantene forteller om hendelser hvor lederen har kjeftet på dem uten mål og mening. Den ene informanten forteller blant annet *“Sjefen gjør konstant arbeidsdagen vanskelig, enten så er det kjeft og skremselstaktikk eller så blir vi nedlatende snakket til uten grunnlag”*.

Informantene forteller om ledere som bruker hersketeknikker for å jobbe mot dem, og ikke med dem. De beskriver en leder som ikke ønsker at de ansatte skal trives. Flere av informantene forteller om en ledertype som minner om værhanen. Denne lederen kan du ikke ha tillit til, og man kan ikke forvente å få støtte fra lederen. En annen informant forteller også *“Ja. Det ble brukt både fordømmelse uansett hva du gjør og påføring av skyld og skam. For eksempel fikk vi stygg kjeft uten holdning. Vi ble behandlet dårlig uten å ha gjort noe galt”*

Maktmisbruk

Informantene nevner også maktmisbruk når de beskriver sin overordnede. Den ene informanten forteller det hen savner fra en leder er en som ikke misbruker makten sin, men bruker den til virksomhetens beste. Når en leder har makt, har hen evnen til å få noe til å skje, og kan være faretruende når den blir misbrukt (Karp, 2019). En annen informant har også erfart en leder som misbruker makten sin, og snakker nedlatende til sine ansatte. Informanten forklarer at lederen visste godt at hen satt på mye makt, og at de ansatte ikke kunne gjøre noe med dette. Så hen brukte makten til sin fordel, imot sine ansatte. Raven (1959) sine fem maktbaser ser vi igjen i informantenes fortellinger om sine opplevelser med ledelse og maktmisbruk. Spesielt punkt 3; *“du har rett til å bestemme”* og punkt 4; *“du kan straffe eller belønne”*. Noen av informantene opplever en leder som benytter seg av straff og

belønningsmakt. For eksempel har den ene informanten opplevd belønningsmakt fra ledelsen, hvor de i dette tilfeller lover ut alkohol til de ansatte om de gjorde en god jobb, og i noen tilfeller holdt tilbake godene som en straff hvis de ikke utførte jobben slik ledelsen ønsket. Andre informanter opplever lederens maktmisbruk på grunnlag av at sjefen har rett til å bestemme. Denne forholder seg til at de ansatte vet at lederen er sjefen og sitter på makten til å bestemme over dem i virksomheten.

Relasjon mellom ansatt og ledelse

Karp (2019) beskriver fire barrierer som hindrer en god ledelse i virksomheter. Disse barrierene ser vi igjen i våre informanternes fortellinger. Den første barrieren beskriver ledere som går dårlig med andre mennesker. Den ene informanten vår forteller om en leder som ikke klarer å ha en samtale med sine medarbeidere, som ikke klarer å ha øyekontakt når de snakker sammen. Hen bryr seg heller ikke om sine ansattes privatliv eller ønsker å ha en grei tone med dem utenom det som skjer på jobb. Vi ble også fort oppmerksomme på den ene informanten vår som forteller om en leder som blir beruset av makt, som kan minne om barriere nr 2. Lederen påpeker ofte i jobbsammenheng at det er hen som er sjef her. Den samme informanten forteller også at sjefen er dårlig på kommunikasjon med de ansatte og sliter med øyekontakt. Sjefen har gjerne noe foran ansiktet når hen skal ta opp en sak med sine underordnede, som viser en form for utrygghet hos sjefen.

Den ene informanten forteller oss om en redsel for å bli overvåket i skjul. Dette har vært hendelser som har skjedd gjentatte ganger, som fører til usikkerhet hos de ansatte. Dette påvirker effektiviteten og trivselen på arbeidsplassen. Disse hendelsene som informanten forteller oss om, minner om Ashforth (1994) sine uttalelser hvor han beskriver en destruktiv atferd svekker de ansattes følelse av selvstendighet ved å overvåke deres handlinger og prestasjoner på jobben. Informanten forteller om at de flere ganger ble overvåket på arbeidsplassen og hva de gjorde mens de jobbet, noe som også skapte usikkerhet på fremtidige arbeidsplasser.

Mobbing

Det er ulike faktorer som spiller inn når ansatte ikke trives på jobb. Flere av våre informanter forteller om ubegrunnet kjeft og straff på arbeidsplassen. Ved å bruke uregelmessig bruk av straff kan gjøre de ansattes jobbsituasjon ustabil. Den ene informanten har blant annet opplevd gjentatte hendelser over tid med kjeft uten mening, og påføring av skyld. Dette kan

beskrives som arbeidsrelatert mobbing, hvor de ansatte opplever en krenkende atferd (Lindøe, 2018, .24). Dette er med på å gi helsemessige kostnader til medarbeiderne i form av angst og usikkerhet, som videre fører til redusert effektivitet og trivsel på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2002, s.249). En informant forteller *“Jeg opplever at flere ansatte gjør mindre og er mindre effektive i jobben sin, ikke nødvendigvis bevisst”*, hen forteller også at hen merker på seg selv at den indre motivasjonen er liten og ikke ønsker å møte opp på jobb lenger.

To av respondentene opplever en form for skjult mobbing i virksomheten, hvor lederen bruker baksnakking, og prøver å sette de ansatte opp mot hverandre. Hendelsen informantene opplever er ubehagelig og stressende. En slik type indirekte skjult mobbing kan være en stor årsak til et dårlig og giftig arbeidsmiljø som påvirker de ansattes motivasjon og trivsel. Berne og Hunter (2013) beskriver at slik mobbing på arbeidsplassen ikke kun påvirker den som blir mobbet, men påvirker også resten av virksomheten. De andre ansatte kan oppleve stress og ubehag rundt en sjef som mobber. En av våre informanter har opplevd å være vitne til mobbing, som også påvirket informantene kraftig i ettertid; *“Jeg fikk ikke sove den natten, og jeg har fått et helt nytt syn på sjefen nå. Mitt forhold til sjefen er helt endret, og nå er det bare ubehagelig for meg rundt sjefen og jeg er redd og stresset for at det samme skal skje meg og de andre ansatte.”* Forskning viser at medarbeidere som har opplevd en slik hendelse ved å være vitne til en mobbesituasjon kunne assosieres med emosjonell utmattelse. En slik hendelse kunne også øke en risiko for å få symptomer på psykiske lidelser som blant annet depresjon 18 mnd. etter hendelsen (Sprigg et al. 2019).

5.3 Destruktiv ledelse er “uhåndterbart”

Helsemessige konsekvenser

Uttalelsene fra informantene våre viser at en dårlig ledelse har stor påvirkning på oss som mennesker, både fysisk og psykisk. Flere av våre informanter har opplevd langvarige påkjenninger som blant annet angst og søvnproblemer som en konsekvens av arbeidsforholdet som også utviklet seg mer til helseskader og sykefravær. Den ene informanten opplevde langvarige muskelsmerter som gradvis forsvant etter hun sluttet i jobben, som vi tidligere har sett ofte er en reaksjon på stress, depresjon og mistriivsel på arbeidsplassen. Ved å oppleve slike hendelser over tid er med på å svekke motivasjon, effektivitet og tilliten i virksomheten, som igjen går utover bedriftens kostnader og effektivitet. Flere av våre informanter har opplevd å være sykemeldt selv, eller at kollegaer har vært sykemeldt fra arbeidsplassen på grunnlag av ledelsen, som er med på å skape mer kostnader for virksomheten og redusert produktivitet blant de ansatte (Einarsen et al., 2002).

Når vi ser på de helsemessige konsekvensene av mobbing og destruktiv ledelse kan vi skille mellom akutte reaksjoner, langvarige påkjenninger og ettervirkninger. Akutte reaksjoner er ofte uro, forvirring, fortvilelse og engstelse. Mens mer langvarige påkjenninger kan være angst, depresjon, irritabilitet og søvnproblemer som også kan videreutvikle seg til helseskader og sykefravær. Anspenhet, depresjon og manglende selvtillit kan gå videre til kroppslige symptomer som for eksempel smerter i muskler. Flere av våre informanter forteller om et hendelsesløp som starter med akutte reaksjoner på gjerne en konkret hendelse eller oppførsel fra sjefen, *“sjefen kom inn med en avis foran ansiktet fordi hen er konfliktsky, og begynte å skjelle oss ut foran kunder”*. Informanten beskriver følelsene sine som forvirret og fortvilet. Når informanten etterpå hadde prøvd å ha en voksen samtale med sjefen, hadde stemningen bare blitt verre, som ga informanten angst og søvnproblemer. *«Til slutt varslet jeg til eier, men han var like holden i å måtte gjøre noe,.....»*. Informanten forteller at hen ble så påvirket av dette at hen til slutt måtte oppsøke lege. Disse funnene samsvarer med tidligere forskning hvor studier har vist at langvarig arbeidsrelatert stress kan resultere i psykiske og fysiske helsemessige kostnader.

Ashforth (1994) hevder at en leder med destruktiv atferd motarbeider medarbeiderne ved å blant annet svekke deres følelse av selvstendighet ved å konstant overvåke deres prestasjoner på arbeidsplassen. *«Det var ganske tydelig at hun hadde fått dette med seg ved å spionere på*

oss over kamera, det er jo ikke lovlig». En leder kan også begrense medarbeidernes kommunikasjon slik at de ikke får deltatt eller være en del av kulturen. Dette kjenner vi igjen fra samme informant som forteller, at de nesten ikke tåler å snakke sammen når kollegaer går forbi hverandre på jobben, heller ikke selv om det er arbeidsrelatert. Informanten forteller at de ved flere anledninger opplever at sjefen har spionert på dem på kamera, både mens de er på jobb, men også at sjefen har gått tilbake i tid på videoovervåkingen. Hen forteller også at hen har tatt sjefen på fersken selv ved flere anledninger, ved å sitte å zoome inn på eller spole for å se på de ansatte på videoovervåkingen.

Psykiske plager

Flere informanter forteller om sykemeldinger og oppsigelser. En informant forteller at den fikk en psykisk knekk av ledelsens oppførsel som resulterte i at hen måtte sykemelde seg fordi hen bare gråt og gråt og fungerte heller ikke på fritiden da det hadde gått så inn på hen. En annen derimot, beskriver en periode i livet hvor familien hadde reagert på at de følte at hen aldri var til stede når hen var hjemme.

Et funn vi gjorde som vi ble overrasket over var det at tre av informantene beskrev stress, angst og frykt rundt mobilen og sosiale medier knyttet til jobben. En informant beskriver det slik; *“jeg fikk angst for ringelyden på telefonen, det varte nesten et halvt år etter jeg sluttet. Jeg forbandt den med at hen ringte meg daglig kl 8 for å si at nå må jeg komme på jobb, selv om stillingen min var 8% og jeg bare skulle jobbe annenhver helg”.* En annen informant forteller også *“Jeg opplever at jobbgruppen på facebook bare blir brukt til kjeft og uthenging, og får klump i magen hver gang jeg får varsel fra den gruppen”.* En tredje informant fortalte også om noe lignende med sms-lyd. Dette var interessant for oss som intervjuet å observere, ettersom funnene her tyder på at de ansatte blir negativt påvirket av den digitale kontakten mellom ansatt og arbeidsgiver, noe som er svært bekymringsfullt.

Studien vi har utført tyder på at destruktiv lederstil kan påvirke de ansattes psyke på ulike måter. Informantenes ledere har vært både fraværende, mobbende og skadelige. En informant forteller om at etter hen varslet, opplevde den at sjefen begynte å gå imot hen. *“Da følte jeg faktisk at han begynte å motarbeide meg, og snakke gjennom andre for å gi meg beskjeder”.* Hen forteller også at når hen informerte at de ansatte hadde rettigheter og at de måtte holde seg til lovverket, mente sjefen at det var sjefens ønsker og bestemmelser som kom først, også før AML og Internkontrollforskriften.

Fysiske plager

Det var flere av informantene som ble sykemeldt. En av informantene forteller oss at hun følte seg på vei til å bli utbrent. Utbrenthet er i dag et alvorlig arbeidsmiljøproblem, hvor mange ansatte ikke blir ivaretatt, verken fysisk eller psykisk, og opplever for stor belastning og for lite ressurser (Miller, 2001, s.30). Utbrenthet er ofte et resultat av stress over tid, og ofte i jobbsammenheng. Flere av våre informanter påpekte hvordan helsen deres har blitt påvirket i ettertid og underveis mens de arbeidet for en destruktiv leder.

En annen informant forteller om smerter i kroppen som kom av et enormt stress som følge av arbeidsplassen. Smertene trodde hen var på grunn av sykdom, men som senere forsvant når hen sluttet i jobben. En annen forteller også at hen slet mye med nattesøvn og smerter i kropp som hen selv tror stammer fra angsten og stresset for jobben. Einarsen, Raknes, Matthiesen og Hellesøy (1994) beskriver at slike smerter ofte er et resultat av depresjon, ansenthet og manglende selvtillit som har ført videre til muskelsmerter.

Destruktiv ledelse får konsekvenser for organisasjon og samfunn

Flere av våre informanter forteller at de har opplevd å bli sykemeldt fra arbeidsplassen. Først og fremst påvirker dette virksomheten negativt i form av ekstraavgifter ved blant annet sykemelding, vikarer og ekstravakter. Informantene forteller også at mange har valgt å slutte i jobben på grunn av den destruktive lederstilen og flere av dem har opplevd store turnover på arbeidsplassen. Dette er også en negativ påvirkning for bedrifter ved å måtte bruke tid og ressurser på å ansette nye medarbeidere, og ha opplæring med disse over en lengre periode.

Et annet relevant funn vi ser er at det er en stor sammenheng mellom destruktiv ledelse og hvordan dette påvirker virksomheten negativt. Alvorlige konflikter på arbeidsplassen som er ledet av en destruktiv atferd kan påvirke både medarbeiderne og virksomheten. Slike konflikter som er mellom menneskene i bedriften kan ofte spre og ramme en hel gjeng selv om problemet startet mellom leder og medarbeider. I virksomheter hvor det kun er en enkeltsituasjon eller hvor ledere er generelt giftig, kan dette ramme flere både når det gjelder trivsel, motivasjon og produktiviteten. Flere kan føle seg engstelige for om de blir utsatt for slik mobbing en annen gang, andre kan føle bekymring overfor den som blir utsatt og fellesskapet i virksomheten blir svekket. Dette kan føre til at de ansatte ønsker ny arbeidsplass

som gjør at virksomheten taper på dette i form av nye rekrutteringer og vikarer som fører til økte kostnader for virksomheten.

Utgifter i forbindelse med erstatninger, sykefravær, manglende ressurser og måloppnåelser og redusert produktivitet blant de ansatte er også noe virksomheten må regne med (Einarsen et al., 2002). Alle typene av destruktive ledere, både passive laissez-faire ledere og aggressive tyranniske ledere, fører til en unødvendig økonomisk kostnad gjennom sykefravær, lite produktivitet hos de ansatte og stor unødvendig turnover (Einarsen et al., 2002). Finne, Stein og Bjørn (2011) påpeker en betydelig sammenheng mellom mobbing og utvikling av psykiske helseplager. Einarsen, Raknes, Matthiesen og Hellesøy (1994) viser også til forskning som viser at mobbing og konflikter kan utvikle seg til alvorlige helsemessige skader ved at de blir påført manglende arbeidsmotivasjon og akutte psykiske plager som videre fører til sykefravær og gjennomtrekk i organisasjonen. Vi ser med andre ord hvordan virksomheten også blir påvirket negativt av destruktiv ledelse og mobbing i virksomheten. Jacobs (2019) hevder at ineffektivt lederskap og stress forårsaket av arbeidsplassen er en stor bekymring for både virksomheter og den globale økonomien. Forskning har store bevis for at det er en klar sammenheng mellom ansattes helseproblemer på grunnlag av stress, medarbeiderskifte og ineffektive ledere. Ansatte som opplever en ineffektiv leder kan bli påvirket av yrkesmessig stress, og senke medarbeidernes moral på grunn av ødeleggende holdninger, atferd, følelser som videre reduserer virksomhetens produktivitet og de økonomiske gevinstene (Jacobs, 2019).

En utfordring som vi ser ved at det er så mange ulike definisjoner på destruktiv ledelse og forskere som forsker på ulike deler av det, gjør at det er vanskelig å konstruere et kostnadsbilde av destruktiv ledelse, fordi mye av forskningen er vanskelig å sammenligne da de forsker på ulike fenomen og aspekter av destruktiv ledelse.

Mye forskning på destruktiv ledelse i nyere tid fokuserer på Laissez-faire ledelse, som er passiv ledelse i form av fraværende og unnvikende lederstil, hvor ledelsen fraskriver seg ansvar noe som kan resultere i psykiske plager hos de underordnede (Avolio & Bass, 1990; Skogstad et al., 2007; Antonakis et al., 2003). Men, det vi finner interessant med vår undersøkelse er at vi finner mer til felles med tyrannisk ledelse. Som vi har sagt kan alle våre informanter krysses av for tyrannisk ledelse. Hoved forskjellen vi ser er at lederen som er tyrannisk bryr seg om å nå organisasjonens mål, men bryr seg ikke om hvordan de ansatte blir

behandlet. Mens laissez-faire lederen er passiv på alle arenaer og bryr seg hverken om å nå virksomhetens mål og er likegyldig til oppgaver og de ansatte.

5.4 Samfunnsmessige konsekvenser

Nå har vi skrevet mye om at destruktiv ledelse koster for enkeltpersoner, virksomhetene og samfunnet. Det er ikke en del av problemstillingen å se på hva det koster samfunnet, men vi syntes at dette er en så viktig del å få frem og det begrunner hvorfor det er viktig å se på hvor skadelig det er og viktigheten av å gjøre endringer for å redusere og i bestefall stoppe forekomsten av destruktiv ledelse. Destruktiv ledelse er så utbredt og skadelig at det blir et samfunnsproblem. En stor konsekvens av destruktiv ledelse er som nevnt stort sykefravær, og dette koster samfunnet. “I Norge skyldes om lag 60 prosent av det legemeldte sykefraværet muskelskjelettlidelser og psykiske helseplager” (Birkeland Nielsen, 2017). Dette er diagnoser som er dokumenterte at kan knyttes til dårlige forhold på arbeidsplassen. Slike diagnoser er knyttet til langtidssykefravær (Birkeland Nielsen, 2017).

Arbeidstakere som opplever destruktiv ledelse, kan falle ut av arbeidslivet og fellesskapet. Som vi har sett i dataene fra intervjuene våre snakker informantene også om det å være redde for at de drar med seg utbrentheten, og de andre problemene destruktiv ledelse skaper, inn i ny jobb. At den nåværende jobben gjør dem så slitne, stresset og deprimert og de er redde det vil påvirke motivasjonen og effektiviteten i en eventuell ny jobb. Vi vil derfor påpeke viktigheten av å jobbe med dette problemet. Et viktig poeng her er da å fremme fordelene med god ledelse. “En god leder ser sine ansatte og leder gjennom felles innsats for et mål som er forstått av alle” (Janbu, 2011). En leder som legger opp til trivsel og motivasjon på jobben, legger opp til at de ansatte kan gjøre jobben på best mulig måte og vil da igjen få gode resultater (Kommunesektorens organisasjon, 2018). Forebyggende tiltak er heller ikke en del av oppgaven, men det bør nevnes at dette kan ha svært gode kostnadsreduserende effekter. Einarsen et al (1994) viser gjennom forskning at åpent og trygt arbeidsmiljø, være en kvalifisert leder, og å ha en arbeidsplass med respekt kan ha forebyggende effekt for destruktiv ledelse.

Til slutt vil vi diskutere litt rundt mulige feilkilder som kan oppstå i et slikt forskningsprosjekt. Blant annet er det en forventningseffekt som kan oppstå under en slik studie. Vi kan ha hatt en ubevisst forventning til hvordan studien kommer til å gå, og hva vi kommer til å finne svar på. For eksempel kan dette synes i teorikapittelet, hvor vi hadde valgt

ut et par teorikapitlet på forhånd som vi forventet å finne svar på i studien. På samme tid, var det interessante funn som dukket opp underveis, som vi ikke hadde en forventning om.

6.0 Konklusjon

Studiens siste kapittel inneholder en kort oppsummering av oppgaven, samt studiens konklusjon. Avslutningsvis vil vi presentere forslag til videre forskning.

Innledningsvis stilte vi oss spørsmålet "*Hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?*". For å besvare problemstillingen har vi tatt i bruk en kvalitativ metode, nærmere bestemt kvalitative intervjuer som vi har gjennomført med flere ansatte som har opplevd destruktiv ledelse i arbeidslivet. Gjennom diskusjon av teori og empiri har vi fått svar på problemstillingen.

Et veldig oppsiktsvekkende funn i studien er hvor mye de ansatte faktisk blir påvirket og hvor mye dette går inn på dem både psykisk og fysisk. Flere av informantene opplevde psykiske og fysiske konsekvenser av den dårlige lederen. Virksomhetene ble påvirket negativt i forhold til hvor mye turnover det ble gjort i bedriften som skapte unødvendig mye kostnader i forbindelse med nyansettelser, opplæring, vikarer og sykefravær. Funnene våre viser en tydelig sammenheng mellom informantenes erfaringer og hvordan de opplever sin leder, og teorien om destruktiv ledelse. Flere av funnene samsvarer med tidligere studier utført på dette temaet.

Det var interessant å høre hva våre informanter ser på som en god leder og hva de ser på som en dårlig leder. De hadde alle tanker og formeninger om hva lederen kunne endret på for å forbedre seg i sin stilling. Flere faktorer gikk igjen her, som blant annet en bedre, saklig kommunikasjon, i stedet for at lederen bruker kjeft og trusler. De ønsket også mer tillit til ledelsen og at lederen har tillit til de ansatte, samt at sjefen også er med på å skape en trivsel og godt arbeidsmiljø i bedriften. En leder med lite kunnskap gikk også igjen som en beskrivelse av årsaken til at de ansatte opplever lederen som destruktiv, derfor foreslår vi videre forskning på dette i kapittel 6.2.

Som vi har påpekt kan alle lederne informantene våre beskriver karakteriseres under tyrannisk ledelse. Dette er ulikt andre studier, som påpeker at laissez-faire ledelse er mest utbredt i Norge. Det syntes vi var interessant da vi som tidligere nevnt hadde en forventning om å finne mest om laissez-faire da det var denne lederstilen forskningen peker på som den største destruktive lederatferden. Til tross for dette viser våre funn mer tyranni. En forklaring for

dette kan være at vi hadde for få informanter, og at informantene våre viste seg å ha ganske like opplevelser med destruktiv ledelse. Samtidig som laissez-faire ledelse også kom veldig godt frem hos noen av informantene våre, og flere av lederne kunne karakteriseres med likhetstrekk til laissez-faire også.

6.1 Oppsummering og konklusjon

Hensikten med forskningen har vært å undersøke hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse. Vi har sett på hvordan informantene beskriver lederens oppførsel, og hvordan de utøver destruktiv ledelse. Vi har også sett på hvordan de ansatte har reagert på dette i form av hvordan de påvirkes av den og bevisste og ubevisste ting som skjer med dem som konsekvens. Om det er kroppen som blir syk av å bli utsatt for dette eller om den ansatte selv velger å si opp på grunn av dårlig ledelse og forhold.

6.1.1 Konsekvenser av destruktiv ledelse

Funnene i vår studie viser at destruktiv ledelse ikke er rendyrkede profiler, men en destruktiv leder kan være destruktiv på flere måter. I dagens samfunn er teknologi og sosiale medier en stor del av vår hverdag og arbeidsliv. Et svært interessante funn fra studien vår viser hvordan våre informanter har fått angst eller en negativ assosiasjon med blant annet SMS lyd, ringetone, Snapchat og Facebook grupper på grunn av den dårlige assosiasjonen mellom lyden og arbeidsplassen eller sjefen.

Flere av våre informanter var klare i intervjuet at de hadde opplevelser med en destruktiv leder, som hadde vært helsefarlig og resultert i oppsigelse og sykefravær.

Flesteparten av respondentene fortalte at de var redd sjefen sin, og at de alltid hadde det ubehagelig når lederen var i rommet eller på jobb.

6.2 Videre forskning

Etter å ha utført denne forskningsprosessen har vi kommet over flere områder som kunne være interessant å forske mer på. Først og fremst ville det være nyttig å undersøke nærmere forskjellen på kjønn og destruktiv lederstil. I tillegg kan det være interessant å se nærmere på et utvidet spekter og bruke kvantitativ forskning for å få flere data og mer statistikk på hvilke type ledere og hvor mange destruktive ledere det er innenfor for eksempel en bestemt sektor. Det hadde også vært interessant å forske mer på ledere med lederutdanning. Mangel på kunnskap var en vanlig oppfatning respondentene hadde om sine ledere. De brukte nøkkelord rundt “lite kunnskap” eller “faglig svak” og betegnet dette som en viktig årsak til at de opplevde lederen som destruktiv. Det at det ikke fantes mye om dette i litteraturen om destruktiv ledelse viser at det er noe en bør fokusere på i videre forskning av destruktiv ledelse for å videreutvikle begrepet i riktig retning. Det hadde derfor vært betydningsfullt og også intervjuet ansatte med en destruktiv leder som har en form for lederutdanning for å få et bredere perspektiv på dette området. Et annet tema som hadde vært nyttig å undersøke er hvordan ulike personligheter håndterer destruktiv ledelse da vi allerede har sett i vår studie hvordan kvinner og menn håndterer dette ulikt, hadde det vært interessant og forsket mer på ulike personligheter innenfor dette fenomenet.

6.3 Styrker og svakheter ved oppgaven

En av studiens begrensninger har vært tid og omfang, da det er et enormt tema og vanskelig å avgrense. Vi skulle gjerne forsket enda dypere på dette temaet. Studiens utvalg består av 8 informanter, noe vi også gjerne kunne tenkt oss å ha et større utvalg, for å få et bredere datagrunnlag for forskningen. Det er et sensitivt tema, som også kan være begrensende for å få tak i nok informanter som ønsker å åpne seg på denne måten. Det er ikke sikkert vi har klart å få ut all data fra informanter. Informantene kan synes at temaet er litt vanskelig, og ikke klare å åpne seg helt for oss under intervjusituasjonen.

Vi startet oppgaven med et utgangspunkt rundt at vi trodde vi kom til å finne veldig mye om laissez-faire ledelse og satt oss virkelig godt inn i denne typen ledelse. Vi følte derimot ikke at det var en type ledelse som stakk seg virkelig frem i empirien, men mer at lederne var en blanding av de ulike typologiene for destruktiv ledelse.

Vår oppgave bidrar til litteraturen om destruktiv ledelse ved at vi har påpekt faktorer som trenger mer belysning innenfor studien av destruktiv ledelse. Som for eksempel lite kunnskap om ledelse, eller faglig svakhet. Vi finner også mest forekomst av tyrannisk ledelse, men i litteraturen er denne typen ledelse lite presentert. Den mest aktuelle og godt begrunnede formen for destruktiv ledelse i dag er Laissez-faire, men vi føler vår studie viser til at det bør gjerne ses mer på typen tyrannisk ledelse i tillegg. Forskningen belyser hvor skadelig det er med destruktiv ledelse, og bør være et mer belyst tema for å kunne minimere denne lederstilen i fremtiden.

6.4 Avsluttende ord

Vi håper det vil bli større fokus på forskning rundt fenomenet vi har forsket på, destruktiv ledelse. For å kunne opplyse bedrifter, ledere, samfunnet og enkeltindivider, slik at de blir mer bevisste rundt de uønskede kostnadene en destruktiv lederstil bringer med seg.

Samtidig hvor mye en god ledelse betyr og de gode resultatene som oppstår av god ledelse. Vi håper dette vil føre til at flere ønsker å være en god leder, og etterspørsel for dette. Dette kan medføre en betydelig mindre del av befolkningen som blir utsatt for destruktiv ledelse. Som oppgaven påpeker er det utrolig dårlig business å utøve dårlig ledelse, og det viser at en stor del av de underordnede forventer lite av en leder.

7.0 Referanseliste

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2009). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21(2010), 438–452. doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x
- Acas. (2014). *Bullying and harassment at work: A guide for managers and employers*.
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Anderson, C., Brion, S. (2014). Perspectives on Power in Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1: 67-97.
- Arbeidstilsynet (u.å). Arbeidsrelaterte psykiske plager. Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/tema/arbeidsrelaterte-psykiske-plager/>
- Arbeidsmiljøsenenteret (2021). Hvordan kan sykefravær påvirke arbeidsmiljøet? Hentet fra <https://www.arbeidsmiljo.no/hvordan-kan-sykefravaer-pavirke-arbeidsmiljoet/>
- Avolio, B., J & Bass, B., M. (1990). Transformational leadership development: manual for the multifactor leadership questionnaire. Publications, Inc.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (3rd ed. ed.). New York: Free Press.
- Bemer, A. (2011). *Forstå maktsillet* (2.utg). Cappelen Damm AS
- Berg, M.B. (2003). *Ledelse: verktøy og virkemidler* (2.utg). Universitetsforlaget AS.
- Bergh, J. (2020). Destruktiv ledelse - desverre like aktuelt i koronatider som ellers. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/destruktiv-ledelse-dessverre-like-aktuelt-i-koronatider-som-ellers.6303016-112537.html>
- Bergh, J. (2023). Ledelse og dens emosjonelle kraft. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/ledelse-og-dens-emosjonelle-kraft.6578125-311239.html>
- Borgersen, V. (2015). En sjef som lar det skure og gå sliter på trivselen i lengden. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/okonomi/i/yVKE/en-sjef-som-lar-det-skure-og-gaa-sliter-paa-trivselen-i-lengden>
- Brinkmann, S., Tangaard, L. (2020). *Kvalitative metoder - en grundbog*. Hans Reitzels forlag
- Burns, J. M. (2010) *Leadership*. New York, Harper Perennial Modern Classics.
- Børtnes, T. (2014) . De fem ledertypene. Hentet fra <https://www.arbeidsmiljo.no/de-fem-ledertypene/>
- Chappell, D. and Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3rd edition). Geneva: International Labour Office.
- Clegg, R., Rhodes, C og Kornberger, M (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28 (4): 495-513.
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving* (6.utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Dahle, D.Y. (2008, 26.august). Dårlig ledelse gir sykefravær. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/darlig-ledelse-gir-sykefravaer/239267>
- Dahle, D.Y. (2008, 5.august). Disse lederne er farlige. Hentet fra <https://www.tu.no/artikler/disse-lederne-er-farlige/239975>
- Datatilsynet (2019). Hva er en personopplysning? Hentet fra <https://www.datatilsynet.no/rettigheter-og-plikter/personopplysninger/>
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH). (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. (4. Utg.). Hentet fra: https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-sompdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
- Einarsen, S., Skogstad, S. (2021). *Det gode arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget

- Einarsen, S., Skogstad, A., Schanke Aasland, M. & Sand Bakken Løseth, A.M. (2002). Destrutiv lederskap: Årsaker og konsekvenser. I Skogstad, A. & Einarsen, S. (red.) Ledelse på godt og vondt. Effektivitet og trivsel. Bergen: Fagbokforlaget. Side 233-254.
- Einarsen, S.M., Aasland and A. Skogstad. 2007. «Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model.» *The Leadership Quarterly*.
- Einarsen, S., Hoel, H. & Nielsen, M. B. (2005) Mobbing i arbeidslivet, Jobbing uten mobbing
- Einarsen, S., Raknes, B.I., Matthiesen, S.B., & Hellesøy, O.H. (1994). *Mobbing og harde personkonflikter*. Sigma Forlag
- Eissa, G., Lester, S. & Gupta, R. (2019) Interpersonal Deviance and Abusive Supervision: The Mediating Role of Supervisor Negative Emotions and the Moderating Role of Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Ethics*, s. 1-18
- Eriksoon-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2015). *Organisasjonsteori*. Cappelen Damm AS
- Evesson, J., Oxenbridge, S., & Taylor, D. (2015). *Seeking better solutions: Tackling bullying and ill-treatment in Britain's workplaces*. Acas.
- Fardal, S. & Uppard, L. (2020). *Helt sjef*. Oslo: Pitch Forlag AS
- Finne, L. B., Stein, K. & Bjørn, L. (2011) Workplace Bullying and Mental distress-a Prospective Study of Norwegian Employees. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, 37 (4), s. 276-287. (DOI: [10.5271/sjweh.3156](https://doi.org/10.5271/sjweh.3156) - Ha me den?)
- Folkestad, S. (2012, 6.august). Bør tåle en konflikt på jobben. Hentet fra <https://forskning.no/sosiale-relasjoner-kommunikasjon-norges-handelshoyskole/bortale-en-konflikt-pa-jobben/745193>
- Giga, S., Hoel, H., & Lewis, D. (2008). *Dignity at work: The costs of workplace bullying*. Dignity at Work Partnership.
- Glatved-prahl, H. (2012). "La det skure"-ledelse er det verste. Hentet fra <https://www.aftenposten.no/norge/i/Xw7Gn/la-det-skure-ledelse-er-det-verste>
- Hammernes, C. (2022, 27.september). I de aller fleste bedrifter er det ingen hemmelighet at dersom medarbeiderne trives, så gjør de en bedre jobb.
- Hammernes, C. (2022, 05.oktober). Ledere bør ikke ta all æren for virksomhetens suksess. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/ledere-boer-ikke-ta-all-aeren-for-virksomhetens-suksess.6561332-112537.html>
- Hammernes, C. (2022, 08.oktober). For å få et bedre arbeidsmiljø må både ledelsen og medarbeiderne bli bevisst på hvordan de påvirker hverandre. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/for-aa-faa-et-bedre-arbeidsmiljoe-maa-baade-ledelsen-og-medarbeiderne-bli-bevisst-paa-hvordan-de-paavirker-hverandre.6397603-112537.html>
- Hammernes, C. (2022, 31.oktober). Få deg selv, medarbeiderne og bedriften til å vokse. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/faa-deg-selv-medarbeiderne-og-bedriften-til-aa-vokse.6566808-112372.html>
- Hart, C. (1998). *Doing a literature review: releasing the social science research imagination*. London: Sage Publications 146 s.
- Hoel, H & Cooper, C (2000). *Destructive conflict and bullying at work*. Unpublished report. Manchester: Manchester School of Management, UMIST.
- Hoel, H., Einarsen, S. & Cooper, C. L. (2003). Organizational effects of bullying, in Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C. L. (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, pp. 145-161. London: Taylor and Francis.

- Høstmark, M og Lagerstrøm, B, O. (2008). Undersøkelse om arbeidsmiljø 2007: destruktiv atferd i arbeidslivet. Hentet fra https://www.ssb.no/a/publikasjoner/pdf/notat_200840/notat_200840.pdf
- Janbu, T. (2011). God ledelse gir gode resultater. Tidskriftet.no. Hentet fra <https://tidsskriftet.no/2011/04/aktuelt-i-foreningen/god-ledelse-gir-gode-resultater?fbclid=IwAR22Teb00In10fM34N6z98GgnZiGK0XfQFAw3De2dYAAcJq0ZnqRufboOg>
- Kaspersen, L. (2012). "La det skure"- ledelse er mest ødeleggende. Hentet fra <https://www.abcnyheter.no/livet/2012/10/21/161141/la-det-skure-ledelse-er-mest-odeleggende?redirect=true>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2013). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4.utg). Bergen: Fagbokforlaget
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kile, S. M. (1990). Helsefarlige ledere- og medarbeidere. Hjemmets bokforlag
- Kirkehei, I. & Ormstad, S. S. (2013) Litteratursøk. Norsk epidemiologi, 23 (2), s. 141-145.
- Kline, R. & Lewis, D. (2019) The price of fear: Estimating the financial cost of bullying and harassment to the NHS in England. *Public Money & Management*, 39 (3), s. 166-174.
- Kommunesektorens organisasjon. (2018). Guide til god ledelse. Ks.no. Hentet fra https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf?fbclid=IwAR2mVHgPJK4HYDVMDCinKpz_xect2TwPq-4ach6_-E8juybToo2WUmV7Fx4
- Krasikova, D. V, Green, S. G & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*. 39(5), 1308-1338. DOI: 10.1177/0149206312471388
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal Norsk Forlag.
- Kirkhaug, R. (2015). *Lederskap; person og funksjon*. Universitetsforlaget.
- Lai, L. (2015, 30.august). Giftige ledere. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/giftige-ledere.5789421-112537.html>
- Lai, L. (2016, 16.november). Maktens misbrukere. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/11/maktens-misbrukere/>
- Lai, L. (2017). Dårlig ledelse koster dyrt. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/daarlig-ledelse-koster-dyrt.6055712.html>
- Lai, L. (2018). Maktfellen. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2018/01/maktfellen/>
- Lai, L. (2019). Veldig dominerende ledere havner oftere i maktkamp med sine medarbeidere. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/veldig-dominerende-ledere-havner-oftere-i-maktkamp-med-sine-medarbeidere.6213939-112537.html>
- Lai, L. (2021). Makt og påvirkningskraft. Hvordan få gjennomslag på jobben. Cappelen damm AS.
- Lai, L. (2022). La-det-skure-ledelse er mer destruktiv enn mange tror. Hentet fra <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2022/08/la-det-skure-ledelse-er-mer-destruktivt-enn-mange-tror/>
- Lee, J. & Jensen, J. M. (2014) The Effects of Active Constructive and Passive Corrective Leadership on Workplace Incivility and the Mediating Role of Fairness Perceptions. *Group & Organization Management*, 39 (4), s. 416-443.
- Lindøe, P, H. (2018). *Risiko, tillit og kontroll*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Miller, M. (2001). *Fra utmattelse til hjernesnell*. Tiden Norsk Forlag AS.

- Nielsen, M. B. (2017). *Hva har ledelse å si for arbeidsmiljøet?* Statens arbeidsmiljøinstitutt. Hentet den 5.mai 2023 fra <https://stami.no/hva-har-ledelse-a-si-for-arbeidsmiljoet/>
- Nielsen, M. B., Aasland, M.S, Matthiesen, S.B, Skogstad, A & Einarsen, S. (2004, april). Destruktiv ledelse. Hentet fra <https://www.magma.no/destruktiv-ledelse>
- Nilsen, A. B. (2018, 14.februar). Vi må snakke mer om maktmisbruk. Hentet fra <https://khrono.no/maktmisbruk-anine-kierulf-anne-birgitta-nilsen/vi-ma-snakke-mer-om-maktmisbruk/211038>
- Prætorius, N. U. (2008). *Stress. Det moderne traume*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget
- Redaksjonen. (2013, 20.juni). Dårlige ledere velger frykt som verktøy. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2013/darlige-ledere-velger-frykt-som-verktoy>
- Rochstad, C. (2022). Egenskaper ved leder av destruktiv ledelse. Hentet fra <https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/28361/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Roness, A., Matthiesen, S.B. (2002). *Utbrent. Krevende jobber - gode liv?* Bergen: Fagbokforlaget
- Schou, I. (2019). Hvordan takler ansatte en destruktiv sjef. Hentet fra <https://psykologisk.no/2019/03/hvordan-takler-ansatte-en-destruktiv-sjef/>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(1), 80–92. doi: 10.1177/1548051813515302
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Universitetsforlaget
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: when organizations go bad*. Westport, Ct: Quorum Books.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson Education.

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?»

Dette er en invitasjon til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet med undersøkelsen er å se på “hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?» I denne invitasjonen er det informasjon om målet for prosjektet og hva en eventuell deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en avsluttende masteroppgave innenfor studiet Endringsledelse ved UiS. Formålet er å undersøke helsemessige og organisatoriske konsekvenser av destruktiv ledelse.

Foreløpig problemstilling er: *“hvordan ansatte påvirkes av og håndterer destruktiv ledelse?”*

For å kunne svare på problemstillingen ønsker vi å ta utgangspunkt i deltakere som opplever eller har opplevd destruktiv ledelse på en eller annen måte, for å undersøke hvordan dette påvirket deg og virksomheten.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I prosjektet ønsker vi å intervju personer som har opplevd eller opplever en destruktiv ledelse. I den anledning ønsker vi å invitere deg til et intervju med oss. Utvalget er basert på å høre tanker, erfaringer og kunnskap om forskningsprosjektets tema.

Hva innebærer det for deg å delta?

I oppgaven blir det benyttet en kvalitativ metode hvor det skal utføres intervjuer. Under intervjuene blir det brukt en lydopptaker som skal behandle konfidensielt. Om du ønsker å delta blir det derfor et lydopptak under intervjuet som tar ca en time totalt. Spørsmålene vi

kommer til å bruke omhandler dine erfaringer med destruktiv ledelse og hvordan dette har påvirket deg.

Det er frivillig å delta

Deltakelsen i prosjektet er frivillig. Det er når som helst mulig å trekke samtykket ditt uten å måtte oppgi noen grunn. Dine personopplysninger blir slettet umiddelbart. Det innebærer ingen negative konsekvenser for deg om du ikke ønsker å delta, eller om du ønsker å trekke deg underveis.

Ditt personvern - hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til det formålet vi har fortalt om og som det er notert ned i skrivet. Opplysninger og informasjon blir behandlet i samsvar med personvern regelverket.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes juni 2023. Deretter blir all data og personopplysninger slettet.

Dine rettigheter

Dine rettigheter er:

- å få slettet personopplysninger om deg,
- sende klage til datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger
- å få rettet personopplysninger om deg, og
- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

SIKT - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til forskningsprosjektet eller andre spørsmål, ta kontakt med:

- Studenter:
 - Caroline Røed, på e post: carolineroed@gmail.com eller telefon: 41381996

- Ida Fuglestad Apneseth på epost: idad_a@hotmail.com eller telefon: 94873899
- Veileder: Elin Merethe Oftedal, på epost: elin.m.oftedal@uis.no eller telefon: 99230994 Ved Universitetet i Stavanger

Om du har spørsmål tilknyttet SIKT sin vurdering på prosjektet, kan du kontakte:

- SIKT - Kunnskapssektorens tjenesteleverandør
- personverntjenester@sikt.no eller på telefon: 73 98 40 40

Med vennlig hilsen

Caroline Røed og Ida Fuglestad Apneseth

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at opplysningene mine behandles frem til prosjektet er ferdig

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

INTERVJUGUIDE

På forkant av intervjuet ønsker vi at informanten tar med seg en ting, et bilde eller en setning som de forbinder med en god leder. Dette blir da en liten introduksjon til selve intervjuet. (dette må me forklare veldig godt i metoden).

Del 1: Generell informasjon

- Introdusere oss og prosjektet
- Fortelle om lydopptak og deltakelse
- Gi ut informasjonsskriv og få underskrift
- Er det spørsmål før intervjuet starter?
- Intervjuet er planlagt 45 min.

Grunnen til at vi ønsket å ha dette intervjuet handler om vårt søkelys på «destruktiv ledelse». I den forbindelse har vi snakket om erfaringer som du har som er interessant for å belyse vårt tema. Vil du starte litt med å fortelle om denne erfaringen, og først svare på hva du mener at god og dårlig ledelse er?

Del 2: Intervjuguide

1. Har du noen erfaring med dette fenomenet som vi har beskrevet?
 1. varslet du da om dette?
 2. opplevde du at det ble gjort endringer og at du ble tatt på alvor?
2. Hva er din erfaring som en ansatt for en destruktiv (gjærne bruke dårlig da destruktiv kan være som et fagbegrep) leder?
3. Har du erfaring fra en arbeidsplass hvor det er brukt noen form for hersketeknikker?
4. Har denne lederstilen påvirket deg personlig?
 1. Har det vært noen konsekvenser av dette?
5. Har denne lederstilen påvirket virksomheten?
6. Hva savner du fra din leder?

Er det noe du ønsker å legge til, eller kommentere i forbindelse med intervjuet?

Takk for at du tok deg tid.