



FORSVARET

Forsvarets høgskole

**Laissez-faire-ledelse i Forsvaret
og konsekvenser for det
psykososiale arbeidsmiljøet**

Harald Andersen

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
2016

A very smart political scientist friend used to say, «The fundamental question in human affairs is, who shall rule?» We think the fundamental question is, “Who should rule?” (Hogan & Kaiser, 2005)

Forord

Denne studien er gjennomført som siste del av det toårige stabs- og masterstudiet ved Forsvarets høyskole. Studien ble skrevet våren 2016.

Arbeidet med oppgaven har lært meg mye om vitenskapelig metode og lederskap generelt, og destruktivt lederskap spesielt. Jeg er positivt overrasket over det engasjement jeg har møtt fra fagmiljøer innen ledelse, og vil takke for alle motiverende ord og positiv respons på mine henvendelser. Jeg vil i denne sammenheng spesielt nevne forskermiljøet tilknyttet Statens arbeidsmiljøinstitutt, STAMI, for raske svar og god informasjon.

Jeg vil rette en stor takk til min hovedveileder, Rino Bandlitz Johansen, som satte meg på tanken om å skrive en studie med utgangspunkt i Forsvarets medarbeiderundersøkelse, som fremskaffet et godt datamateriale for analyse, og som med genuin interesse og kyndig blikk har fulgt meg gjennom prosessen. En stor takk også til min biveileder Thomas Hol Fosse for gode tips og kommentarer, fruktbare diskusjoner og faglig påfyll underveis.

Uten våre gode hjelpere på biblioteket, Nina E. Riege og Per S. Refseth, som alltid står på og fremskaffer den litteratur som går med i gjennomføringen av en slik studie, hadde mye mer tid vært spilt i jakten på bøker og artikler fra nær og fjern, så en hjertelig takk også til dere.

Denne oppgaven hadde ikke sett dagens lys uten den motivasjon og inspirasjon generalmajor Roar Sundseth ga meg i mitt kandidatur til stabs- og masterstudiet. Takk for din uvurderlige støtte, alle gode diskusjoner, ditt gode vennskap på laksefisketurene våre til Gaula, og din kyndige og konstruktive ledelse i Cyberstaben. Hvil i fred, General. Denne er til deg.

Harald Andersen
Oslo, mai 2016

Abstract

Findings in several studies suggest that toxic leadership is highly prevalent in civilian organizations. Several studies also suggest that destructive leadership can have detrimental consequences on followers and organizations, and that laissez-faire leadership is the kind of destructive leadership behavior with the most negative and lasting effects on both organizations and individuals. The findings in civilian studies on the prevalence and consequences of laissez-faire leadership, combined with the almost non-existence of similar studies on the military, makes it interesting to study the prevalence and consequences of toxic leadership in the Norwegian Armed Forces.

This thesis represents the first quantitative study on laissez-faire leadership in the Norwegian Armed Forces as a whole. The study finds that laissez-faire leadership is prevalent in the Norwegian Armed Forces and suggests that the prevalence of laissez-faire leadership is not very different from findings in studies on civilian organizations. Further, the study finds that laissez-faire leadership correlates positively with stress and role conflict, and correlates negatively with job satisfaction, motivation and organizational commitment.

Key words: Toxic leadership, laissez-faire leadership, job satisfaction, organizational commitment, role conflict, work related stress

Sammendrag

Funn i flere studier antyder at destruktiv ledelse er svært utbredt i sivile organisasjoner. Flere studier antyder dessuten at destruktiv ledelse kan ha negativ effekt på både organisasjoner og følgere, og at laissez-faire-ledelse er den formen for destruktiv ledelse som har de mest negative og langvarige effektene. Kombinasjonen av funn i sivile studier på utbredelsen og konsekvensene av laissez-faire-ledelse, og at tilsvarende studier på militære organisasjoner er nær ikke-eksisterende, gjør det interessant å studere utbredelsen og konsekvensene av destruktiv ledelse i Forsvaret.

Denne studien representerer den første kvantitative studien på laissez-faire-ledelse i Forsvaret som helhet. Studien finner at laissez-faire-ledelse er utbredt i Forsvaret, og antyder at utbredelsen ikke er ulik den som andre studier finner i sivile organisasjoner. Videre finner studien at laissez-faire-ledelse korrelerer positivt og signifikant med stress og rollekonflikt, og korrelerer negativt signifikant med jobbtilfredshet, motivasjon i eget arbeid samt organisasjonstilknytning.

INNHALDSFORTEGNELSE

FORORD	III
ABSTRACT	IV
SAMMENDRAG	IV
1. INNLEDNING	1
1.1 AVGRENSNINGER	3
2. TEORETISK RAMMEVERK	5
2.1 LEDELSE OG LEDERSKAP	5
2.2 DET PSYKOSOSIALE ARBEIDSMILJØ	6
2.3 LEDELSESTEORIER.....	8
2.4 DESTRUKTIV LEDELSE	17
2.5 ASPEKTER VED DESTRUKTIV LEDELSE	20
2.6 MOT EN MODELL FOR DESTRUKTIVT LEDERSKAP.....	25
2.7 LAISSEZ-FAIRE-LEDELSE.....	28
2.8 HYPOTESER - UTLEDNING.....	30
3. METODE	35
3.1 PROSEDYRE	35
3.2 DELTAKERE.....	36
3.3 MÅLEINSTRUMENTER	37
4. RESULTATER	40
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK	40
4.2 KORRELASJONSANALYSE	41
4.3 REGRESJONSANALYSE.....	42
5. DISKUSJON	42
5.1 HYPOTESE 1	43
5.2 HYPOTESE 2	45
5.3 HYPOTESE 3	46
5.4 HYPOTESE 4	47
5.5 HYPOTESE 5	48
5.6 HYPOTESE 6	48
5.7 OPPSUMMERING	49
5.8 STUDIENS STYRKER OG BEGRENSNINGER	49
5.9 ANBEFALING FOR VIDERE FORSKNING.....	51
6. AVSLUTNING/ KONKLUSJON	51
7. LITTERATUR	53
8. APPENDIKS	58
8.1 STATISTISKE HISTOGRAMMER FOR VARIABLENE	58

1. Innledning

Ledelse i en militær kontekst skiller seg på mange områder fra ledelse i sivile sammenhenger. Den militære kontekst er særegen og unik for sin befatning med bruk av vold på vegne av staten (Bass, 1990; Reed, 2015). Militære operasjoner, trening og øvelser er forbundet med høyere risiko for skader, sykdom og psykologiske påkjenninger (Forsvarets sanitet, 2013) enn andre yrker. Militært lederskap handler i ytterste konsekvens om å ta livsviktige avgjørelser i komplekse, uoversiktlige og farefulle situasjoner (Westli, Bergheim, & Eid, 2012). I militær sammenheng er det derfor ikke bare viktig med godt lederskap, det er avgjørende. Samtidig kan dårlig lederskap på tilsvarende måte få alvorlige konsekvenser og være livstruende. Det er derfor ikke unaturlig at militært lederskap er mer strukturert og profesjonalisert enn i de fleste andre samfunnssektorer (Reed, 2015), og at det kan stilles strengere krav til godt lederskap, og større krav til fravær av dårlig lederskap enn i det sivile samfunn.

Forskning på lederskap har tradisjonelt vært fokusert på de mest effektive ledertypene og metodene for ledelse, i nyere forskning ofte omtalt som *the bright side* (Schyns & Schilling, 2013). Dette synes å være i endring. En fremvoksende retning innen ledelsesforskningen anerkjenner nå at lederskap også har en mørk side, *the dark side* (Conger, 1990). Blant forskere innen lederskap er det en økende aksept for at destruktiv lederadferd er en minst like viktig faktor for organisasjonsmessige resultater som konstruktiv lederadferd (Craig & Kaiser, 2013). Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, and Einarsen (2009) fant i sin studie at 33,5 % av ansatte i norske bedrifter «ganske ofte» eller «svært ofte/ nesten alltid» hadde vært direkte utsatt for destruktiv ledelse i arbeidssituasjonen i løpet av de siste seks månedene før undersøkelsen fant sted. Samme undersøkelse fant at opptil 61 % av alle ansatte på et eller annet tidspunkt hadde vært vitne til destruktiv lederadferd på arbeidsplassen. I tillegg synes teorien i stadig større grad å anerkjenne laissez-faire-ledelse som en selvstendig del av destruktiv ledelse, og ikke bare et fravær av god ledelse (Aasland et al., 2009; Skogstad, Aasland, et al., 2014; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007).

En studie av Skogstad, Aasland, et al. (2014) viser at destruktivt lederskap har betydelige konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet. Studien fant signifikante sammenhenger mellom både tyrannisk og laissez-faire (passiv/unnvikende) lederadferd og blant annet graden av jobbtilfredshet og arbeidsrelatert stress hos ansatte. Laissez-faire-ledelse ble i denne studien funnet å ha de mest signifikante og langvarige konsekvensene av de to destruktive ledelsesformene, og bekrefter dermed funnene til Skogstad et al. (2007). De mest

fremtredende konsekvensene av laissez-faire-ledelse hevdes i sistnevnte studie å være økt stress/mistrivsel og opplevelse av rollekonflikt hos de ansatte. I tillegg antyder en studie av Schyns and Schilling (2013) at destruktivt lederskap har sammenheng med negative holdninger og lav produktivitet hos ansatte. I et Forsvar som siden slutten på den kalde krigen synes å ha vært gjenstand for kontinuerlig omorganisering, og med et stadig økende krav til effektivitet, fremstår det som viktig for Forsvarets måloppnåelse at de ansatte gjennomgående har positive holdninger og god produktivitet.

Den sentrale rollen ledelse har for å kunne utøve effektiv militærmakt, gjør at Forsvaret i lang tid har hatt egne institusjoner for lederutdanning gjennom sine befals-, krigs- og høyskoler (Johnsen & Lunde, 2011). Lenge var Forsvaret den eneste organisasjonen i Norge hvor lederutdanning var profesjonalisert (Johnsen & Lunde, 2011). Gjennom Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Sunde, 2012), har etatssjefen utviklet et eget styringsdokument som ligger til grunn for utøvelsen av ledelse. I tillegg til dette har Forsvaret egne miljøer for forskning og utvikling innen ledelse ved blant annet Forsvarets høgskole. På bakgrunn av Forsvarets betydelige investering og innsats på seleksjon, lederutdanning og lederutvikling, samt Forsvarets uttalte krav til sine ledere, virker det ikke helt unaturlig å forvente at ledere i Forsvaret er bedre og kanskje utviser mindre destruktiv lederadferd enn sine kolleger i sivile bedrifter.

Selv om det finnes relativt sett få studier på destruktivt lederskap i militær kontekst, mer enn antyder disse studiene at destruktiv lederadferd ikke er noe isolert fenomen i sivile bedrifter og organisasjoner. Flere studier i nyere tid avdekker tvert imot betydelige forekomster av destruktivt lederskap også i militær kontekst (Reed (2004), 2015); Reed and Bullis (2009)). Funn i disse studiene viser sammenheng mellom destruktiv lederadferd og ønske om å slutte i jobben, stress, mistrivsel og svekket organisasjonstilhørighet hos de ansatte. Platek (2015) skrev våren 2015 den første kvantitative masteroppgaven om destruktivt lederskap i Forsvaret. Utvalget var 91 studenter og kurselever ved Forsvarets høgskole. Studien fant interessante og signifikante sammenhenger mellom destruktiv lederadferd og blant annet utbrenthet. Plateks studie synes derved å støtte funnene til Reed and Bullis (2009) om at destruktivt lederskap både eksisterer og virker negativt også i militær sammenheng. Plateks funn viser derfor viktigheten av videre undersøkelser i Forsvaret.

I 2015 ble det for første gang i Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) stilt spørsmål knyttet til en dimensjon av destruktiv ledelse (laissez-faire). Dette muliggjør nå å undersøke

utbredelsen av laissez-faire-ledelse i Forsvaret. En kobling av dataene fra FMU med en skala fra Forsvarets helseundersøkelse (FHU), gjør det dessuten mulig å undersøke eventuelle sammenhenger mellom laissez-faire-ledelse og effekter på det psykososiale arbeidsmiljøet.

I introduksjonen til hovedanalysen fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2015 heter det: «Forsvaret har som mål å bli stadig bedre innen områder som ledelse, arbeidsmiljø, arbeidsinnhold, kompetanse og jobbengasjement» (Forsvaret, 2013). Tre av dimensjonene i Forsvarets målsetting (ledelse, arbeidsmiljø og jobbengasjement) antydes i flere studier (Reed & Bullis, 2009; Skogstad et al., 2007; Skogstad, Hetland, Glasø, & Einarsen, 2014) til å være direkte påvirket av destruktiv lederadferd. Tilstedeværelse av destruktivt lederskap i Forsvaret kan derfor i ytterste konsekvens virke direkte kontraproduktivt for Forsvarets målsetting. På denne bakgrunn vil jeg undersøke nærmere laissez-faire ledelse i Forsvaret. Problemstillingen lyder som følger:

Hvor utbredt er laissez-faire-ledelse i Forsvaret, og hvilken sammenheng er det mellom laissez-faire-ledelse og det psykososiale arbeidsmiljøet?

Denne studien er interessant da det er den første i sitt slag som kvantitativt undersøker fenomenet destruktiv lederadferd i hele Forsvaret, gjennom dimensjonen laissez-faire-ledelse. I tillegg søker den å identifisere omfanget av denne type destruktiv ledelse i Forsvaret og hvorvidt den har konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet. Studien er dessuten viktig da den kan bidra til å avdekke de områder av det psykososiale arbeidsmiljøet der laissez-faire-ledelse synes å ha sterkest påvirkning, samt bidra til empirien på et relativt ferskt og sparsomt behandlet område av ledelsesforskningen.

1.1 Avgrensninger

Denne oppgaven ser på laissez-faire-ledelse i Forsvaret, og mulige sammenhenger mellom denne type lederadferd og konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet. Forsvarets medarbeiderundersøkelse, som representerer datagrunnlaget for analysen, måler kun respondentenes subjektive oppfatning av sin nærmeste leder, og vil derfor ikke kunne avdekke i hvilken grad faktorer som situasjon, personlige preferanser eller destruktivt følgerskap påvirker den enkelte respondents bedømmelse. Aspekter ved dette vil likevel bli diskutert, da det anses vesentlig for tolkningen av resultatene. Selv om datagrunnlaget skiller på kjønn og sivil/militær, så kategoriserer disse variablene kun respondentene. Det betyr at analysen av laissez-faire-ledelse behandler alle forekomster av destruktiv ledelse under ett, og vil ikke kunne skille på om det er kvinnelige eller mannlige, sivile eller militære ledere i Forsvaret

som oppfattes som mest destruktive. Som redegjørelsen viser, er dessuten forståelsen av destruktiv ledelse både individuell og situasjonsavhengig, og ofte knyttet opp mot faktorer som legalitet, kulturforståelse og legitime interesser. Som for ledelse og lederskap for øvrig, er derfor destruktivt lederskap utfordrende å måle kvantitativt.

Litteratur som beskriver det å lede andre benytter ofte begreper som ledelse, lederskap, management, styring og administrasjon uten at betydningene og forskjellene defineres godt nok (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995). Begrepene ledelse, lederskap og lederstil brukes om hverandre og lite bevisst, og distinksjonen mellom dem kan derfor ofte bli uklar. De to begrepene, ledelse og lederskap vil derfor bli diskutert innledningsvis, for å avklare betydningen av og innholdet i dem som de vil bli benyttet i denne oppgaven. Psykososialt arbeidsmiljø er også et sentralt begrep i denne oppgaven, og som er nært knyttet til utøvelsen av både ledelse og lederskap. Som for ledelse og lederskap synes begrepet psykososialt arbeidsmiljø mye brukt og svakt definert. Av hensyn til begrepsforståelsen vil derfor også dette begrepet bli diskutert innledningsvis før den videre redegjørelsen av teorigrunnlaget for studien. Målsettingen med den følgende begrepsavklaringen er derfor å dokumentere begrepene ledelse, lederskap og psykososialt arbeidsmiljø, og på det grunnlaget gi begrepene tilstrekkelig innhold og definisjon for entydig anvendelse videre i oppgaven. En kartlegging og drøfting av et stort antall ulike definisjoner eller mulige meningsinnhold av begrepene er imidlertid ikke innenfor omfanget av denne oppgaven.

For å besvare problemstillingen vil det først være nødvendig å definere rammen for problemområdet. Det vil derfor kort bli gjort rede for teorien rundt de sentrale begrepene ledelse og lederskap. Deretter følger en mer inngående utredning og analyse av destruktiv ledelse generelt, laissez-faire-ledelse spesielt, og hva som menes med det psykososiale arbeidsmiljø. Gjennomgangen av teorien vil danne grunnlag for valg av kriterievariablene og hypotesene, som sammen belyser oppgavens problemstilling. I metodekapittelet vil det først bli redegjort for deltakere, prosedyre og valg av metode, før det blir foretatt en gjennomgang av kriterievariablene som måleverktøy for analysen. Den påfølgende analysen vil presentere funn i datagrunnlaget, etterfulgt av en diskusjon av funnene med testing av hypotesene, samt en vurdering av styrker og svakheter ved studien. Sist men ikke minst vil studien oppsummere og konkludere.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Ledelse og lederskap

Det finnes flere hundre definisjoner av ledelse (Andersen, 1995). Andersen (1995) har analysert en rekke av disse, og finner at de er svært forskjellige, men at samtlige av de definisjonene han har sett på, inneholder ett eller flere av elementene mål, måloppnåelse, gruppe eller organisasjon. Dette viser at et utbredt syn på ledelse er at det er en tett sammenheng mellom ledelse og organisasjon eller grupper av mennesker. Bass and Stogdill (1990) har også gjennomgått en stor mengde definisjoner på ledelse og sortert dem i 12 kategorier, mens Andersen (1995) har valgt å studere ledelse gjennom en inndeling som konsoliderer disse 12 kategoriene i tre retninger: 1) Ledelse som personlighet, 2) ledelse som handling og 3) symbolsk ledelse. Den første retningen tar utgangspunkt i lederens personlige egenskaper som omfatter personlighet og karisma. Den andre ser på ledelse som funksjon, prosess, adferdsmønster, rolle, arbeidsoppgaver og aktivitet, samt ferdigheter. Den siste omfatter symbolsk ledelse og attribusjonsteorier (Andersen, 1995). Hogan and Kaiser (2005) beskriver også viktigheten av en leders verdigrunnlag og kognitive evner for kvaliteten av lederskapet; verdier som også trekkes frem i Forsvarets verdigrunnlag og grunnsyn på ledelse (Forsvarsstaben, 2012).

Hva som skiller ledelse og lederskap er imidlertid ikke åpenbart ved å se på ulike beskrivelser og definisjoner av de to begrepene. En vanlig tilnærming er å se på lederskap som en posisjon. Dette er et syn som har vært fremtredende i militære og hierarkiske organisasjoner helt frem til i dag (Reed, 2015). Dette grunnsynet, som er i tråd med beskrivelsen av kommando kontroll for militære sjefer, er fremdeles relevant i Forsvarets operative avdelinger og underbygges av beskrivelsen av operativ ledelse i Forsvarets fellesoperative doktrine (Forsvarsstaben, 2014). I Forsvarets støttestruktur kan det imidlertid synes som om sivile modeller for ledelse er mer fremtredende, og at de militære ledelsesformene blir stadig mer lik de sivile (Johnsen & Lunde, 2011). En annen tilnærming er å se på lederskap som en rolle som leder eller som god ledelse i seg selv, og en tredje tilnærming er å se lederskap som en prosess (Reed, 2015). Einarsen and Skogstad (2002) støtter prosessmodellen, i det de definerer lederskap som «en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av å nå sine mål». Lederskap handler med andre ord om å påvirke samhandling og oppgaveløsning (Westli et al., 2012). Det kan synes som om samme ord og vendinger går igjen for å begrepsforklare både ledelse og lederskap, og definisjonene synes, litt forenklet, å beskrive lederskap som en prosess der det blir bedrevet ledelse. Den klareste distinksjonen mellom

ledelse og lederskap synes Forsvaret selv å stå for. I «Håndbok i ledelse for Luftforsvaret» deles begrepet lederskap i to underbegreper, ledelse og styring (Solheim et al., 1995). Begrepet ledelse omfatter her de mellommenneskelige faktorene i lederskapet, og begrepet styring omfatter de lederoppgaver som ikke direkte innebærer kontakt og samhandling mellom leder og medarbeider (Solheim et al., 1995). Denne siste distinksjonen synes å være i tråd med (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007) som splitter lederskap i en mellommenneskelig og en organisasjonsmessig dimensjon i sin definisjon av destruktivt lederskap.

Selv om begrepene ledelse og lederskap synes å inneholde mange av de samme faktorene, og i litteraturen blir benyttet ubevisst og tilfeldig, virker det som om det er en form for enighet om at ledelse i hovedsak dreier seg om mellommenneskelige aspekter, og at lederskap i tillegg omfatter styringsaspektet i en organisasjonsmessig dimensjon.

I denne oppgaven vil derved begrepet *ledelse* bli benyttet for å spesifisere den delen av lederadferd som rettes mot mellommenneskelige forhold og individ, og *lederskap* blir benyttet der lederadferden også omfatter organisasjonsdimensjonen og i de øvrige forståelsene av lederskap.

2.2 Det psykososiale arbeidsmiljø

Det finnes mange modeller for å beskrive det psykososiale arbeidsmiljø, da det dreier seg om komplekse forhold som virker inn på hverandre (Moen, 2016). Heller ikke begrepet psykososialt arbeidsmiljø synes derfor å være noe entydig og veldefinert begrep. Av selve ordsammensetningen kan begrepet tolkes å ha en psykologisk eller mental dimensjon, at det omfatter en sosial eller mellommenneskelig dimensjon, og at begrepet er knyttet til arbeidssituasjonen. Med bakgrunn i begrepet ledelse, som også har en mellommenneskelig dimensjon og er nært knyttet til arbeidssituasjonen, kan en forståelse av psykososialt arbeidsmiljø være hvordan ledelse påvirker den psykologiske eller mentale dimensjon i en arbeidssituasjon. Det vil si de psykologiske prosesser en leder gjennom sin adferd kan påvirke hos de undergitte i arbeidssituasjonen. Psykososialt arbeidsmiljø berører derved den enkeltes arbeid og hvordan organiseringen av arbeidet påvirker den yrkesaktive, om arbeidet virker berikende og gir faglig og personlig vekst, eller om det virker lite motiverende og nedbrytende (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2016). Det psykososiale arbeidsmiljø vil derfor berøre de mer uformelle sosiale relasjonene på arbeidsplassen og hvorvidt relasjonene

oppleves positive eller negative, som eksempelvis trivsel og klima, konflikter og isolasjon (Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2016).

I følge HMS-portalen til Universitetet i Bergen (2009) defineres psykososialt arbeidsmiljø som «et samlebegrep som omfatter mellommenneskelig samspill på en arbeidsplass, den enkeltes arbeid og hvordan det virker på arbeidstakeren, organisatoriske forhold og organisasjonskultur.» Definisjonen synes å vektlegge effekten av arbeidsmiljøet på den enkeltes velvære, men inkluderer også organisatoriske forhold og organisasjonskultur, som vil kunne påvirke arbeidssituasjonen til den enkelte. Det psykososiale arbeidsmiljø kan derfor forstås som noe som omslutter en arbeidstaker på godt og vondt. En rekke forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet kan derfor påvirke enkeltpersoners helse, trivsel, kreativitet og yteevne (Universitetet i Bergen, 2009). Det er derfor ikke overraskende at det psykososiale arbeidsmiljø har fått betydelig oppmerksomhet både innen arbeidsmiljøforskning (Arbeidstilsynet, 2016; Skogstad, 2000; Statens arbeidsmiljøinstitutt, 2016), helseforskning (Magerøy, Baste, Bondevik, & Moen, 2005; Norsk Elektronisk Legehåndbok, 2014; Sterud, 2006), og akademia (Ebeltoft, 1992; Universitetet i Bergen, 2009).

Skogstad (2000) lanserer en begrepsforståelse som i større grad enn definisjonen til UiB vektlegger de individuelle psykososiale faktorene i arbeidet, gjennom definisjonen: «Psykososiale faktorer er de faktorer i arbeidet som gjør seg gjeldende på sosiale arenaer, og som blir påvirket av individual-psykologiske prosesser, med konsekvenser for jobbtrivsel, helse og yteevne». Skogstad synes ikke å legge like stor vekt på organisatoriske forhold, men helse og trivsel går igjen som faktorer. Den sosiale dimensjonen er også vektlagt i Skogstad (2000) sin definisjon, noe som indikerer viktigheten av det mellommenneskelige aspektet for forståelsen av det psykososiale arbeidsmiljø.

Moen (2016) har en annen tilnærming til begrepet, og deler det psykososiale arbeidsmiljø i tre separate domener: *Organisatorisk*, *sosialt samspill*, og *individuell oppfatning*, og ser på disse tre individuelt. (Moen) definerer det *organisatoriske arbeidsmiljø* som «den enkelte ansattes forhold til sine arbeidsoppgaver og til andre på arbeidsplassen, og den praktiske organiseringen av arbeidet». I denne sammenheng synes det også naturlig å nevne rollebegrepet, som gjerne er det begrepet som definerer de ansattes arbeidsoppgaver og plass i organisasjonen. Også ledelse inkluderes i det organisatoriske arbeidsmiljø, og (Moen) hevder at «en dårlig leder kan gjøre en arbeidsplass helt uutholdelig, og være opphav til stress-symptomer og forskjellige plager». Det *sosiale samspillet* har også betydning for det

psykososiale arbeidsmiljøet, og omfatter de psykiske effekter på den enkelte ved å være på arbeidsplassen (Moen, 2016). Det siste domenet, *individuell oppfatning*, beskriver hvordan den enkeltes oppfatning og tolkning av ulike hendelser får konsekvenser for helse, trivsel og yteevne (Moen, 2016). Dette forklarer hun med at det som kan oppfattes som svært ubehagelig for en person, kan tolkes som uvesentlig for en annen.

Selv om Moen (2016) har en vesensforskjellig tilnærming til definisjonen av psykososialt arbeidsmiljø, synes de samme faktorene, helse og jobbtrivsel, å gå igjen. Moen nevner i tillegg stressrelaterte plager som en konsekvens av destruktiv lederadferd. Stressrelaterte plager indikerer at psykiske faktorer, som eksempelvis dårlig ledelse, kan manifesteres i fysiske plager, som igjen kan føre til sykefravær. Faktorene stress, helse og jobbtrivsel synes det derfor naturlig å vurdere som relevante faktorer for det psykososiale arbeidsmiljø.

2.3 Ledelsesteorier

Bass and Stogdill (1990) hevder i sin «Handbook of Leadership» at ledelse er den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon vil lykkes eller ikke. At et så komplekst og tilsynelatende uoversiktlig felt, basert på menneskelig psykologi og adferd, skal være den viktigste enkeltstående faktor for en organisasjons suksess, kan virke lite betryggende. Til tross for den viktige plassering lederskap synes å ha, og den omfattende forskning som gjøres innen temaet, virker det som om forskere finner det utfordrende å gripe essensen i og enes om hva ledelse og lederskap består i. En av antatt flere grunner til dette, kan være at forskere betrakter ledelse og lederskap fra svært ulike perspektiv. Business Dictionary (2016) definerer eksempelvis lederskap som «de individene som er ledere i en organisasjon, betraktet som et hele, eller aktiviteten å lede en gruppe mennesker eller en organisasjon eller evnen til å gjøre dette». Lederskap kan i følge denne ene definisjonen bestå både av en leder, et fysisk lederkollegium og den mer abstrakte evnen *å lede* mennesker eller organisasjoner. Kanskje er det bare en av disse eller alle tre, men det underbygger bare poenget; at lederskap ikke er lett å definere.

Ledelsesforskningen har systematisk sanket informasjon og definert ledelse gjennom mer enn hundre år (Nye, 2008). Om en trekker en parallell til naturvitenskapen, vil en kanskje kunne forvente at nyere teorier, modeller og paradigmer har kommet til som erstatninger for tidligere teorier og derved etablerer nye paradigmer. Det kan imidlertid synes som om dette i liten grad er tilfelle for ledelsesforskningen. I en studie av mer enn 500 forskjellige arbeider om temaet utgitt etter 1900 fremgår det at nye teorier i faget fremstår mer som alternativer til, og ikke

som erstatninger for de etablerte teoriene, og at faget i praksis blir «et voksende teoretisk koldtbord, hvor enhver kan forsyne seg med de syn man selv liker best» (Johnsen & Lunde, 2011). Ideelt sett bør forskningen arbeide for å utvikle stadig bedre forklaringer på observerte fenomener enn de eksisterende, for å skape en kumulativ kunnskapsbygging. Innen ledelsesfaget kan en i stedet tenke seg at teoriutviklingen bedre beskrives som et utviklingstre, der nye skudd vokser ut av gamle grener, og der det over tid blir mange forgreninger av ledelsesteorier som - i beste fall - er nyttige for ulike ledelsesoppgaver og situasjoner (Johnsen & Lunde, 2011). Ledelsesfaget trenger derfor empiriske studier av ulike teories nedslagsfelt i praksis, også fra norske forhold (Johnsen & Lunde, 2011). Denne studien er ment å være et bidrag i så henseende, da den søker å tilføre empiri til en relativt ny gren av ledelsesteorien, destruktiv ledelse, og innenfor en kontekst som er lite studert med utgangspunkt i denne grenen, nemlig den militære.

Vi vet i dag ganske mye om hva som kjennetegner effektive ledere (Lund Martinsen, 2005). Grunnen til den solide kunnskapen om de positive aspektene ved ledelse og effektivt lederskap kan være at det store flertall av ledelsesstudier, og det meste av litteratur om emnet, har fokusert nettopp på de positive aspektene ved ledelse og hvordan lederskap kan bidra til effektivitet i organisasjoner og jobbtilfredsstillelse for den enkelte (Larsson, Fors Brandebo, & Nilsson, 2012). Særlig moderne forskning har tydelig tendert mot et ensidig syn på emnet gjennom kun å se på de positive og konstruktive sidene ved ledelse, samtidig som man har unngått å se på de negative, eller «mørke» sidene (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Ikke bare populære konsepter som transformasjonsledelse (Bass, 1985), transaksjonsledelse (Burns, 1978), men også nyere modeller som etisk lederskap (Brown & Treviño, 2006; Stouten, van Dijke, & De Cremer, 2012), og autentisk lederskap (Avolio & Gardner, 2005), fokuserer alle på positiv lederadferd og fordelene ved denne.

Som et forsøk på å beskrive en rekke aspekter ved ledelse i en og samme modell, introduserte Bass & Avolio i 1990 det som ble kalt «Fullspektrumsmodellen». Fullspektrumsmodellen er fremdeles det ledende paradigmet innen ledelsesforskning, og de siste 30 årene er det gjennomført en betydelig mengde forskning på teorier innen dette paradigmet (Skogstad, Hetland, et al., 2014). Modellen består av de tre overordnende ledelsesformene transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse (Bass & Avolio 1994; Bass & Riggio 2006). Burns (1978) var imidlertid den første som introduserte konseptene transformasjons- og transaksjonsledelse, men da i sammenheng med studier av politisk ledelse. I følge (Burns) ligger hovedforskjellen mellom transaksjonsledelse og

transformasjonsledelse i hva lederen og følgerne tilbyr hverandre (Judge & Piccolo, 2004). Burns beskriver derfor ledelse som et utvekslingsforhold mellom leder og følger, og ikke en form for enveiskommunikasjon, som mange tidlige teorier tok utgangspunkt i. Hogan and Kaiser (2005) synes å støtte Burns syn, i det de hevder at lederskap må ses på som et gjensidig forhold mellom leder og følger, der lederen bruker sosial påvirkning for å overbevise sine følgere om å legge til side sine egne, personlige interesser for å oppfylle organisasjonens mål.

Bass (1985) forsøkte med utgangspunkt i Burns teori å konseptualisere transaksjons- og transformasjonsledelse. Konseptet omfattet først 7 dimensjoner av lederskapet som Bass benevnte karisma, inspirasjon, intellektuell stimulans, individualisert omtanke, betinget belønning, avviksledelse og laissez-faire-lederskap. I arbeidet med sin Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) noterer imidlertid Bass at selv om karismatisk og inspirasjonsledelse er ulike konstruksjoner, er det ofte ikke mulig å skille dem empirisk (Bass & Avolio, 2000). Bass reduserte derfor den opprinnelige multifaktormodellen til 6 dimensjoner, men i den siste versjonen av MLQ er omfanget økt til totalt åtte dimensjoner; fire dimensjoner av transformasjonsledelse, tre dimensjoner av transaksjonsledelse og en ikke-ledelsesdimensjon, eller laissez-faire-ledelsesdimensjon (Bass & Avolio, 2000).

Transformasjonsledelse baserer seg i følge Judge and Piccolo (2004) på de fire dimensjonene *karisma, inspirasjon, intellektuell stimulans* og *individualisert omtanke*, som på ulike måter vil påvirke følgerne positivt til å yte noe tilbake. Karisma og inspirasjon synes her å bli ansett som separate dimensjoner, selv om Bass (1985) selv mente at det var utfordrende å skille disse empirisk. De fire dimensjonene antyder at transformasjonsledelse har som utgangspunkt at lederen gjør bruk av sine personlige egenskaper og ressurser for å inspirere sine følgere, gjennom å opptre som rollemodell, visjonær, mentor og coach. Følgerne vil ofte, på grunn av lederens karisma og fremstilling av felles mål, identifisere seg både med lederen og målet, noe som skaper motivasjon (Judge & Piccolo, 2004). Transformasjonsledelse har ingen fast mekanikk for belønning etter innsats, og synes derfor i all hovedsak å være basert på tillitt mellom leder og følger.

Transaksjonsledelse, er en ledelsesform som i større grad baserer seg på forretningsmessige transaksjoner, som navnet indikerer. Målet med transaksjonsledelse er kontroll og forutsigbarhet, og transaksjonsledelse oppfordrer sine følgere til å opptre som forventet (Burns, 1978). Transaksjonsledelse har tre dimensjoner: *Betinget belønning, avviksledelse-aktiv* og *avviksledelse-passiv* (Judge & Piccolo, 2004). Betinget belønning virker gjennom at

lederen på forhånd avklarer krav, mål og forventninger til utførelsen av en oppgave, og etablerer en gitt belønning til følgerne for å oppfylle disse kravene (Judge & Piccolo, 2004). Avviksledelse-aktiv og avviksledelse-passiv baserer seg i hovedsak på i hvilken grad lederen griper inn for å håndtere avvik i de avtalte transaksjonene mellom leder og følger (Judge & Piccolo, 2004). Bass (1985) kaller denne formen for ledelse «Management by exception» eller avviksledelse¹. Howell and Avolio (1993) beskriver at hovedforskjellen mellom avviksledelse-aktiv og avviksledelse-passiv ligger i hvilket tidspunkt lederen velger å engasjere seg for å håndtere avvik. Ved avviksledelse-aktiv vil lederen monitorere sine følgere jevnlig, identifisere avvik før de inntreffer og iverksette tiltak for å avverge hendelsen. Ved avviksledelse-passiv venter lederen til hendelsen er et faktum før korrektive tiltak blir iverksatt (Howell & Avolio, 1993). Det kan i denne sammenheng være fristende å sammenlikne den passive formen for avviksledelse med passivt lederskap eller laissez-faire-lederskap. Judge and Piccolo (2004) noterer imidlertid at selv om laissez-faire-ledelse ved første øyekast kan ha likheter med avviksledelse-passiv, så er de ikke direkte sammenlignbare. Bass (1985) hevder at laissez-faire-ledelse ikke bare er en forsinket form for transaksjonsledelse, men representerer et totalt fravær av ledelse i enhver form (transformasjonsledelse eller transaksjonsledelse). Bass mener derfor denne ledelsesformen, eller snarere ikke-ledelsesformen, bør behandles som en selvstendig ledelsesdimensjon, separat fra de to andre transaksjonsledelsesdimensjonene. Skogstad, Hetland, et al. (2014) støtter Burns syn ved å hevde at «i motsetning til transaksjonsledelse representerer laissez-faire-ledelse en form for ikke-transaksjonsledelse».

Basert på det som er beskrevet om transformasjons- og transaksjonsledelse, synes de to ledelsesmodellene å utgjøre to ganske ulike tilnærminger til lederskap, som vil kreve ulike sett egenskaper hos en leder. Der det i transformasjonsledelse snakkes om en utbredt grad av personifisert lederskap, rollemodell, karisma og visjoner, synes transaksjonsledelse å være mer distansert og fokusert på overordnet styring og kontraktlignende forhold mellom leder og følger. Det er imidlertid ulike oppfatninger blant forskere om hvordan ledere kan kategoriseres innenfor de to modellene. Burns (1978) hevder at transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er to ytterpunkter på en kontinuerlig skala, der ledere kan bevege seg mellom ytterpunktene ved å utvise ulike grader av enten den ene eller andre formen for ledelse. På denne måten vil transaksjonsledelse og transformasjonsledelse være gjensidig

¹ Management by exception oversettes i denne studien med «avviksledelse» og ikke «unntakledelse», da exception synes å henspille på misforholdet mellom krav en leder stiller, en normverdi, og det følgerne leverer.

ekskluderende i sin absolutte form. Bass (1985) og Avolio (2011) er uenige i dette synet, og hevder at de to ledelsesformene ikke nødvendigvis er motstående ytterpunkter på en skala innenfor ett ledelseskonsept. I følge Bass (1985) «Full range» lederskapsmodell, er transformasjonsledelse og transaksjonsledelse to separate konsepter, og en leder kan på samme tid utvise både transaksjons- og transformasjonsledelse i full skala.

De senere årene har det, i tillegg til forskning innenfor transformasjons- og transaksjonsledelse, vært gjennomført en del studier på det som kalles «den skandinaviske ledelsesmodellen» (Grenness, 2012). I en større undersøkelse av skandinaviske ledere (Schramm Nielsen, Sivesind, & Lawrence, 2004) konkluderes det med at skandinaviske ledere er mykere enn sine amerikanske kolleger da de legger større vekt på å fremstå som troverdige, ærlige og etiske fremfor å være resultatorientert og ambisiøse. I tråd med denne konklusjonen skriver Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008) (FAD) at «Norske ledere ofte har en uformell, involverende, støttende og lite autoritær lederstil. De gir medarbeidere handlingsrom og muligheter til aktiv medvirkning i oppgaveløsning og i utviklingsprosesser på arbeidsplassen (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Denne delegerende formen for ledelse synes å ha fellesnevner med transformasjonsledelse i det den har som mål å aktivisere og motivere de ansatte, og gi dem eierskap til beslutninger og målsettinger. Selv om sjefer med operativ kommando i Forsvaret kanskje ikke er like uformelle og lite autoritære som de norske eller skandinaviske ledere som her beskrives, er Forsvarets ledelsesfilosofi, oppdragsbasert ledelse, like fullt basert på delegering av myndighet, handlingsrom og aktiv medvirkning til oppgaveløsning (Forsvarsstaben, 2014). En slik uformell, involverende, støttende og lite autoritær lederstil synes videre å ha mye til felles med det som i internasjonal forskning ofte benevnes «enabling» eller «empowering leadership». Oversatt til norsk kan empowering forstås som bemyndigelse, myndiggjøring eller mektiggjøring. Bemyndigende ledelse synes å være det begrepet som har vunnet bredest aksept i ledelsesforskningen i Norge (Skogstad et al., 2001) innen dette feltet.

Lloyd, Braithwaite, and Southon (1999) har definert empowerment som «the ability of people within organizations to use their own initiative to further organizational interests». Shannon (1991) på sin side definerer empowerment som «the personal potential of employees to co-create a workplace they personally believe in and thrive in». Det som synes å være en fellesnevner er at ”empowerment” dreier seg om den enkeltes mulighet for ha aktiv innflytelse over sin situasjon, enten det er sitt arbeid, sin bedrift eller sin helse, og at begrepet beskriver en prosess mot å gi følgere gradvis mer innflytelse over egen situasjon (Gulbrandsen, 2000).

Thesen and Malterud (2001) sier at «Empowerment handler om å mobilisere og styrke folks egne krefter, samt å nøytralisere krefter som bevirker avmakt.» Altså å myndiggjøre folk i forhold til egen tilværelse og situasjon. Begrepet bemyndigelse synes slik å være et norsk begrep som er godt dekkende for det engelske empowerment. Ved bemyndigende ledelse vil en leder altså delegere myndighet til sine følgere i forhold til å ta egne beslutninger innenfor en gitt ramme, og i stor grad la de undergitte selv organisere løsningen av oppdraget. Bemyndigende ledelse synes slik å omfatte elementer både fra «den skandinaviske lederstilen», som beskrevet av Schramm Nielsen et al. (2004), «den norske lederstilen», som beskrevet av Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2008), transformasjonsledelse, som beskrevet av Bass (1985) og oppdragsbasert ledelse, som beskrevet i FFOD Forsvarsstaben (2014). Forskere hevder imidlertid at veien mellom disse konstruktive ledelsesformene og laissez-faire-ledelse kan være kort (Wong & Geissner, 2015), og at forskjellen mellom disse lederstilene mer er et spørsmål om situasjon og kontekst enn lederens egen adferd. Mer om dette senere i oppgaven.

Denne gjennomgangen har, i tillegg til en kort oversikt over nyere ledelsesteori, gitt den første ledetråden inn mot destruktivt lederskap og laissez-faire-ledelse. Den skandinaviske/ norske lederstilen ble inkludert og diskutert i lys av transformasjonsledelse, bemyndigende ledelse og Forsvarets ledelsesfilosofi, da det synes å være flere fellesnevnerer som knytter disse sammen. Dette bekrefter synet til Johnsen and Lunde (2011) om at nye ledelsesteorier i er mer evolusjonære enn revolusjonære, og derfor ofte fremstår som nye grener på gamle trær. Imidlertid synes ikke destruktiv ledelse, å ha noen fremtredende plass innenfor det ledende paradigmet, kanskje med unntak av laissez-faire-ledelse. Laissez-faire-ledelse presenteres som ett av domeneene innenfor transformasjons- og transaksjonsledelse, men beskrives av Bass (1985) mer som et fravær av transaksjonsledelse enn et eget domene innenfor denne ledelsesformen. En fremvoksende gren innen ledelsesforskningen tar imidlertid for seg destruktivt lederskap som en distinkt og separat ledelsesform, og (Bass) syn på laissez-faire-ledelse som et totalt fravær av ledelse vil således kunne tjene som utgangspunkt for den videre diskusjonen av denne formen for destruktiv ledelse senere i oppgaven.

Denne studien ser på destruktiv ledelse spesifikt i Forsvaret. Imidlertid omhandler hovedvekten av empirien på destruktiv ledelse kun sivil sektor. Før vi ser nærmere på destruktiv ledelse, kan det derfor være relevant å se kort på sider ved ledelse og lederskap i Forsvaret for å få en forståelse av eventuelle forskjeller og likheter mellom ledelse i militær og sivil kontekst.

Ledelse i militær kontekst

Ledelse har lange tradisjoner og en sentral rolle i militærvesenet. Dette er bakgrunnen for at Forsvaret gjennom sine befals-, krigs- og høyskoler i lang tid har hatt sine egne institusjoner for lederutdanning (Johnsen & Lunde, 2011). Tradisjonelt er begrepet *sjef* ofte sett på som synonymt med en militær leder som har fått kommandomyndighet (Westli et al., 2012), og det å være offiser i Forsvaret er per se å være leder. Mange offiserers rolle og stilling er imidlertid ikke lenger knyttet til det å være sjef med kommandomyndighet, og synet på ledelse synes å ha endret seg i takt med samfunnsutviklingen, også i Forsvaret.

Fortidens tro på et rent hierarkisk kommandosystem er i dag nyansert gjennom et syn på at lederstilen i seg selv er viktig for å skape en effektiv organisasjon (Westli et al., 2012). Krav og forventninger til lederskap i staten er i kontinuerlig endring, og ansvar og roller i statlige organisasjoner endres med disse krav og forventninger (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008). Likeledes ser vi at Forsvarets omgivelser endrer seg, og selv om Forsvarets kjerneoppgave fremdeles er å gjennomføre militære operasjoner for å forsvare landets selvstyre og norske interesser og verdier (Forsvarsstaben 2007), synes det å være leder i Forsvaret å bli en stadig mer differensiert rolle å fylle.

Et interessant aspekt ved denne utviklingen i Forsvaret de siste 20 årene er hvordan New Public Management, balansert målstyring, detaljerte prosedyrer, økende krav til rapportering og dokumentasjon, og økt vekt på administrasjon, synes å gi ledere stadig mindre mulighet til faktisk å lede. I dagens Forsvar kan det se ut som om mange sjefer har administrasjon, informasjon og kontroll som hovedoppgaver. Det kan derfor synes som et paradoks at Forsvaret er så opptatt av god ledelse i en tid der ledere kanskje opplever at rommet de tradisjonelt har hatt for å utøve ledelse er i ferd med å forsvinne. Ledelse i en militær kontekst er derfor interessant å studere fordi ledelse, lederskap og lederutvikling fremdeles, og på tross av dette paradokset, står så sentralt i Forsvarets virksomhet (Johnsen & Lunde, 2011), samtidig som kravene til og muligheten for å utøve ledelse i Forsvaret synes å være i kontinuerlig endring.

Den sentrale rollen ledelse og lederskap har i Forsvaret synes imidlertid å bestå. At Forsvarssjefen presenterer sitt grunnsyn på hvordan ledelse skal utøves i Forsvaret, befester synet på ledelse og lederskap som noe svært viktig og sentralt i etaten. I Forsvarets personellhåndbok del A – Forsvarets personellpolitikk, punkt 5.3.3 – står det som følger:

Den militære lederopplæring er grundig, systematisk, og gir grunnlag for å skape gode ledere. Lederopplæringen vil fortsette gjennom hele karrieren.

Videre står det i 5.3.4:

Forsvaret skal utvikle lederen individuelt og tilføre kunnskaper som gir dybdeforståelse av lederrollen. Det skal utvikles ferdigheter som gjør lederen i stand til å omsette teori til praktiske handlinger og resultater tuftet på Forsvarets verdigrunnlag, og derigjennom utløse medarbeidernes fulle potensial (Forsvarsstaben, 2012).

Ambisjonen om seleksjon, opplæring og utvikling av gode ledere i Forsvaret videreføres i Forsvarsdepartementets strategiske mål bilde, der ledelse utgjør en sentral styringsparameter kalt *Balansert lederadferd*. Balansert lederadferd uttrykkes her som «ledere som mobiliserer til gjennomføring». Dette budskapet gjentas i Forsvarets HR-strategi som ett av tre overordnede hovedmål (Forsvarsdepartementet, 2014). Balansert lederadferd, slik den defineres i FD, består av tre komponenter: *Oppdragsfokus*, *Utviklingsfokus* og *Samspillfokus*. Disse tre komponentene måles gjennom tre skalaer i Forsvarets medarbeiderundersøkelse, og utgjør en betydelig del av de 26 spørsmål som eksplisitt kartlegger lederatferd hos ledere i Forsvaret (Forsvaret, 2015a).

Forsvaret har altså i tillegg til etatssjefens eget grunnsyn på ledelse en uttalt politikk for lederopplæring og lederutvikling. Seleksjonen av ledere til stillinger, utdanning og roller, skjer gjennom hele karrieren. Forsvaret har også egne miljøer, blant annet ved Forsvarets høgskole², som kontinuerlig driver forskning og utvikling innen ledelse. I tillegg adresserer altså Forsvarsdepartementet balansert lederadferd i sitt strategiske mål bilde med fokus på oppdragsløsning, utvikling og samspill. Ledelse, lederutvikling og målsettinger for ønsket lederadferd i Forsvaret synes å gjennomsyre organisasjonen fra grunnfjellet og til politisk nivå. På bakgrunn av det fokus, de betydelige investeringer og den innsats som tilsynelatende legges til grunn for å garantere at ledere i Forsvaret handler i tråd med organisasjonens ledelsesideal bør det derfor ikke være helt urimelig å forvente at ledere i Forsvaret er bedre og kanskje utviser mindre destruktiv lederadferd enn sine kolleger i sivile bedrifter. Pettersen (2007) finner imidlertid i sin studie overraskende små forskjeller mellom ledere i militær og sivile sektor, og at det synes å være lite støtte for antakelsen om at det er en særegen militær ledeskultur. Det er i så fall overraskende. Pettersen ser imidlertid kun på ledere utenfor

² <https://forsvaret.no/hogskolene/forsvarets-hogskole/Forskning>

operative avdelinger, noe som kan antyde at i den grad det faktisk finnes en distinkt og særskilt militær ledelseskultur, så ligger den i det operative aspektet av lederskapet.

Reed and Bullis (2009) hevder at lederskap i militær sammenheng er et begrep som normalt bærer en udelte positiv betydning, og at begrepet lederskap har vært og er en nesten universell positiv ambisjon for alle militære. Lederskap og lederutvikling har tradisjonelt sett stått sterkt i militære organisasjoner, og krigsskolene hevder å stå for landets beste lederutdanning^{3 4}.

Schein (2004) bemerker at denne grunnoppfatningen av militært lederskap som noe godt og positivt synes å være udiskuterbar, og at det å stille spørsmål ved den utløser betydelige mengder uro. Da er det kanskje ikke så overraskende at det gjennomføres få studier som utforsker destruktiv lederskap blant militært personell (Reed & Bullis, 2009). At destruktiv lederskap i militær sammenheng ikke studeres, betyr imidlertid ikke det ikke eksisterer.

Samtidig synes det å være rimelig grunn til å anta at forekomsten av destruktiv lederadferd er signifikant lavere i militære enn i sivile organisasjoner, på grunn av det særskilte fokus som her finnes på god lederadferd. Tony Platek (2015) gjennomførte en kvantitativ studie på 91 studenter og kursdeltakere ved Forsvarets høgskole. Studien viste at destruktiv lederadferd eksisterer, og at den i noen grad kan predikere utbrenthet blant ansatte i Forsvaret. Da det ellers finnes lite empiri på forekomster av destruktiv lederadferd og konsekvensene av denne fra det norske forsvaret, er referansene hovedsakelig å finne i sivil sektor.

Reed (2015) har imidlertid gjennomført et antall studier i militær kontekst, og sier i sin bok «Tarnished: Toxic Leadership in the U.S. Military» at selv om han i løpet av sine 27 år i det amerikanske forsvaret opplevde langt flere eksemplariske ledere enn dårlige, så står de dårlige klart igjen i hukommelsen. Dette utsagnet indikerer at destruktive ledere finnes, også i militære organisasjoner, men at de synes å være i mindretall. Antakelsen om lavere forekomster av destruktiv lederskap i militære organisasjoner kan kanskje ha noe for seg. Imidlertid fant en studie på destruktiv lederskap foretatt blant en gruppe senioroffiserer og sivilt ansatte i det amerikanske forsvaret, at så mange som 57,1 % av de spurte hadde vurdert å slutte i jobben på grunn av sin leder (Reed & Bullis, 2009). Dette kan indikere at destruktiv lederskap er langt mer utbredt enn først antatt i det militære etablissement. Samtidig omfatter

³ Sjøkrigsskolen tilbyr en av Norges mest anerkjente lederutdanninger. Skolen har et svært godt renommé både i det sivile og i Forsvaret: <https://forsvaret.no/sjokrigsskolen>

⁴ Luftkrigsskolen skal utdanne offiserer som: Er robuste, handlekraftige, ansvarsfulle og fleksible individer - Er gode medarbeidere og ledere i fred, krise og krig, [...] - Innehar god selvinnsikt, helhetsforståelse og bred lederkompetanse: <https://forsvaret.no/luftkrigsskolen>

studien bare en liten gruppe ansatte i det amerikanske forsvaret, og funnene kan derfor ikke sies å være generaliserbare verken for det amerikanske eller norske forsvaret.

Ledelse i den militære kontekst synes på den ene side, med bakgrunn i ledelsesregimet i Forsvaret, å være distinkt og spesiell, og kravene til militære ledere er både spesifikke og uttalte. På den annen side viser studier at norske militære ledere skiller seg lite fra sine kolleger i det sivile, og at destruktivt lederskap eksisterer også i Forsvaret. Det kan i lys av dette være interessant å se nærmere på aspekter ved destruktiv ledelse, hvordan det defineres, beskrives og tolkes, og hva og hvem som eventuelt bestemmer når en leder går fra å være konstruktiv til å være destruktiv.

2.4 Destruktiv ledelse

Destruktiv ledelse er ikke et fenomen som eksisterer isolert fra konstruktiv ledelse, men som bør vurderes som en integrert del av det universet som utgjør lederadferd. De negative effektene av destruktiv lederadferd er dokumentert i flere studier (Schyns & Schilling, 2013; Skogstad et al., 2007; Tepper, 2000), og funn viser at destruktivt lederskap er et betydelig og alvorlig problem i dagens arbeidsliv (Aasland et al., 2009).

Destruktiv ledelse eller Toxic leadership er en ny og relativt raskt voksende gren på kunnskapstrekket innen lederskap. Siden begrepet Toxic leadership første gang ble brukt av Marcia Lynn Whicker i 1996, i boken «Toxic Leaders: When Organizations Go Bad», har begrepet blitt tatt i bruk av et betydelig antall forskere og er diskutert og definert i et betydelig antall studier og bøker (Doty & Fenlason, 2013; Lipman-Blumen, 2005b; Reed, 2004; Schmidt, 2008; Wheeler, 2016; Whicker, 1996). Imidlertid benyttet (Burns) allerede i 1978 begrepet Laissez-faire-leadership på ett av de 7 domene i sitt transformasjons- og transaksjonsledelsesparadigme, den gang ikke definert som destruktivt lederskap, men snarere som en form for ikke-ledelse – et totalt fravær av godt lederskap. Begrepet har imidlertid vunnet bred anerkjennelse i nyere forskning, og laissez-faire-ledelse omtales nå i flere studier som den mest skadelige av de destruktive formene for lederadferd (Aasland et al., 2009; Hinkin & Schriesheim, 2008; Jones & Rudd, 2007; Skogstad, Aasland, et al., 2014; Skogstad et al., 2007; Wong & Geissner, 2015). Destruktiv ledelse ser derfor ut til å omfatte både hva ledere faktisk gjør, og hva ledere er forventet, men unnlater, å gjøre. De senere år har teorien rundt destruktivt lederskap trengt så dypt inn i både academia og det militære etablissement at ledere nå mister jobben og fratras kommando på grunnlag av dette fremvoksende konseptet (Boswell, 2015).

Schyns and Schilling (2013) peker på to mulige årsaker til at interessen for den mørke siden av lederskap er i så kraftig fremvekst. Den første årsaken er at nyere studier (Aasland et al., 2009; Skogstad, Aasland, et al., 2014) antyder at destruktiv ledelse er mer utbredt enn først antatt. Aasland et al. (2009) finner blant annet at 33,5 % av alle ansatte i et representativt utvalg av norske bedrifter har vært utsatt for destruktivt lederskap i løpet av en 6-månedersperiode. Den andre grunnen til den økte interessen for den mørke siden av lederskap, er funn i forskningen som antyder at de negative effektene av destruktivt lederskap er alvorlige både for organisasjon og individ (Schyns & Schilling, 2013). En amerikansk studie finner blant annet at 13,6 % av de ansatte jevnlig utsettes for destruktiv lederadferd, og til en anslått kostnad for organisasjonene på 23,8 milliarder amerikanske dollar årlig, grunnet sykefravær, turnover og redusert effektivitet (Schyns & Schilling, 2013). Selv om enkeltstående studier har hevdet at destruktivt lederskap er et relativt begrenset og håndterbart problem, eksempelvis (Ayree, Chen, Sun, & Debrah, 2007), støtter stadig flere studier på området teorien om at destruktivt lederskap er utbredt og med alvorlige konsekvenser både for individ og organisasjon (Aasland et al. (2009); Burke (2006); Craig and Kaiser (2013); Slattery (2009)). Den økte interessen for de destruktive sidene av lederskap synes på bakgrunn av dette å være velbegrunnet.

Definisjoner

Det blir publisert stadig flere artikler og bøker som beskriver utbredelsen og virkningene av destruktivt lederskap, og etter hvert som forskningen skrider frem på dette feltet, øker også tilfanget av definisjoner og modeller. Definisjonene søker å avgrense og spesifisere temaet, mens modellene søker å kategorisere ulike typer destruktivt lederskap i håp om å bidra til en bedre forståelse av temaet.

Å definere destruktivt lederskap er ikke enkelt, da det er et tema som omfatter et spekter av lederstiler og -opptreden (Sparks, Wolf, & Zurick, 2015). Lipman-Blumen (2005b) sier at forskere lenge har diskutert en passende definisjon på destruktivt lederskap, men som for definisjoner på lederskap for øvrig, er det lite generell enighet å spore (Sparks et al., 2015). Definisjoner er imidlertid nyttige da de sier noe om hvilket innhold ulike forskere legger i et begrep. Av og til sier de også noe om hva som ikke hører inn under begrepet.

Den første som benyttet begrepet «toxic leadership» var Marcia Lynn Whicker. Whicker (1996) beskriver en destruktiv leder 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. Det som synes spesielt med denne definisjonen, i forhold til senere definisjoner, er ledernes intensjon om å være destruktive.

Lipman-Blumen (2005a) synes å ha en noe bredere tilnærming i sitt bidrag med følgende definisjon: *Those individuals who, by virtue of their destructive behaviors and their dysfunctional personal qualities or characteristics, inflict serious and enduring harm on the individuals, groups, organizations, communities and even the nations that they lead.*

Lipman-Blumen (2005a) synes i sin definisjon å fokusere på en destruktiv leder som en som både gjennom sin adferd, personlighet og sine karaktertrekk er destruktiv. Adferd synes altså å ha fått en mer sentral rolle i Lipman-Blumens definisjon av destruktivt lederskap.

En mye referert definisjon på destruktivt lederskap kommer fra Einarsen, Aasland, et al. (2007), som på samme måte som Schmidt (2008), gjennom en metastudie av ulike definisjoner på destruktivt lederskap definerer destruktivt lederskap som:

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

Definisjonen avviker på noen vesentlige punkter fra de øvrige, da den er tydelig på at det her kun snakkes om lederadferd, behavior, og ikke personlige og psykologiske egenskaper eller ledertyper. Et annet vesentlig aspekt ved Einarsens definisjon, som også skiller den fra de øvrige, er at den krever at den destruktive adferden er systematisk og gjentakende. Det vil si at lederens adferd har et identifiserbart mønster over tid. Selv om et krav til destruktiv lederadferd i følge definisjonen til Einarsen, Aasland, et al. (2007) er at adferden er systematisk destruktiv, åpner også Einarsens definisjon for at en leders adferd ikke nødvendigvis er konsekvent destruktiv.

Tross ulikhetene mellom definisjonene synes de relativt omforente i at destruktive ledere påvirker sine omgivelser, individ og organisasjon negativt. Destruktiv ledelse synes derfor å kunne tjene som et overordnet begrep for å betegne den negative adferd en leder kan utføre i sin lederposisjon, uavhengig av vedkommendes gjennomgående lederstil eller intensjon. I lys av denne oppgavens problemstilling synes derfor lederadferd å være det mest relevante aspektet ved destruktiv ledelse, da det er denne delen av destruktivt lederskap som kan

observeres av de undergitte (Lund Martinsen, 2005), og som derfor vil være den delen av lederskapet som kommer til uttrykk i resultatet av en spørreundersøkelse med ansatte som respondenter.

2.5 Aspekter ved destruktiv ledelse

Oppgaven vil i det følgende se på noen aspekter ved destruktiv ledelse som anses relevant for diskusjonen og problemstillingen. I «Bad is stronger than good» blir det tilsynelatende skjeve styrkeforholdet av negative over positive opplevelser, og destruktiv over konstruktiv ledelse kort diskutert. Deretter vil det bli redegjort for omfanget av destruktiv ledelse. Her blir det også vurdert mulige årsaker til hvordan destruktiv ledelse tilsynelatende kan bli så utbredt. Med dette som bakteppe diskuteres hvordan destruktiv og konstruktiv ledelse samt ledere og følgere synes uløselig knyttet til hverandre, og hvordan lederskap og følgerskap gjensidig påvirker hverandre. Til slutt i kapitlet samles trådene i en diskusjon rundt hvordan lederskap alltid vil utfolde seg i en kontekst av leder og følger, situasjon og omgivelser.

Bad is stronger than good

I tillegg til at destruktiv ledelse synes å ha en rekke negative konsekvenser både for organisasjon og individ, hevder enkelte at destruktiv ledelse faktisk har større negative konsekvenser enn konstruktiv ledelse har positive konsekvenser. Basert på en omfattende litteraturstudie, «Bad is stronger than good», finner Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, and Vohs (2001) overveldende støtte for at negative hendelser i sosiale sammenhenger og mellommenneskelige relasjoner har større negativ påvirkning enn positive hendelser har positiv effekt. Baumeister et al. (2001) diskuterer om den menneskelige hjerne av evolusjonsmessige årsaker kan være predisponert for å reagere sterkere og mer langvarig på negative impulser, for bedre å huske negative hendelser og derved å kunne unngå å gjenta feil. Også i sosialvitenskap generelt er det en overveldende støtte for forestillingen om at uønsket adferd fra maktpersoner eller andre som anses viktige, har en mye sterkere effekt på de som blir utsatt, enn positiv og ønsket adferd (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2016). Hvis det faktisk er slik at de negative konsekvensene og følelsene av destruktiv ledelse er dominante, kan det å forstå og forhindre destruktivt lederskap være like viktig som, eller kanskje viktigere enn å forstå og forsterke de positive aspektene ved lederskap (Einarsen, Aasland, et al., 2007). Kellerman (2004) argumenterer også mot oppfattelsen av lederskap som noe grunnleggende godt, og argumenterer for at en definisjon på lederskap må anerkjenne at også dårlige ledere like fullt er ledere. Dette synet er i tråd med Bass and Avolio (2000), som hevder at også ikke-ledelse er ledelse, og at passivt lederskap kan medføre negative konsekvenser både for individ

og organisasjon. Med rot i Bass (1985) sin teori om avviksledelse-passiv og Bass and Avolio (2000) sin videreutvikling av denne teorien, legges grunnlaget for laissez-faire-ledelse som et eget domene innenfor forskningen på destruktivt lederskap. Laissez-faire-ledelse som fenomen vil bli diskutert mer inngående senere i denne oppgaven.

Omfanget av destruktiv ledelse

Studier viser at destruktivt lederskap slett ikke er unormalt, men snarere et vanlig og utbredt problem (Aasland et al., 2009). Studier antyder at andelen ledere som enten yter dårlig eller feiler helt som ledere, faktisk kan være så høy som 50-75 %. Slattery (2009) anslår at så mye som 50-70 % av alle ledere opplever lederskapsproblemer eller feiler som ledere. Hogan and Kaiser (2005) hevder at så mye som to tredjedeler av lederne i bedrifter i USA – business, forvaltning, utdanning, helsevesen – enten er ineffektive eller inkompetente og at de til slutt vil feile, da de verken er i stand til å danne eller opprettholde et fungerende team. Har Aasland et al. (2009), Hogan and Kaiser (2005) og Slattery (2009) rett i sine antakelser, er det ikke helt uventet at mange av respondentene i studiene rapporterer om befatning med dårlige og destruktive ledere.

Med tanke på det fokus ledelse og lederskap har i forskning, litteratur, utdanning og arbeidsliv, er vanskelig å akseptere at andelen udugelige ledere skal være så høy som det hevdes. Hogan and Kaiser (2005) stiller seg spørsmålet, og søker en forklaring ved å studere to ulike tilnærminger til hvordan ledere velges. Den første tilnærmingen er at i en moderne organisasjon blir ofte en leder definert av hvilken posisjon vedkommende besitter. Har man en lederstilling, så er man i prinsippet leder. Dette er en tilnærming som er vanlig i de fleste hierarkiske organisasjoner, Forsvaret inkludert. Forfremmelse til en lederstilling er ofte basert på ytelse i stillingen man kommer fra, samt nominasjoner fra nærmeste sjef. Dette kan synes å være en fornuftig praksis, da en gjerne vil ha de beste oppover i systemet. En slik praksis er imidlertid ingen garanti for at det er de beste lederemnene som forfremmes (Hogan & Kaiser, 2005). Den andre tilnærmingen er evolusjonært betinget, og ser på hvordan ledere naturlig er blitt valgt de siste 2 millioner år. Den evolusjonære ledelsesmodellen har utgangspunkt i et overlevelsesperspektiv, og synes i større grad å favorisere individer som evner å rekruttere og opprettholde et fungerende team for å jakte, beskytte sine følgere og fordele ressurser rettferdig (Hogan & Kaiser, 2005). Ledelseskonseptet for den evolusjonære tilnærmingen synes ikke helt ulikt konseptet for transformasjonsledelse, som nyere forskning har hevdet er en av de mer effektive ledelsesformene (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2012; Judge & Piccolo, 2004). Kanskje har 2 millioner år med lederutvelgelse noe å lære oss om valg av ledere? Sagt

på en litt annen måte; hvis den evolusjonære formen for lederutvelgelse til nå har garantert for artens overlevelse, hvorfor ender vi da tilsynelatende opp med så mange udugelige ledere?

I boka «The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong» (Peter & Hull, 1969), står følgende: “In a hierarchically structured administration, people tend to be promoted up to their level of incompetence”. Med “Level of incompetence” mener (Peter & Hull) det nivået i organisasjonen der en ansatt ikke lenger har evner eller egenskaper til å gjøre en god jobb. En fremragende ingeniør er eksempelvis ikke nødvendigvis en god leder. Peter and Hull (1969) hevder at grunnen til at dette skjer, er at i hierarkiske organisasjoner kommer ofte forfremmelser som resultat av god innsats i siste stilling, og når man til slutt havner i en jobb man ikke evner å prestere i, så blir man av samme årsak ikke forfremmet videre. Flere internasjonale studier viser tilsvarende at ledere som har vært flinke fagtekniske på et lavere nivå i bedriften, blir forfremmet til posisjoner med leder- og personalansvar uten nødvendig forutgående opplæring og trening (Glatved-Prahl, 2012). Hvis The Peter Principle selv bare til en viss grad fungerer, vil hierarkiske organisasjoner ende opp med en betydelig andel ledere som verken fungerer eller trives som ledere. Situasjonen som Slattery (2009) og Hogan and Kaiser (2005) beskriver, at majoriteten av alle ledere enten er ineffektive eller inkompetente, er i lys av dette prinsippet ikke helt utenkelig.

En rimelig antakelse er at de lederne som har blitt forfremmet «fra gode ingeniører til dårlige ledere» er dyktige og hardtarbeidende individer, og derfor vil ha de beste hensikter og ambisjoner også for sin nye stilling. Det synes i motsatt fall søkt at noen skulle ønske seg en høyere stilling for bevisst å gjøre en dårlig jobb. Kanskje er det derfor slik at mange ledere som oppleves som destruktive ikke bevisst er destruktive, og at andre faktorer spiller inn. Som nybakt leder i en organisasjon får en ofte et helt nytt sett med følgere, ofte i nye omgivelser og med ny kultur, og med nye arbeidsoppgaver og gjerne ny sjef. Det kan derfor være andre årsaker til at en leder med de beste intensjoner ender opp på «den mørke siden».

Kort vei mellom den lyse og mørke siden av ledelse

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse fremstår i dag som det ledende paradigmet innen ledelsesforskningen. I litteraturen hevdes disse ledelsesformene å ha overveiende positive kvaliteter og effekter (Bass & Riggio, 2012; Howell & Avolio, 1993; Judge & Piccolo, 2004; K. Nielsen & Daniels, 2012). Flere forskere hevder imidlertid at veien fra *The bright side* til *The dark side* ikke er lang. Judge and Piccolo (2004) finner i sin metaanalyse av transformasjons- og transaksjonsledelse at den dimensjonen av transaksjonsledelse som Bass

(1985) benevner «management by exception- passive», i denne oppgaven benevnt avviksledelse-passiv, har sammenlignbare effekter med laissez-faire-ledelse. (Judge & Piccolo) finner at begge de to ledelsesformene korrelerer negativt med alle de samme målekriteriene: ansattes jobbtilfredshet, ansattes tilfredshet med leder, ansattes motivasjon, lederprestasjoner, organisasjonens eller gruppens prestasjoner, samt ansattes bedømmelse av leders effektivitet⁵. Også bemyndigende ledelse hevdes å ha relasjoner til laissez-faire-ledelse. Yukl (2013) hevder at selv om bemyndigende ledelse og laissez-faire-ledelse kan argumenteres å være to distinkte lederstiler, så er ikke veien nødvendigvis lang mellom de to. Der bemyndigende ledelse er aktiv i formen, direkte rettet mot utvikling av følgerne og deres autonomi, er laissez-faire-ledelse passiv og avvisende til følgernes behov (Wong & Geissner, 2015). Likevel hevdes det at de to lederstilene har betydelige fellesnevner, i det de begge overlater en betydelig grad av medbestemmelse og ansvar til sine følgere (Yukl, 2013). Denne delegeringen av beslutninger og myndighet finner vi også innen oppdrags- og intensjonsbasert ledelse, som er Forsvarets ledelsesfilosofi (Forsvarsstaben, 2014). I en slik sammenheng er det ikke utenkelig at likhetene mellom Forsvarets ledelsesfilosofi og bemyndigende ledelse kan projiseres videre også til likheten mellom bemyndigende ledelse og laissez-faire-ledelse. Det kan derfor være nyttig å se litt nærmere på hvordan Yukl (2013) og Wong and Geissner (2015) argumenterer for sitt syn.

Leder-følgerrelasjonen

Mens Yukl (2013) hevder å finne betydelige likheter mellom bemyndigende ledelse og laissez-faire-ledelse, synes Wong and Geissner (2015) å fokusere mer på forskjellene mellom dem. Wong and Geissner (2015) hevder at det som skiller mellom en leder som oppfattes som bemyndigende og en som oppfattes som laissez-faire er i hvilken grad lederen oppfylder følgernes behov og forventninger. Hvorvidt en leder vurderes å være konstruktiv eller destruktiv vil slik være basert på de behov og forventninger en følger har til sin leder. Interessant nok konkluderer også Yukl (2013) i sin studie med noe tilsvarende. Som (Wong & Geissner) finner (Yukl) at ledere ofte bedømmes ut ifra følgernes egne forventninger, men hos Yukl til graden av bemyndigelse. Hvis følgernes forventninger blir under- eller overoppfyllt, vil de tilskrive delegeringen, eller mangelen på delegering av autonomi og medbestemmelse, til laissez-faire-ledelse (Yukl, 2013). I disse situasjonene tolker følgerne sine over- eller underdekkede behov og forventninger som et resultat av lederens passivitet eller mangel på engasjement for å utvikle dem (Yukl, 2013). Om en leder oppfattes som bemyndigende og

⁵ Selv om både laissez-faire-ledelse og passiv avviksledelse viste negativ korrelasjon med alle kriteriene, var ikke alle korrelasjonene signifikante i denne studien.

konstruktiv eller som laissez-faire og destruktiv synes derfor å være relatert til følgernes egne behov, forventninger og preferanser.

Hvilke behov og forventninger det anses legitimt at en følger har til sin leder, kan variere mellom kulturer og samfunn (Aasland et al., 2009). Å fremstå som en konstruktiv bemyndigende leder for et ofte stort antall følgere med varierende behov og forventninger, og i ulike kulturer og settinger, kan synes som en formidabel utfordring. Det er derfor ikke overraskende om mange ledere ikke evner å fremstå som konstruktive for alle til enhver tid. Hvor mye, hvor ofte og hvilken type destruktiv lederadferd som utvises vil naturlig nok variere fra leder til leder, og oppfattelsen av denne adferden vil variere fra følger til følger og fra en situasjon og kontekst til en annen. Vi snakker ennå ikke om destruktivt følgerskap, men en mistilpasning av forventninger fra følger til leder, men på samme måte som ledere kan oppvise destruktiv adferd, vil også følgere kunne opptre destruktivt (Boswell, 2015).

Destruktivt følgerskap

Det er fremdeles lite praktiske data på destruktivt følgerskap. Boswell (2015) beskriver destruktive følgere som fremmedgjorte, kritiske og uavhengige ansatte som oppfylder sine oppgaver motvillig og passivt; ansatte som distanserer seg fra organisasjonen, ikke har noe eierskap til organisasjonens mål, er kyniske, og misfornøyd samtykkende. Et begrenset, men økende volum av forskning antyder at tilstedeværelsen av bare noen få slike negative, late eller inkompetente medarbeidere kan ødelegge effektiviteten i et helt team eller hele organisasjoner – uavhengig av hvor gode og dyktige resten av de ansatte er (Sutton, 2011). I Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD) står det at «Effektiv autoritet understøttes av godt lederskap og forutsetter videre at de undergitte har en vilje og evne til å utføre beslutningene. Ineffektiv ledelse kan følgelig være et uttrykk for dårlig følgerskap» (Forsvarsstaben, 2014). Forsvaret ser altså ut til å ha tatt innover seg muligheten for at dårlig ledelse ikke nødvendigvis skyldes lederen alene, men at observert dårlig ledelse kan ha andre og omkringliggende årsaker. Boswell (2015) går så langt som til å hevde at destruktivt følgerskap kan ha like store negative konsekvenser som destruktivt lederskap. I tilfeller der det identifiseres destruktivt lederskap kan det derfor, i tråd med påstanden i FFOD, synes fornuftig å utvide perspektivet fra kun å fokusere på lederen til også å omfatte lederens nærmeste omgivelser, slik at eventuelt destruktivt følgerskap kan identifiseres. Spesielt i tilfeller der en leder som rapporteres som destruktiv står i fare for å miste jobben eller bli omplassert på grunn av destruktivt lederskap, kan en nærmere vurdering av hvorfor en leder er rapportert inn som destruktiv være nyttig. Hvis det eksempelvis i en avdeling har oppstått

et utbredt miljø av destruktivt følgerskap, er det ikke gitt at en utskifting av lederen vil være en varig løsning. Selv om kombinasjonen av leder og følger synes å ha stor betydning for hvordan lederen oppfattes, er det også andre forhold rundt en leder som kan påvirke om en leder tolkes som destruktiv.

Lederskap i kontekst

I tillegg til å forholde seg til sine følgere og deres forventninger, må en leder også forholde seg til sine øvrige omgivelser. Ledelse vil derfor alltid tolkes i en *kontekst*. På samme måte som det ikke finnes noe lederskap uten en følger, finnes det ikke noe lederskap uten en kontekst (Rumsey, 2013). Den konteksten lederskapet utfolder seg i, er derfor nok en faktor som vil kunne påvirke hvordan ledere og lederadferd oppfattes og tolkes. Hvordan vi selv betrakter og forstår lederskap, påvirker dessuten hvordan vi oppfatter ledere rundt oss (Gentry, Deal, Stawiski, & Ruderman, 2012). Hvis en eksempelvis forventer at ledere skal være sterke heltetyper, vil en sterk personlighet som tar styringen kunne bli vurdert som en god leder, mens en som ber om alles innspill før beslutninger tas bli vurdert som svak. Vice versa, om en mener at en leder skal legge til rette for samarbeid, sørge for at beslutninger diskuteres og tas på bakgrunn av gruppens syn, vil den samme sterke lederen kanskje bli vurdert som mer aggressiv eller tyrannisk i sin lederstil (Gentry et al., 2012).

Samspillet mellom ledere og medarbeidere fremstår dermed som en kompleks prosess som betinges av en rekke individuelle faktorer så vel som situasjonsfaktorer (Skogstad, Aasland, et al., 2014). Om en leder er god eller dårlig, konstruktiv eller destruktiv, synes å være et komplekst og sammensatt produkt av lederen selv og andre faktorer rundt lederen. Følgernes forventninger til lederen, konteksten og situasjonen lederskapet utfolder seg i, og elementer av destruktivt følgerskap synes alle å ha signifikant betydning. Bedømmelsen av en leder vil således kunne være like mye et produkt av situasjonen lederskapet skjer i, samt følgernes subjektive forventninger, preferanser og adferd, som av lederens egen adferd og lederskap.

2.6 Mot en modell for destruktivt lederskap

“If you're functional it doesn't matter if you're mad” -Alan Moore

Det er allerede et betydelig omfang av både litteratur og teorier som omhandler destruktiv ledelse, i tillegg til et betydelig antall definisjoner på destruktiv ledelse, som alle forsøker å si noe om hva begrepet destruktiv ledelse omfatter. Etter en gjennomgang av ulike definisjoner og faktorer som synes å påvirke tolkningen av et lederskap som destruktivt, dreies fokuset for å kunne se nærmere på hvordan forskningen kategoriserer destruktiv ledelse i sine ulike

former. Tilsvarende som for definisjoner av destruktiv ledelse synes forskere på ledelse heller ikke å kunne bli enige om hvordan destruktive lederskapstyper skal kategoriseres og modelleres. Selv om modellene i utgangspunktet tar mål av seg til å rydde opp i begrepsjungelen, kan det virke som om tilveksten på feltet er i ferd med å danne en ny jungel, en modelljungel.

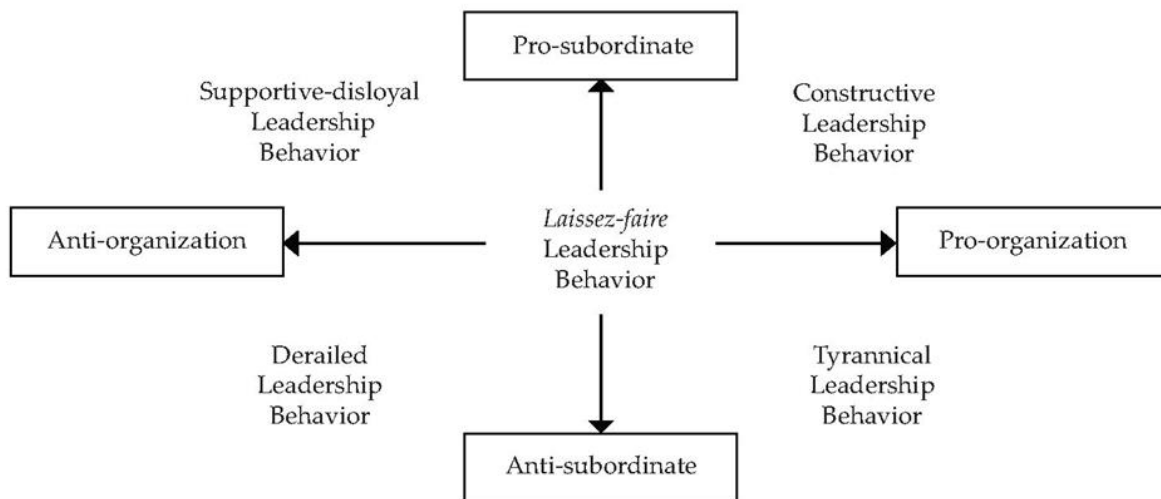
I boka «Bad leadership» identifiserer Barbara Kellerman (2004) 7 ulike typer destruktive ledere. De fleste av ledertypene Kellerman beskriver synes å være basert på personlighetstrekk fremfor adferdstyper. Kellermans syn på destruktiv ledelse ser derfor ut til å ta utgangspunkt i lederens personlighet og personlighetstrekk, og implisitt dette at lederens adferd kan være lederen ganske ubevisst.

Padilla et al. (2007) beskriver en modell kalt «The Toxic Triangle». Modellen er spesiell i det den også omfatter destruktivt følgerskap som en integrert del av destruktivt lederskap, og på den måten beskriver hvordan destruktivt lederskap kan eksistere over tid med følgernes samtykke eller misnøye. Modellen inkluderer også faktorer ved arbeidsmiljøet som beskrives å være forutsetninger for miljøer der destruktivt lederskap kan oppstå. The Toxic Triangle synes i lys av dette å ha en mer holistisk tilnærming til destruktivt lederskap enn Kellerman (2004), som utelukkende fokuserer på lederskapet. Padilla et al. (2007) utvider modellen til å omfatte aspekter ved det destruktive lederskapet som oppstår utenfor lederen som person.

Hogan and Kaiser (2005) tar, som Kellerman (2004) for seg personlighet som et sentralt attributt for ledelse. I sin modell differensierer de mellom *Bright side* og *Dark side*-personlighet, der *bright side*-personlighet beskriver en leder på sitt beste, mens *dark side*-personlighet beskriver en leder som er stresset, kjeder seg eller ikke er tilstrekkelig observant på egen adferd. Beskrivelsen «ikke tilstrekkelig observant på egen adferd» indikerer at også Hogan and Kaiser (2005) mener destruktiv ledelse kan være noe ubevisst og uintendert fremfor å være forsettlig. Dette impliserer at selv gode ledere ubevisst kan opptre destruktivt når situasjonen ligger til rette for det, noe som synes å overensstemme med synet til henholdsvis Lipman-Blumen (2005), som hevder at destruktive ledere ikke nødvendigvis er destruktive hele tiden, og Kellerman (2004) som er av den oppfatning at destruktivt lederskap i stor grad er ubevisst. En videre tolkning av dette kan være at ledere kan være destruktive i noen sammenhenger og i andre sammenhenger ikke, eller de kan vise ulik grad av destruktiv og konstruktiv ledelse på ulike tidspunkt, men i ganske identiske situasjoner (Lipman-Blumen, 2005). Lederskap viser seg altså sjelden å være bare konstruktivt eller bare

destruktivt; snarere at lederskap som oftest resulterer i både ønskede og uønskede resultater, og at selv gode ledere tidvis viser elementer av destruktiv lederadferd (Padilla et al., 2007). Det kan derfor synes relevant å diskutere grader av destruktiv ledelse fremfor rent konstruktiv og destruktiv ledelse.

Einarsen et al. (2007) beskriver utøvelsen av lederadferd innenfor to dimensjoner; organisasjonsdimensjonen og menneskedimensjonen (undergitte). Aasland et al. (2009) synes å fange denne ideen i sin modell (figur 1), der de to dimensjonene organisasjon og undergitt utgjør et ortogonalt, todimensjonalt aksesystem. Samtidig, mens enkelte lederskapsmodeller er basert på antakelsen om at lederskap spenner et kontinuum fra lav til høy grad av konstruktivitet, som eksempelvis «full range leadership model» (Avolio, 2011; Bass & Riggio, 2012), benytter Aasland et al. (2009) en skala som går fra «Anti» til «Pro», altså fra negativ til positiv, i både organisasjons- og undergittdimensjonen. I tråd med Einarsen, Aasland, et al. (2007) sin definisjon, fokuserer Aasland et al. (2009) også på lederadferd, noe som kan synes enklere å observere, og derved måle, enn personlighets- og karaktertrekk.



Figur 1 Modell for destruktiv lederadferd (Aasland et al., 2009)

Som Figur 1 viser, går de to aksene fra Anti-underordnet til Pro-underordnet og fra Anti-organisasjon til Pro-organisasjon. Anti-underordnet adferd undergraver eller saboterer de underordnedes motivasjon, velvære og trivsel, og omfatter adferd som mobbing og mishandling. Pro-underordnet adferd motiverer og skaper velvære og trivsel hos de underordnede gjennom å støtte dem og ivareta deres interesser (Aasland et al., 2009). Anti-organisasjon-adferd bryter med organisasjonens legitime interesser gjennom å motarbeide organisasjonens mål, verdier og ressursforvaltning. Pro-organisasjon-adferd handler om å jobbe lojalt for å oppfylle organisasjonens målsettinger, sette egne klare og utvetydige mål,

støtte strategiske beslutninger og implementere legitime organisasjonsendringer (Aasland et al., 2009). Disse to dimensjonene avgrensner 4 rom som definerer hver sin kategori lederadferd; en konstruktiv og tre aktive former for destruktiv adferd. I tillegg defineres en type lederadferd, som verken er pro eller anti organisasjon eller underordnet⁶.

Konstruktiv lederadferd handler her om å utvise adferd som både fremmer organisasjonens mål, samtidig som de undergitte ivaretas på en god måte. Denne formen for lederadferd blir ofte beskrevet som transaksjonsledelse (Avolio, Bass, & Dong, 1999) og transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2012). *Tyrannisk lederadferd* handler gjerne om å oppfylle organisasjonens legitime interesser, oppgaver og strategier, men å oppnå disse resultatene på bekostning av og ikke i samarbeid med de undergitte. En tyrannisk leder tar ofte også æren for de ansattes arbeidsinnsats, og da tyranniske ledere ofte «leverer varene» sett fra toppen, vil en tyrannisk leder ofte kunne anses som meget god av sine egne sjef, men som svært destruktiv av sine undergitte (Einarsen, Aasland, et al., 2007). *Avsporet lederadferd* viser både anti-organisasjons og anti-undergitt-adferd. Slike ledere vil ofte mobbe, ydmyke, manipulere og forlede undergitte, samtidig som lederen engasjerer seg i anti-organisasjons-adferd gjennom ulovlig fravær, underslag og andre former misbruk av organisasjonens ressurser (Conger, 1990). *Støttende, men illojal lederadferd* (tyvaktig ledelse) er støttende overfor de undergitte, men illojal mot organisasjonen. Denne type leder vil motivere og støtte sine undergitte, oppfordre dem til lav arbeidsmoral, og på bekostning av organisasjonens ressurser ofte tilstå dem ytelser utover det de har krav på (Aasland et al., 2009). *Laissez-faire lederadferd* (passiv-unntvikkende ledelse) representerer en lederstil der lederen er ansatt i og fremdeles besitter en lederstilling, men i praksis har fratrudd både sitt lederansvar og sine organisatoriske plikter. Det er denne type lederadferd som er i fokus i denne oppgaven, og vil bli diskutert i det videre.

2.7 Laissez-faire-ledelse

Flere studier som har analysert ulike former for destruktiv lederadferd konkluderer med at av de destruktive ledelsesformene er det laissez-faire-ledelse som synes å ha de mest omfattende og mest langvarige konsekvenser (Judge & Piccolo, 2004; Skogstad, Aasland, et al., 2014; Skogstad et al., 2007). En studie gjennomført i regi av Statens arbeidsmiljøinstitutt, STAMI, (Aasland et al., 2009), viser dessuten at laissez-faire-ledelse er den mest utbredte av de destruktive ledelsesformene i norske bedrifter.

⁶ I denne oppgaven benyttes *underordnet*, *følger* og *ansatt* som likeverdige synonyme, da alle disse begrepene forholder seg på samme måte til en leder.

En laissez-faire-leder er opptatt verken av mennesker eller oppgaver (Bass & Stogdill, 1990), og gir undergitte total frihet ved strengt tatt ikke å bidra med noen form for styring (M. B. Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad, & Einarsen, 2004). Laissez-faire-ledelse er derfor ikke å forveksle med demokratisk og relasjonsorientert ledelsesadferd. Laissez-faire-ledelse bør heller ikke forveksles med bemyndigende ledelse eller «management by exception», selv om laissez-faire-ledelse ofte kan kamuflere seg som disse, i hvert fall observert ovenfra i organisasjonen (Wong & Geissner, 2015). Demokratisk og relasjonsorientert ledelsesadferd, bemyndigende ledelse og «management by exception» er basert på omtanke, oppfølging, klare krav og strukturert samspill mellom leder og følger (Bass, 1990). Laissez-faire-ledere derimot, unngår systematisk å ta beslutninger, viser ingen omtanke for måloppnåelse og involverer seg i så liten grad som mulig med sine undergitte, selv når dette er påkrevet (Bass & Stogdill, 1990). Laissez-faire-ledelse er således noe mer enn bare fraværet av konstruktiv lederadferd, og det systematiske og gjentakende ved denne passiv-unnvikende ledelsesformen kan derfor konseptualiseres som en egen, distinkt form for destruktiv lederadferd (Aasland et al., 2009).

Imidlertid er ikke alle av den oppfatning at laissez-faire-ledelse kun er destruktiv. Gill (2014) argumenterer for at i bedrifter med høy andel av eksperter og i kreative foretak, som eksempelvis reklamebyråer, forsknings- og utviklingsavdelinger, spesialiserte design- og arkitektbedrifter, samt kapitalinvesteringsfirmaer, kan laissez-faire-ledelse ofte være den mest effektive ledelsesformen. Dette er bedrifter hvor det meste av ekspertisen ligger hos de ansatte, og hvor en stor grad av selvstyring er påkrevet for å oppnå resultater. Gill (2014) presiserer imidlertid at så snart den kreative fasen er over, og ting skal i normal produksjon, så vil en mer autokratisk form for ledelse være påkrevet. Selv om Forsvaret er en organisasjon som skal være tilpasningsdyktig og som i enkelte situasjoner vil fordre kreativitet, synes hoveddelen av Forsvarets virksomhet å bestå av ulike former for produksjon. Det er produksjon av stridsevne, beslutningsgrunnlag, støttetjenester, driftstjenester, økonomitjenester og personelltjenester. Det er derfor nærliggende å anta at Forsvaret er en type organisasjon der laissez-faire-ledelse ikke er av det gode, og at eventuelle forekomster av laissez-faire-ledelse i Forsvaret vil kunne medføre lignende negative konsekvenser for individ og arbeidsmiljø som vist i sivile studier.

Hvis det er slik at laissez-faire-ledelse både er den mest utbredte av de destruktive ledelsesformene og samtidig er den mest skadelige for arbeidsmiljøet, synes det ikke urimelig å anta at denne type lederadferd og konsekvensene av den lettere vil kunne gi seg til kjenne i

en kvantitativ undersøkelse. Det synes derfor å være flere gode argumenter for å velge laissez-faire-ledelse som utgangspunkt for kartlegging og analyse av destruktiv ledelse i Forsvaret.

2.8 Hypoteser - utledning

I dette kapittelet vil problemstillingen bli operasjonalisert gjennom en drøfting av relevante temaer fra teorien. Drøftingen vil identifisere og diskutere relevante variabler. Den uavhengige variable, eller prediktorvariabelen, er laissez-faire-ledelse, da det er denne som antas å kunne påvirke og predikere forhold ved det psykososiale arbeidsmiljøet.

Kriterievariablene kan ved første øyekast synes like, men er likevel distinkte, da de dekker ulike aspekter ved problemområdet psykososialt arbeidsmiljø og spenner dette ut. På bakgrunn av prediktorvariabelen og de 5 kriterievariablene vil det bli postulert 6 hypoteser som vil bli testet for å belyse og besvare problemstillingen.

Laissez-faire-ledelse

For å komme til den første og grunnleggende hypotesen er det nødvendig med et tilbakeblikk.

I innledningen av oppgaven ble det diskutert hvorvidt det kan være å forvente at militære ledere utviser mindre destruktiv lederadferd enn sine kolleger i sivile organisasjoner.

Diskusjonen i innledningen impliserte et spørsmål som verken ble stilt eller besvart, men som nå vil tjene som utgangspunkt for den videre diskusjonen og utledning av studiens hypoteser.

Ledelse i Forsvaret innebærer, på grunn av sin befatning med bruk av vold på vegne av staten, et betydelig ansvar. Militære operasjoner, trening og øvelser er forbundet med betydelig risiko for skader, sykdom og psykologiske påkjenninger (Forsvarets sanitet, 2013). Militært lederskap vil i ytterste konsekvens handle om å ta livsviktige avgjørelser i komplekse, uoversiktlige og farefulle situasjoner (Westli, Bergheim, & Eid, 2012). Det stilles derfor store krav til den enkelte leder, og Forsvaret legger ned betydelig innsats i å gjøre sine ledere i stand til å møte de krav som stilles. Gjennom krevende seleksjonsprosesser, lederutdanning ved egne skoler og praksis på ulike nivå i organisasjonen, skaper Forsvaret sine ledere (Pettersen, 2007). Det synes på denne bakgrunn naturlig å anta at militært lederskap er mer strukturert og profesjonalisert enn i de fleste andre samfunnssektorer (Reed, 2015), og at det kan stilles strengere krav til godt lederskap, og større krav til fravær av dårlig lederskap enn i det sivile samfunn for øvrig.

Basert på den foregående diskusjonen og antakelsen om at militære ledere utviser mindre destruktiv lederadferd enn ledere i sivile organisasjoner, vil følgende hypotese bli testet:

H1: *Laissez-faire lederadferd er mindre utbredt i Forsvaret enn i det sivile samfunn for øvrig.*

Stress og rollekonflikt

Laissez-faire-ledelse er påstått å være den minst effektive av alle ledelsesformer (Bass & Avolio, 2000). Med hensyn til effektene på ansattes arbeidsmiljø og opplevelse av stress, kan imidlertid også det motsatte hevdes; at laissez-faire-ledelse er svært effektivt i et negativt henseende med hensyn til de ansattes arbeidsmiljø (Skogstad, Hetland, et al., 2014).

Arbeidsmiljø er noe som har fått betydelig fokus de senere år. Tidligere arbeidsminister Hanne Bjurstrøm skriver i et innlegg i Adresseavisen i 2011, at tall fra SINTEF viser at så mye som to tredeler av langtidssykefraværet helt eller delvis skyldes forhold på jobben, og at psykososiale faktorer kan forklare 29 prosent av alt sykefravær (Bjurstrøm & Svendsen, 2011). Bjurstrøm skriver videre at et mentalt friskt arbeidsklima både frigjør ressurser og fremmer yteevnen, og med det fokus det nå er på ressursutnyttelse og effektivisering i Forsvaret, synes et godt arbeidsmiljø å være en viktig premis for organisasjonens suksess. Ikke overraskende står det derfor i Forsvarets HR-strategi blant annet følgende:

For at hver og en skal kunne yte sitt beste, må vi ha et godt, trygt og utviklende arbeidsmiljø der forskjellige mennesker verdsettes likt. Alle ansatte, både ledere og medarbeidere, er ansvarlige for å utvikle arbeidsmiljøet. Et godt arbeidsmiljø har både en egenverdi og bidrar til god måloppnåelse (Forsvarsdepartementet, 2014).

Forsvaret prioriterer altså et godt arbeidsmiljø, og pålegger både undergitte og ledere å ta kollektivt ansvar for dette. Et godt arbeidsmiljø knyttes også til Forsvarets måloppnåelse, og et godt og fungerende arbeidsmiljø kan slik synes å være en sentral premis for at Forsvaret skal kunne nå sine målsettinger. De konsekvenser som laissez-faire-ledelse antydes å ha på arbeidsmiljøet kan slik synes uforenlige med ambisjonen i Forsvarets HR-strategi. Det er dessuten funnet klar sammenheng mellom laissez-faire-ledelse og negative konsekvenser for sikkerhetsklimaet på arbeidsplassen, noe som kan bidra til et økt antall tilfeller av arbeidsskader (Einarsen et al., 2016). I en organisasjon som Forsvaret, der et betydelig antall arbeidssituasjoner potensielt kan utgjøre en fare for ansattes liv og helse, synes forekomsten av laissez-faire-ledelse å være uforenlig med Forsvarets ambisjon om et godt og trygt arbeidsmiljø.

Det er etter hvert gjennomført et betydelig antall studier spesifikt på utbredelsen og konsekvensene av laissez-faire-ledelse (Bass, 1990; Jones & Rudd, 2007; Skogstad et al., 2007; Skogstad, Hetland, et al., 2014). Et hovedtema i disse studiene er effekten av laissez-

faire-ledelse på det psykososiale arbeidsmiljøet, som også er et sentralt tema for denne studien. Det psykososiale arbeidsmiljøet kan sies å være den delen av arbeidsmiljøet som dreier seg om de mellommenneskelige relasjonene på arbeidsplassen, og består av en rekke faktorer. Tidligere i denne oppgaven er faktorene stress, helse og trivsel allerede diskutert å være relevante faktorer i det psykososiale arbeidsmiljøet. Studier av laissez-faire-ledelse presenterer også en rekke andre faktorer som antas å ha konsekvenser på det psykososiale arbeidsmiljøet, og som vil bli diskutert og utledet i det videre.

Avklaring av forventninger til ansatte i deres roller er blir ofte definert å være en kjerneaktivitet for en leder (Skogstad, Hetland, et al., 2014). Skogstad et al. (2007) finner i sin studie «The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior» støtte for en antakelse om at laissez-faire-ledelse har sammenheng med rolleklarhet, rollekonflikt, konflikter mellom medarbeidere og mobbing på arbeidsplassen. Opplevelsen av rolleklarhet og rollekonflikt, antas å kunne komme som et resultat av at lederen ignorerer de legitime behovene til sine undergitte for slik avklaring, gjennom mangel på tilstedeværelse, involvering, tilbakemelding og belønning, noe som igjen antas å påvirke de ansattes opplevelse av sin egen rolle (Skogstad et al., 2007). Laissez-faire-ledelse antas derfor å være en av hovedårsakene til rolleklarhet og rollekonflikt hos de ansatte (Skogstad, Hetland, et al., 2014). Tilsvarende vil en konsekvent mangel på systematisk informasjon fra en leder til en gruppe ansatte, eller medlemmer i et team, kunne resultere i uklare og motstridende forventninger med hensyn til hvem som har ansvaret for oppdrag og ferdigstilling av oppgaver. Dette kan resultere i at ansatte blir uenige om innbyrdes ansvar og arbeidsfordeling, noe som kan medføre en opplevelse av rollekonflikt (Skogstad et al., 2007). Skogstad, Hetland, et al. (2014) analyserte samtidig også effektene av positivt lederskap på rolleklarhet og rollekonflikt, og interessant nok fant de at konstruktivt lederskap hadde ubetydelig positiv effekt der destruktiv ledelse viste betydelig negativ effekt. På bakgrunn av dette vil *rollekonflikt* bli inkludert som faktor i det psykososiale arbeidsmiljøet, og som kriterievariabel i analysen. Rollekonflikt forventes å være positivt korrelert med laissez-faire-ledelse.

At både rolleklarhet og rollekonflikt er assosiert med stress og mistriivsel på arbeidsplassen er relativt godt dokumentert (Birkeland, Birkeland Nielsen, Knardahl, & Heir, 2015). Høye nivåer av rolleklarhet og rollekonflikt er dessuten relatert til forekomst av mentalt stress, som eksempelvis depresjon og angst (Birkeland et al., 2015). Skogstad, Hetland, et al. (2014) finner støtte for antakelsen om at laissez-faire-ledelse kan være en av hovedårsakene til arbeidsrelatert stress hos ansatte, noe som også støttes av Kelloway, Sivanathan, Francis, and

Barling (2004). En mulig årsakssammenheng antas å være at laissez-faire-ledelse medfører rolleklarhet og rollekonflikt, som igjen utløser stressreaksjonene hos de ansatte.

Unndragelsen av lederansvar i leder-følgerrelasjoner i form av laissez-faire-ledelse, synes derfor å være en avgjørende faktor for å forklare undergittes opplevelse av arbeidsrelatert stress (Skogstad, Hetland, et al., 2014). Også Skogstad et al. (2007) antyder at en leders abdikasjon fra lederrollen kan være relatert til psykisk stress hos undergitte. Den antatte sammenhengen mellom stress og rollekonflikt, og mellom rollekonflikt og laissez-faire-ledelse, gjør det derfor interessant å inkludere også *stress* som en faktor i det psykososiale arbeidsmiljøet og som kriterievariabel i analysen. Stress forventes å være positivt korrelert med laissez-faire-ledelse.

Ansatte som bytter jobb (turnover), har alltid vært en sentral bekymring for organisasjoner, uansett plassering, størrelse, type virksomhet og virksomhetsstrategi (Long & Thean, 2011). Turnover medfører betydelige kostnader for en organisasjon både direkte, gjennom kostnader til nyrekruttering, innføring og opplæring av nyansatte, og indirekte, gjennom økt stress, redusert motivasjon og økt belastning på de ansatte som blir igjen (Long & Thean, 2011; Sandervang, 2006). Det finnes noe empiri på sammenhengene mellom destruktiv ledelse og turnoverintensjon⁷ (Long & Thean, 2011; Schyns & Schilling, 2013; Skogstad, Hetland, et al., 2014), men denne synes å være relatert de aktive formene for destruktiv ledelse, og ikke til laissez-faire-ledelse. Selv om det er antydning at destruktiv ledelse har sammenheng med lavere grad av trivsel, og høyere grad av jobbusikkerhet (Norås & Mehus, 2011), synes turnoverintensjon å være mer direkte knyttet til de aktive formene for destruktiv ledelse, som mobbing og tyrannisk ledelse. Reed and Olsen (2010) fant at selv om destruktiv ledelse førte til en betydelig reduksjon i trivsel, medførte ikke dette nødvendigvis et ønske om å slutte i jobben. En direkte sammenheng mellom turnoverintensjon og laissez-faire-ledelse synes derfor vanskelig å dokumentere. Laissez-faire-ledelse kan imidlertid knyttes til redusert jobbtildfredshet og økt arbeidsrelatert stress (Skogstad, Hetland, et al., 2014), og jobbtildfredshet og stress synes å være relatert til turnoverintensjon (Grova & Grova, 2013; Institutt for Personalutvikling, 2016). Det synes derfor som en plausibel antakelse at turnoverintensjon kan medieres av jobbtildfredshet og stress, og at det vil oppstå en sekundæreffekt. Turnoverintensjon antas kun å være en konsekvens av de to foregående

⁷ Turnoverintensjon betyr her de ønsker, tanker eller planer en ansatt har i forhold til bevisst å forlate sin jobb eller organisasjonen som helhet, uten at intensjonen nødvendigvis settes ut i livet.

kriterievariablene, stress og rollekonflikt, og anses derfor ikke å være relevant som kriterievariabel for psykososialt arbeidsmiljø i denne oppgaven.

Den foregående diskusjonen peker på hvordan laissez-faire-ledelse kan forsterke negative aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet, herunder bidra til å øke de ansattes opplevelse av rollekonflikt og stress i arbeidssituasjonen.

Følgende hypoteser vil derfor bli testet:

H2: *Laissez-faire-ledelse vil positivt predikere stress*

H3: *Laissez-faire-ledelse vil positivt predikere rollekonflikt*

Jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet

Nyere ledelsesforskning fremhever at ledere i hovedsak påvirker sine medarbeidere gjennom psykologiske og mellommenneskelige forhold som for eksempel tillit, tilhørighet, motivasjon og jobbtilfredshet (Westli et al., 2012). Laissez-faire-ledelse har i flere studier dessuten vist seg å være assosiert med negative konsekvenser for blant annet motivasjon og jobbtilfredshet hos ansatte (Judge & Piccolo, 2004), stressrelaterte helseproblemer (Einarsen et al., 2016), samt utmelding fra arbeidsmiljøet (Aasland et al., 2009; Grova & Grova, 2013). En rapport fra Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI) finner dessuten signifikante sammenhenger mellom lav jobbtilfredshet og økt risiko for ryggsmarter og sykemelding på grunn av dette (Knardahl et al., 2008). Det kan altså tenkes at laissez-faire-ledelse kan være en indirekte årsak til sykefravær i en organisasjon, noe som i så fall bekrefter antakelsen til Schyns and Schilling (2013) om at destruktivt lederskap koster bedrifter betydelige summer. En studie av Skogstad, Hetland, et al. (2014) viser laissez-faire-ledelse påvirker jobbtrivsel negativt over tid.

Samtidig viser studien liten eller ingen sammenheng mellom konstruktiv ledelse og økning i jobbtrivsel over den samme perioden. Dette kan synes overraskende, men kan kanskje tyde på at ansatte tar gode ledere for gitt så lenge de gjør jobben sin. Laissez-faire-ledelse antas derfor å kunne være en hovedprediktor for jobbtilfredshet. *Jobbtilfredshet* vil derfor også bli inkludert som faktor i det psykososiale arbeidsmiljøet og kriterievariabel i analysen.

Jobbtilfredshet forventes å være negativt korrelert med laissez-faire-ledelse.

Gopal and Chowdhury (2014) hevder at de to mest sentrale faktorene for en organisasjons effektivitet er ledelse og ansattes motivasjon, og at ledelse har stor påvirkning på de ansattes forpliktelse og hengivenhet til arbeidet. *Motivasjon* defineres av Chaudhry and Javed (2012) som «Prosessen som resulterer i et individs styrke, retning og standhaftige innsats mot

oppnåelsen av et mål». Gopal and Chowdhury (2014) finner en sterk negativ sammenheng mellom laissez-faire-ledelse og undergittes motivasjon og følelse av organisasjonstilhørighet. Dette resultatet er i tråd med funn i flere tidligere studier (Avolio, 2011; Avolio & Bass, 1994; Judge & Piccolo, 2004). Det vil derfor være interessant å se om laissez-faire-ledelse kan ha negative konsekvenser for ansattes motivasjon i eget arbeid og tilknytning til Forsvaret. *Motivasjon i eget arbeid og tilhørighet til organisasjonen* vil derfor bli inkludert som faktorer for det psykososiale arbeidsmiljøet og som kriterievariable i analysen. Motivasjon i eget arbeid og tilhørighet til organisasjonen forventes å være negativt korrelert med laissez-faire-ledelse.

Den foregående diskusjonen peker på hvordan laissez-faire-ledelse kan ha negativ effekt også på positive aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet, og redusere den enkeltes opplevelse av jobbtilfredshet, motivasjon og organisasjonstilhørighet.

Følgende hypoteser vil derfor bli testet:

H4: Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere jobbtilfredshet

H5: Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere motivasjon i eget arbeid

H6: Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere organisasjonstilhørighet

3. Metode

Under dette punkt vil det bli redegjort for de metodiske tilnærmingene, teknikkene og vurderingene som legges til grunn for denne studien.

3.1 Prosedyre

Forsvarets medarbeiderundersøkelse, FMU, har vært gjennomført årlig siden 2007, med unntak av 2009, og siden 2013 blir den gjennomført hvert annet år (Forsvaret, 2013). Forsvarets helseundersøkelse, FHU, er som FMU, en spørreundersøkelse til alle Forsvarets ansatte, første gang gjennomført i 2003 (Forsvarets sanitet, 2013). FHU gjennomføres sammenfallende i tid med FMU, og omfatter spørsmål knyttet til egenrapportering av fysisk helse, psykisk helse og fysisk aktivitet samt røyking, snusbruk og alkoholbruk (Forsvarets sanitet, 2013). Både FMU og FHU gjennomføres som elektronisk spørreundersøkelse gjennom bruk av datainnsamlingsverktøyet Confirmit⁸ (Forsvaret, 2015b).

⁸ <https://confirmit.com/>

Innsamlingsmetoden sikrer økt datakvalitet, da programvaren pålegger respondentene å besvare alle relevante spørsmål i undersøkelsen for å kunne fullføre denne (Forsvaret, 2015b).

Datagrunnlaget håndteres digitalt fra innsamling til analyse, noe som bidrar til å redusere menneskelige feil normalt knyttet til manuell håndtering av data. Av hensyn til følsomhet og personvern, forvaltes data fra FHU av Forsvarets sanitet (FSAN) og lagres i Forsvarets helseregister (Forsvarets sanitet, 2013), mens data fra FMU forvaltes av Forsvarets personelltjenester (FPT). Da studien kun benytter anonymiserte registerdata og opplysningene ikke kan tilbakeføres til enkeltpersoner på noen måte, er ikke prosjektet meldepliktig til NSD (Personvernombudet, 2016).

3.2 Deltakere

Deltakerne som ble invitert til å delta i denne studien er alle ansatte i Forsvaret på det tidspunktet Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2015 ble gjennomført⁹. Antallet respondenter i denne studien er n=10041 fra en populasjon på N=15972. Med et utvalg og en populasjon av det omfang som er representert i datagrunnlaget, vil det i betydelig grad være mulig å generalisere funnene i studien til hele populasjonen. Datageneralisering er en styrke ved bruk av kvantitativ metode. Kvantitativ metode tillater også digital distribusjon av spørreskjema, innsamling og behandling av data, samt bruk av kraftig statistisk programvare for analyse, noe som er svært nyttig ved håndtering av store datamengder, som i denne studien. Analysen søker dessuten å skaffe en oversikt over fenomener knyttet til Forsvaret som organisasjon, uten å gå særlig i dybden på fenomenene. Studien ønsker å si noe om overordnet utbredelse av fenomenet laissez-faire-ledelse, og å skape en oversikt over effektene dette fenomenet har på ulike variabler knyttet til et annet fenomen, det psykososiale arbeidsmiljø. Å skape oversikt over fenomener er en styrke vi finner i kvantitativ metode, i motsetning til kvalitativ metode, som går i dybden av fenomenet og som søker å skape dypere forståelse av bakenforliggende årsaker fremfor overordnet oversikt. Kvantitativ metode er dessuten godt egnet til å teste hypoteser, da resultatene fra en kvantitativ metode er numeriske og derved målbare og sammenlignbare. Det er derfor ofte lettere å vurdere hvorvidt en hypotese er bekreftet eller avkreftet gjennom kvantitativ metode. Kvantitativ metode gjør det altså enkelt å ta frem oversiktlige data for sammenligning, generalisering, trendanalyser og kategorisering. En sentral svakhet ved kvantitativ metode synes å være at det kan være vanskelig å tolke

⁹ På tidspunktet for gjennomføringen (Data ble samlet inn 12.1-24.2.2015), var det 15972 personer i Forsvaret som oppfylte kriteriene til å motta spørreundersøkelsen. Det vil si, de hadde et ansettelsesforhold til Forsvaret og inngikk ikke i en av unntakskategoriene (utenlandstjeneste eller ansettelse i en skjult avdeling i Forsvaret).

betydningen av dataene og de bakenforliggende årsakene til resultatene og sammenhengene. Dette fordi både datagrunnlaget og resultatene etter analysen inneholder lite bakgrunnsinformasjon. Da denne studien ikke har som mål å analysere bakenforliggende årsaker for fenomenene som studeres, antas denne begrensningen ikke å være vesentlig. Det synes på bakgrunn av dette naturlig å benytte en kvantitativ tilnærming til analysen av datamaterialet.

FMU 2015 ble besvart komplett av 11203 ansatte i Forsvaret (Forsvaret, 2015b). Dette gir en respons på 70,1 %. Datasettet som er benyttet i denne studien er et anonymisert og konsolidert datasett av FMU og FHU, og kun de som har besvart begge spørreundersøkelsene komplett (n=10041), inngår i grunnlaget for analysen. Dette gir en svarprosent for denne studien på 62,9.

3.3 Måleinstrumenter

Spørsmålsformularet i FMU er et utdrag fra QPSNordic¹⁰, som er et generelt spørreskjema for kartlegging av psykologiske og sosiale faktorer i arbeid (Forsvaret, 2015b). I tillegg inneholder undersøkelsen spørsmål knyttet til Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse (Forsvaret, 2015b), hentet fra Forsvarets lederutviklingsverktøy 360-MIL¹¹. Spørreundersøkelsen inneholder dessuten spørsmål fra MLQ¹², som måler tre ulike lederstiler:

Transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og passiv/unnvikende ledelse (Bass & Avolio, 2000). MLQ består totalt av 45 spørsmål basert på en 5-trinns Likert-skala, og er utviklet gjennom 360 graders feedback-metoden. MLQ er utviklet og validert over de siste to tiårene og har blitt standardinstrumentet for måling av transformasjons- transaksjons- og ikke-ledelse (Statistics Solutions, 2016). I FMU 2015 er det kun Laissez-faire-ledelse som måles spesifikt av de destruktive ledelsesformene, med en skala bestående av 4 spørsmål fra MLQ. FMU 2015 måler imidlertid også konstruktiv ledelse, gjennom spørsmål fra Forsvarets lederutviklingsverktøy 360-MIL og QPSNordic. Her måles ledere på balansert lederadferd gjennom Rollemodell, Oppdragsfokus og Utviklingsorientering (3x4 spørsmål fra 360-MIL), Bemyndigende ledelse (3 spørsmål fra QPSNordic), Rettferdig ledelse (3 spørsmål fra QPSNordic) og Støtte fra nærmeste overordnede (3 spørsmål fra QPSNordic). FMU gir gjennom disse spørsmålene alle ansatte i Forsvaret muligheten til å score sine ledere på både

¹⁰ QPSNordic: <https://www.qps-nordic.org/no/index.html>

¹¹ 360 MIL er et lederutviklingsverktøy for Forsvaret, utviklet og validert av FSTS/FHS på oppdrag fra FST/P. 360 MIL ble første gang tatt i bruk i 2013.

¹² Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): <http://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>

destruktiv (Laissez-faire) og konstruktiv (balansert) lederadferd. Skalaen som benyttes fra Forsvarets helseundersøkelse er basert på CONOR Mental Health Index¹³ (CONOR-MHI), som måler ulike aspekter ved stress og mistriivsel. QPSNordic og CONOR-MHI er standardiserte og godt validerte måleinstrumenter fra spesialistmiljøer innen kartlegging av arbeidsmiljø og helse.

Variabler

Denne studien har som ambisjon å finne utbredelsen av Laissez-faire-ledelse i Forsvaret, og måle hvordan Laissez-faire-ledelse påvirker ulike faktorer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet. Prediktorvariabelen, laissez-faire-ledelse, er spesifisert i hypotese H1. Studien vil se på sammenhenger mellom Laissez-faire-ledelse og kriterievariablene i det psykososiale arbeidsmiljø, spesifisert i hypotesene H2 – H6. Kriterievariablene er stress, organisasjonstilørighet, motivasjon i eget arbeid, rollekonflikt og jobbtfredshet. I tillegg til disse variablene inkluderer korrelasjonstesten en kontrollvariabel, balansert lederadferd, som anses som en motsats til laissez-faire-ledelse. Laissez-faire-ledelse forventes å korrelere signifikant og sterkt negativt med balansert lederadferd.

Laissez-faire-ledelse måles ved en 4-punkts skala fra MLQ. Skalaen som benyttes er en 5-punkts Likert-skala med følgende gradering: 1 = «Helt uenig», og 5 = «Helt enig». Eksempel på spørsmål: «I hvilken grad opplever du at din nærmeste sjef:» «Unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp», «Ikke er til stede når det er behov for ham/henne».

Motivasjon i eget arbeid måles ved et enkeltstående spørsmål fra FMU. Spørsmålet lyder: «Hvor ofte føler du deg motivert og engasjert i arbeidet ditt?» Skalaen som benyttes er en 5-punkts Likert-skala med følgende skalering: 1 = «Meget sjelden eller aldri», 2 = «Nokså sjelden», 3 = «Av og til», 4 = «Nokså ofte» og 5 = «Meget ofte eller alltid».

Jobbtfredshet måles ved et enkeltstående spørsmål fra FMU. Spørsmålet lyder: «Hvor tilfreds er du med ditt nåværende arbeid?». Skalaen som benyttes er en 5-punkts Likert-skala med følgende skalering: 1 = «Svært lite tilfreds», 2 = «Bare litt tilfreds», 3 = «Til en viss grad tilfreds», 4 = «Nokså mye tilfreds» og 5 = «Svært tilfreds».

Stress måles ved en 7-punkts skala fra FHU basert på CONOR MHI. Skalaen måler selvrappporterte mentale tilstander som nervøsitet, angst, depresjon og ensomhet, og benytter en 4-trinns Likert-skala, med følgende skalering: 1 = «Nei», 2 = «Litt», 3 = «En god del» og 4

¹³ For en kort beskrivelse av CONOR-databasen, se : <http://tidsskriftet.no/pdf/pdf2010/264-5.pdf>

= «Svært mye». Eksempel på spørsmål: «Har du de siste to ukene følt deg:» «Nervøs og urolig», «Plaget av angst».

Rollekonflikt måles ved en 3-punkts skala fra QPSNordic. Skalaen som benyttes er en 5-trinns Likert-skala med følgende skalering: 1 = «Meget sjelden eller aldri», 2 = «Nokså sjelden», 3 = «Av og til», 4 = «Nokså ofte» og 5 = «Meget ofte eller alltid». Eksempel på spørsmål er: «Må du gjøre ting som du mener burde vært gjort annerledes?», «Mottar du motstridende forespørsler fra to eller flere personer?».

Organisasjonstilhørighet måles ved en 3-punkts skala fra QPSNordic. Skalaen som benyttes er en 5-trinns Likert-skala, der tallverdi 1 tilsvarer «Helt uenig», og tallverdi 5 tilsvarer «Helt enig». Eksempel på spørsmål: «Jeg sier til mine venner at Forsvaret er en god organisasjon å jobbe for», «Mine verdier er veldig like Forsvarets verdier».

Balansert lederadferd måles ved tre 4-punkts skalaer fra QPSNordic; *Rollemodell*, *Oppdragsfokus* og *Utviklingsorientering*, som hver måler ulike kriterier for *Balansert lederadferd*. Balansert lederadferd er ikke et tema for denne studien, men antas å være sterkt negativt korrelert til passiv ledelse, og benyttes her som en validitetstest for skalaen *laissez-faire-ledelse*. En sterk negativ korrelasjon mellom *laissez-faire-ledelse* og balansert lederadferd vil antyde at skalaene faktisk måler to ledelsesdimensjoner med motstående verdi. Alle skalaene benytter en 5-trinns Likert-skala, med følgende gradering: 1 = «Meget sjelden eller aldri», 2 = «Nokså sjelden», 3 = «Av og til», 4 = «Nokså ofte» og 5 = «Meget ofte eller alltid».

Reliabilitet og validitet

I all forskning er det sentralt at målingene man foretar møter visse vitenskapelige standarder. Det stiller krav til de måleverktøy som benyttes til målingene. Måleverktøyene i denne studien er de spørsmålssettene i henholdsvis FMU og FHU som måler variablene som analyseres.

For å vurdere reliabiliteten til verktøyene i denne studien benyttes Cronbach alfa som en indikator på de respektive skalaenes interne konsistens. Som en tommelfingerregel kan en Cronbach alfa-verdi på 0,7 betraktes som en nedre grense for akseptabel indre konsistens (Eikemo & Clausen, 2012). Verdiene for Cronbach alfa er beregnet og oppgitt i Tabell 2 - korrelasjonsmatrisen.

Validiteten til et måleinstrument handler om i hvilken grad instrumentet faktisk måler det fenomenet det er tenkt å måle. Validitet, er altså i hvilken grad man ut fra resultatene av et forsøk eller en studie kan trekke gyldige slutninger om det man har satt seg som formål å undersøke¹⁴. Gyldigheten eller validiteten til et måleinstrument er således ikke enten eller, men har grader av validitet etter som hvor omfattende begrepene er studert i vitenskapelig sammenheng (Eikemo & Clausen, 2012).

4. Resultater

I dette resultatkapittelet presenteres først en del med deskriptiv statistikk, der fordeling og spredning av de ulike variablene beskrives. Deretter følger en korrelasjonsanalyse som viser styrke og retning på de lineære sammenhengene mellom de utvalgte variablene. Disse er listet i tabell 2. Avslutningsvis presenteres funnene fra en lineær regresjonsanalyse, hvis siktemål er å undersøke prediktive verdier av laissez-faire-ledelse på kriterievariablene. Resultatene av regresjonsanalysene er listet i Tabell 3.

4.1 Deskriptiv statistikk

Respondentene til denne studien (N=10041) består av 30,2 % sivilt og 69,8 % militært ansatte, 82,5 % er menn og 17,5 % er kvinner. Blant de militære, er kvinneandelen 10,1 %, mens blant de sivile er kvinneandelen 33,7 %. Gjennomsnittsalderen for hele gruppen er 39 år (SD=12,4), yngste respondent er 19 år og eldste er 71 år. En sammenlikning av denne fordelingen med en oversikt fra hele Forsvaret 2014 antyder datagrunnlaget for analysen demografisk sett er representativt. Tabell 2 viser gjennomsnitt og standardavvik for alle variablene i studien.

Standardavviket for laissez-faire-ledelse synes høyt i relasjon til snittet, noe som tyder på stor spredning i dataene. En analyse av fordelingen av dataene for laissez-faire-ledelse viser en kraftig forskyvning mot venstre, noe som betyr at de aller fleste ansatte i Forsvaret opplever ingen eller liten eksponering for laissez-faire-ledelse. Analysen viser en trend mot at variablene som måler positive aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet er forskjøvet mot høyre, og at variablene som måler negative aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet er forskjøvet mot venstre. Det indikerer at det er et mindretall av respondentene som opplever de negative aspektene og et flertall som opplever de positive aspektene ved det psykososiale arbeidsmiljøet, noe som må tolkes som positivt. For en oversikt over histogrammer for de statistiske fordelingene, se «Statistiske histogrammer for variablene» i Appendikset.

¹⁴ Store Norske leksikon: <https://snl.no/validitet>

4.2 Korrelasjonsanalyse

Innen sosialvitenskapen er det vanlig å anse korrelasjonskoeffisienter eller effektstørrelser i intervallet fra 0,10 til 0,29 som lave effekter, intervallet fra 0,30 til 0,49 som moderate, og intervallet fra 0,50 til 1,0 som sterke effekter (Cohen, 1988). Intervallet fra 0,00 til 0,09 regnes på bakgrunn av dette som «ingen korrelasjon».

Korrelasjoner: Gradering og skala			
Ingen korrelasjon	Svak korrelasjon	Moderat korrelasjon	Sterk korrelasjon
0,00 – 0,09	0,10 – 0,29	0,30 – 0,49	0,50 – 1,00

Tabell 1 - Gradering av korrelasjonsstyrker

De statistisk signifikante korrelasjonskoeffisientene mellom prediktorvariabelen og kriterievariablene i studien varierer fra svak til sterk. Den svakeste koeffisienten er på ($r = .22$) og den sterkeste på ($r = -.71$). Samtlige korrelasjoner i matrisen er signifikante innenfor et 99 % konfidensintervall ($p < .01$).

Cronbach α , gjennomsnitt, standardavvik og Pearson-korrelasjoner mellom variablene

	α	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Kjønn	-	-		-.01	-.00	-.11**	-.05**	-.01	-.02	.10**
Alder	-	39	12,4	.08**	-.03**	-.05**	.08**	.07**	-.09**	-.08**
Siv/mil	-	-		.11**	-.08**	.01	.02	.04**	-.02	-.16**
1- Laissez-faire-ledelse	0,88	1,84	0,92	1						
2- Balansert lederadferd	0,93	5,14	1,14	-.70**	1					
3- Organisasjonstilørighet	0,81	4,03	0,76	-.26**	.35**	1				
4- Motivasjon i eget arbeid	-	4,01	0,81	-.24**	.36**	.56**	1			
5- Jobbtillfredshet	-	3,85	0,93	-.27**	.38**	.50**	.68**	1		
6- Stress	0,74	1,48	0,41	.22**	-.28**	-.29**	-.37**	-.39**	1	
7- Rollekonflikt	0,74	2,63	0,77	.29**	-.33**	-.28**	-.25**	-.32**	.30**	1

* korrelasjoner er signifikante innenfor 0,05-nivået (2-halet)

** korrelasjoner er signifikante innenfor 0,01-nivået (2-halet)

N = 9448

Tabell 2 – Cronbach α , gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjonsmatrise

Tabell 2 viser at laissez-faire-ledelse har signifikant korrelasjon med alle kriterievariablene, og samtlige kriterievariabler vil derfor bli videreført i regresjonsanalysen.

Cronbach alfa for motivasjon i eget arbeid og jobbtillfredshet er utelatt, da disse er enkeltstående spørsmål. For de øvrige kriterievariablene samt prediktorvariabelen, er Cronbach alfa over «minimumskravet» på 0,7.

De demografiske kontrollvariablene kjønn, alder og siv/mil viser i henhold til Cohens kriterier i Tabell 1 ingen til svært svake korrelasjoner med prediktorvariabelen og kriterievariablene.

De demografiske kontrollvariablene vil derfor ikke bli videreført i regresjonsanalysen.

4.3 Regresjonsanalyse

En multipel lineær regresjonsanalyse ble gjennomført for å undersøke den prediktive styrken av laissez-faire-ledelse på kriterievariablene organisasjonstilhørighet, motivasjon i eget arbeid, jobbtilfredshet, stress og rollekonflikt. Resultatene er presentert i Tabell 3.

Lineær regresjonsanalyse for å analysere effekten av laissez-faire-ledelse på kriterievariablene

Variabler		Organisasjons-tilhørighet		Motivasjon i eget arbeid		Jobbtilfredshet		Stress		Rollekonflikt	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Steg 1	Laissez-faire-ledelse	-,26**	,066**	-,24**	,057**	-,27**	,071**	,22**	,047**	,29**	,084**

Note: Alle koeffisienter er fra regresjonsanalysens steg 1. ** p < .01

Tabell 3 - Lineær regresjonsanalyse

Analysen viser at laissez-faire-ledelse bidrar negativt signifikant til å predikere organisasjonstilhørighet, motivasjon i eget arbeid og jobbtilfredshet, og forklarer 6,6 % av variansen i organisasjonstilhørighet, 5,7 % av variansen i motivasjon i eget arbeid, samt 7,1 % av variansen i jobbtilfredshet. Analysen viser videre at laissez-faire-ledelse bidrar positivt signifikant til å predikere stress og rollekonflikt, og forklarer 4,7 % av variansen i stress og 8,4 % av variansen i rollekonflikt. Regresjonsanalysen viser at laissez-faire-ledelse bidrar til signifikant å predikere alle kriterievariablene i studien, noe som antyder at tilstedeværelse av laissez-faire-ledelse har bred påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret.

5. Diskusjon

Denne oppgaven ser på utbredelsen av laissez-faire-ledelse i Forsvaret, samt hvilke konsekvenser forekomsten av denne type ledelse kan ha for ulike deler av det psykososiale arbeidsmiljøet. Problemstillingen besvares gjennom en studie av den foreliggende empirien på området, samt en analyse av resultatene fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2015 kombinert med data fra Forsvarets helseundersøkelse. Problemstillingen blir belyst gjennom å teste følgende 6 hypoteser:

H1: *Laissez-faire lederadferd er mindre utbredt i Forsvaret enn i det sivile samfunn for øvrig*

H2: *Laissez-faire-ledelse vil positivt predikere stress*

H3: *Laissez-faire-ledelse vil positivt predikere rollekonflikt*

H4: *Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere jobbtilfredshet*

H5: *Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere motivasjon i eget arbeid*

H6: *Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere organisasjonstilhørighet*

Skogstad et al. (2007) finner i sin studie at effekten av laissez-faire-ledelse akkumuleres over tid, og at korrelasjonene mellom laissez-faire-ledelse og negative aspekter ved det psykososiale arbeidsmiljøet økte mellom observasjoner etter 6 og 24 måneder. Å benytte flere etterfølgende datasett har i denne studien ikke vært mulig, da FMU 2015 er den første i rekken som måler destruktiv lederadferd og laissez-faire-ledelse. En metastudie av 485 kvantitative studier på effekter av det psykososiale arbeidsmiljøet på ansattes helse, viser at korrelasjoner over 0,3 er sjeldne (Faragher, Cass, & Cooper, 2005), noe som antyder at korrelasjonene i denne studien kan anses som normale for en kvantitativ studie på psykososiale faktorer. Videre viser analysen en både sterk og signifikant negativ sammenheng mellom laissez-faire-ledelse og balansert lederadferd ($r = -.705$; $p < .01$). Dette var som forventet, da de to variable antas å måle to relaterte fenomener med motsatt verdi. At ikke korrelasjonen er enda sterkere, er i tråd med Bass (1990) påstand om at laissez-faire-ledelse ikke er en eksakt motsatt til aktivt lederskap, og at dårlig lederskap ikke ekskluderer godt lederskap, vice versa.

Den tilsynelatende lave forklaringskraften til laissez-faire-ledelse på kriterievariablene er ikke uventet i en studie som analyserer subjektive oppfatninger av lederadferd og lederadferdens konsekvenser, da det er komplisert både å modellere og predikere menneskelig adferd i kvantitative termer (Frost, 2013).

5.1 Hypotese 1

H1: *Laissez-faire lederadferd er mindre utbredt i Forsvaret enn i det sivile samfunn for øvrig.*

Resultatene fra FMU 2015 viser at 30,7 % av alle ansatte i Forsvaret rapporterer å ha opplevd laissez-faire-ledelse i «noen, betydelig eller høy grad» (de tre øverste trinnene på en 4-trinnskala) på arbeidsplassen, og 10,4 % rapporterer at de har opplevd Laissez-faire-ledelse i «Betydelig eller høy grad» (de to øverste trinnene i en 4-trinnskala). Det betyr at over 1000 personer i utvalget og potensielt over 1600 personer i hele Forsvaret opplever å være utsatt for laissez-faire-ledelse i betydelig eller høy grad. Den statistiske fordelingen av laissez-faire-ledelse i FMU 2015 er kraftig forskjøvet mot venstre og lavere verdier, noe som indikerer at de aller fleste ansatte i Forsvaret opplever liten grad av denne type destruktiv ledelse. Et snitt på 1,85 og med standardavvik på 0,926 ($\mu = 1.85$; $\sigma = .926$) antyder imidlertid at det er betydelig spredning i opplevd grad av laissez-faire-ledelse blant Forsvarets ansatte, og at mange derfor synes å oppleve noen grad av laissez-faire-ledelse.

I studien «The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour» finner Aasland et al. (2009) at 21,2 % av de ansatte hadde opplevd laissez-faire-ledelse «ganske ofte» eller «svært ofte/nesten alltid» (de to øverste trinnene i en 4-trinnsskala) i løpet av de siste 6 månedene før spørreundersøkelsen. I en tidligere studie finner Skogstad et al. (2007) at 18,1 % av respondentene rapporterte å ha opplevd laissez-faire-ledelse «noen ganger» eller oftere (de tre øverste trinnene i en 4-trinnsskala). En studie av Einarsen, Tangedal, et al. (2007) finner at rundt 10 % av respondentene opplever laissez-faire-ledelse «ganske ofte» eller «svært ofte/nesten alltid» (de to øverste trinnene i en 4-trinnsskala) i løpet av de siste 6 månedene før spørreundersøkelsen. Sistnevnte resultat samsvarer i stor grad med denne studien, og antyder at forekomsten av laissez-faire-ledelse i Forsvaret kan være sammenlignbar med nivået i sivile organisasjoner.

Oversikt over rapporterte forekomster av laissez-faire-ledelse			
Kilde	Nivå	Noen ganger	Noen ganger, ofte eller svært ofte/alltid
FMU 2015		20,3 %	30,7 %
Aasland et al. (2009)			21,2 %
Skogstad et al. (2007)			18,1 %
Einarsen, Tangedal et al. (2007)			10 %

Tabell 4 - Rapporterte forekomster av laissez-faire-ledelse

Det kan være flere årsaker til den tilsynelatende betydelige utbredelsen av laissez-faire-ledelse i Forsvaret, men særlig en synes relevant. Oppgaven har tidligere diskutert slektskapet mellom bemyndigende ledelse, oppdragsbasert ledelse og laissez-faire-ledelse, og at skillet mellom dem ofte kan ligge i øyet som ser. Det er derfor mulig å tenke seg at det relativt høye nivået av moderate former for laissez-faire-ledelse kan skyldes at mange ledere i Forsvaret benytter en enten mer eller mindre bemyndigende og delegerende form for ledelse enn det følgerne ønsker eller forventer. Altså at lederne enten under- eller overoppfyller følgernes behov for frihet og bemyndigende adferd, og derved kan bli tolket som passive (Wong & Geissner, 2015; Yukl, 2013). Det er jo også mulig å tenke seg at ledere har ulike tolkninger av innholdet i oppdragsbasert ledelse, og at noen ledere av uvisshet, feiltolkning eller kanskje usikkerhet fremstår passive og laissez-faire i sin lederadferd da de kanskje utøver en form for misforstått oppdragsbasert ledelse.

Selv om resultatene slik de fremkommer kan være vanskelige å sammenlikne direkte, da de er basert på undersøkelser gjennomført på ulike tidspunkt, benytter alle fire undersøkelsene det samme instrumentet (MLQ) for måling av laissez-faire-ledelse. Tabell 4 antyder at det

rapporterte nivået av laissez-faire-ledelse i Forsvaret ligger høyere enn funn i studien til Aasland et al. (2009), men samtidig lavere enn funn i studien til Skogstad et al. (2007). På bakgrunn av resultatene kan det synes vanskelig å si noe definitivt om hvordan omfanget av laissez-faire-ledelse i Forsvaret totalt sett forholder seg til omfanget rapportert i de nevnte sivile studier, og hypotesen kan derfor bli vanskelig å teste. Det rapporterte nivået av laissez-faire-ledelse i FMU 2015 antyder likevel at laissez-faire-ledelse er relativt vanlig også i Forsvaret (Forsvaret, 2015b). Det er kanskje overraskende, sett i lys av det arbeid og de ressurser Forsvaret legger ned i seleksjon, utdanning og oppfølging av sine ledere, samt de tydelige og uttalte krav som stilles til Forsvarets ledere om å ta initiativ og stille tydelige krav til sine undergitte (Forsvarsstaben, 2012; Sunde, 2012). Da funnene ikke definitivt kan si noe om laissez-faire-ledelse er mer eller mindre utbredt i Forsvaret enn i samfunnet for øvrig, gir ikke tallene tilstrekkelig støtte for hypotesen, og det blir derfor vanskelig å konkludere på hvorvidt hypotesen er å anse som styrket eller svekket.

5.2 Hypotese 2

H2: Laissez-faire-ledelse vil positivt predikere stress

Regresjonsanalysen viser at laissez-faire-ledelse bidrar positivt signifikant til å predikere stress. Hypotese 2 støttes derved av funnene i regresjonsanalysen. Hypotesen synes dessuten å finne støtte hos Skogstad et al. (2007) som i sin studie finner en moderat og signifikant positiv korrelasjon mellom laissez-faire-ledelse, og stress.

Stress og trivsel er sannsynligvis de mest studerte utfall av destruktiv ledelse, og det synes om et vel etablert faktum at destruktiv ledelse er positivt korrelert til stress og negativt korrelert til trivsel (Schyns & Schilling, 2013). Langvarig eksponering av passiv lederadferd fra en sjef vil derfor med stor sannsynlighet medføre økt opplevelse av stress og redusere trivsel (Schyns & Schilling, 2013). Flere studier antyder at en av de situasjoner som oppleves som mest stressende for ansatte i arbeidssituasjonen er når lederen er fraværende når det er mest behov for at vedkommende er til stede (Schyns & Schilling, 2013; Skogstad, Hetland, et al., 2014). Fravær av en leder som kan avklare ansvar og oppgaver, fordele roller og megle i konflikter har vist seg å kunne medføre rollekonflikter, usikkerhet og mobbing mellom ansatte (M. B. Nielsen, Matthiesen, & Einarsen, 2005). Einarsen, Tangedal, et al. (2007) finner dessuten en moderat til sterk signifikant korrelasjon mellom laissez-faire-ledelse og mobbing. Laissez-faire-ledelse kan på grunnlag av dette antas å være en av de mer skadelige formene for

destruktiv lederadferd, da den synes å være relatert til en rekke faktorer som negativt påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet.

Arbeidsrelatert stress kan dessuten medføre psykosomatiske helseplager som ryggsmarter og hodepine, som igjen kan føre til sykefravær (Knardahl et al., 2008). Nesten 70 % av langtidsfravær og uføretrygding har psykiske plager og skader i muskel og skjelett som diagnose på legeattesten, og årsakene til plagene er ofte psykiske og sosiale belastninger i arbeidet (Arbeidstilsynet, 2016). Det kan derfor synes som om stress er en vesentlig faktor for sykefravær og helseplager. Det er også en kjent sammenheng mellom stress og redusert søvnkvalitet. Særlig gjelder dette stress som har utgangspunkt i negative følelser for hendelser neste dag (Åkerstedt, 2006), eksempelvis å grue seg for å gå på jobb. Åkerstedt (2006) finner i sin metastudie at redusert søvnkvalitet og søvnmangel kan knyttes til en rekke helsemessige konsekvenser som depresjon, høyt blodtrykk, migrene, og med det økt sykefravær. Med den signifikante og moderate positive korrelasjon denne studien finner mellom laissez-faire-ledelse og stress, er det ikke en urimelig antakelse at laissez-faire-ledelse også i Forsvaret kan bidra til å øke nivået av arbeidsrelatert stress, som igjen vil kunne føre til økt grad av sykefravær grunnet psykosomatiske og stressrelaterte symptomer.

5.3 Hypotese 3

H3: Laissez-faire-ledelse vil positivt predikere rollekonflikt

Regresjonsanalysen viser at laissez-faire-ledelse bidrar positivt signifikant til å predikere stress. Hypotese 3 støttes derved av funnene i regresjonsanalysen. Hypotesen har også støtte i studien til Skogstad, Hetland, et al. (2014) som finner en tilsvarende sammenheng mellom passiv/unnvikende ledelse og arbeidsrelatert stress hos ansatte.

Manglende avklaringer fra nærmeste sjef synes å være en av de mest stressfremkallende sidene av laissez-faire-ledelse, og en av lederens nøkkeloppgaver kan derfor sies å være avklaring av ansattes forventninger til deres arbeidsroller og ansvar (Skogstad, Hetland, et al., 2014). En sjef som ikke er til stede for å avklare spørsmål medfører uklarhet hos de ansatte i forhold til deres roller og uvisshet om hvilke krav som stilles til dem i arbeidssituasjonen (Skogstad, Hetland, et al., 2014). Kelloway et al. (2004) hevder at dårlig lederskap i form av laissez-faire-lederskap kan være en av hovedårsakene til arbeidsrelatert stress, mediert gjennom rolleklarhet. Rolleklarhet medfører ofte rollekonflikter i det de ansatte på grunn av uklarhet i forhold til ansvar og plikter kommer i konflikt med sine medarbeidere (Skogstad et al., 2007). Hvis ledere ikke griper inn i disse konfliktene kan det dannes et fruktbart miljø for

mobbing mellom de ansatte (Einarsen, Tangedal, et al., 2007; Skogstad et al., 2007). Rollekonflikt synes å være en situasjon som kan medføre dårlige mellommenneskelige relasjoner, og som i lys av studien til Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001) kan tenkes å føre til redusert organisasjonstilknytning og økt risiko for utbrenthet. Ved at laissez-faire-ledelse synes å bidra direkte til rollekonflikt og redusert organisasjonstilhørighet, kan det samtidig tenkes at laissez-faire-ledelse kan bidra indirekte til økt risiko for utbrenthet hos ansatte.

5.4 Hypotese 4

H4: *Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere jobbtildfredshet*

Regresjonsanalysen viser at laissez-faire-ledelse bidrar negativt signifikant til å predikere jobbtildfredshet. Hypotese 4 støttes derved av funnene i regresjonsanalysen. Hypotesen får også støtte i flere studier, som finner tilsvarende negative korrelasjoner mellom laissez-faire-ledelse og jobbtildfredshet (Judge & Piccolo, 2004; Skogstad, Aasland, et al., 2014).

En studie av Skogstad et al. (2007) antyder dessuten at laissez-faire-ledelse kan påvirke jobbtildfredshet negativt gjennom å øke opplevelsen av rollekonflikt og derved skape grobunn for konflikter mellom ansatte i arbeidsgruppen. En tilsvarende sammenheng antydes i funnene i denne studien, der jobbtildfredshet korrelerer moderat og signifikant negativt med rollekonflikt. I tillegg til en antatt direkte effekt på jobbtildfredshet synes laissez-faire-ledelse å påvirke også andre variabler mediert gjennom jobbtildfredshet. En metastudie av Faragher et al. (2005) viser sterke sammenhenger mellom jobbtildfredshet og effekter på mental helse, spesielt knyttet til utbrenthet, dårlig selvbilde, angst og depresjoner. Faraghers studie konkluderer med at lav jobbtildfredshet over tid kan være direkte skadelig for de ansattes mentale helse og velvære (Faragher et al., 2005). Herværende studie synes å bekrefte Faraghers antakelser da den viser tilsvarende moderat og signifikant negativ korrelasjon mellom jobbtildfredshet og stress. Da det også antydes sammenhenger mellom stress, redusert jobbtildfredshet og helserelevante plager som eksempelvis ryggsmarter (Knardahl et al., 2008), er det mulig å tenke seg at laissez-faire-ledelse over tid vil kunne bidra negativt også til ansattes helse, gjennom en negativ effekt på de ansattes jobbtildfredshet. En av de sterkeste korrelasjonene i denne studien er mellom jobbtildfredshet og motivasjon i eget arbeid. Dette er ikke overraskende, da det er to nært relaterte variabler, men sammenhengen kan indikere at lav jobbtildfredshet medfører redusert motivasjonen i eget arbeid. Grova and Grova (2013) fant eksempelvis sterke og negative korrelasjoner mellom laissez-faire ledelse og vilje hos de ansatte til ekstra innsats. Funnene til (Grova & Grova) finner også støtte hos Bass and Avolio

(2000). Laissez-faire-ledelse kan på bakgrunn av dette antas å bidra negativt til jobbtilfredshet hos de ansatte, og derved redusere både motivasjon og vilje til ekstra innsats, i tillegg til å kunne medføre ulike former for psykosomatiske plager som eksempelvis ryggmerter.

5.5 Hypotese 5

H5: Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere motivasjon i eget arbeid

Regresjonsanalysen viser at laissez-faire-ledelse bidrar negativt signifikant til å predikere motivasjon i eget arbeid. Hypotese 5 støttes derved av funnene i regresjonsanalysen.

Mange bedrifter benytter i dag økonomiske incentiver og prestasjonsbasert lønn for å motivere sine ansatte (Kuvaas, 2005). I kunnskapsintensive organisasjoner som Forsvaret, der mulighetene for økonomiske incentiver dessuten er begrenset, vil andre former for motivasjon gjøre seg gjeldende. Ansatte må jobbe mer selvstendig, noe som krever større initiativ og engasjement, som igjen er avhengig av mer lidenskap og tilfredsstillende enn det ytre belønninger kan bidra med, og indre motivasjon i arbeidet blir en viktigere drivkraft enn tidligere for at jobben skal gjøres godt (Kuvaas, 2005). Gopal and Chowdhury (2014) har i en studie sett på effekten av ulike ledelsestyper på ansattes motivasjon. De fant at laissez-faire-ledelse korrelerer sterkt negativt med ansattes motivasjon i arbeidet. Analysen i herværende studie viser en moderat og signifikant negativ korrelasjon mellom laissez-faire-ledelse og motivasjon i eget arbeid. Det kan derfor tenkes at laissez-faire-ledelse kan ha en betydelig negativ effekt på motivasjonen i arbeidet hos Forsvarets ansatte, noe som igjen vil kunne påvirke de ansattes ytelse og innsats (Kuvaas, 2005). Herværende studie finner dessuten en moderat og signifikant negativ korrelasjon mellom motivasjon i eget arbeid og stress. Dette resultatet kan imidlertid tolkes i begge retninger; at motiverte arbeidere er mindre utsatt for eller mer tolerante overfor arbeidsrelatert stress, eller at høy grad av arbeidsrelatert stress medfører mindre motiverte arbeidere.

5.6 Hypotese 6

H6: Laissez-faire-ledelse vil negativt predikere organisasjonstilhørighet

Regresjonsanalysen viser videre at laissez-faire-ledelse bidrar negativt signifikant til å predikere organisasjonstilhørighet. Hypotese 6 støttes derved av funnene i regresjonsanalysen.

Studier har vist en positiv sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet, samt en negativ sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og stress (Vaaler & Duesund, 2008). Resultatene i denne studien støtter funnene til Vaaler og Duesund, og finner både en

sterk og positiv signifikant korrelasjon mellom organisasjonstilhørighet og jobbtilfredshet, og en moderat og signifikant negativ korrelasjon mellom organisasjonstilhørighet og stress. Korrelasjonene sier lite om årsaksforhold mellom variablene, men funnene antyder likevel at organisasjonstilhørighet kan være positivt for den enkelte. Gopal and Chowdhury (2014) finner videre en moderat og negativ signifikant korrelasjon mellom laissez-faire-ledelse og organisasjonstilhørighet. Også denne korrelasjonen støttes av resultatene i denne studien, som finner en tilsvarende moderat og negativ signifikant korrelasjon mellom laissez-faire-ledelse og organisasjonstilhørighet. Det kan virke som om disse sammenhengene er relativt stabile og uavhengige av populasjon. Maslach et al. (2001) finner en klar og negativ sammenheng mellom organisasjonstilhørighet og utbrenthet. Maslach et al. (2001) har undersøkt forholdet mellom positive og negative personlige interaksjoner i arbeidssituasjonen og hvordan disse mellommenneskelige interaksjonene påvirker organisasjonstilhørighet. De finner at dårlige mellommenneskelige relasjoner på jobben kan føre til lav organisasjonstilknytning hos de ansatte, som igjen korrelerer positivt med tilfeller av utbrenthet.

5.7 Oppsummering

Denne studien viser at laissez-faire-ledelse både er tilstedeværende i Forsvaret og at den korrelerer moderat og signifikant med alle kriterievariablene i studien. Dette støtter antakelsen om at laissez-faire-ledelse bidrar direkte til negative konsekvenser for ansattes motivasjon, organisasjonstilhørighet, og jobbtilfredshet, og øker opplevelsen av rollekonflikt og stress. Arbeidsrelatert stress er i tillegg vist å kunne medføre stressrelaterte negative helseeffekter, som ryggmerter, migrene, depresjoner, utbrenthet og høyt blodtrykk, noe som igjen hevdes å være en av de vanligste årsakene til langtids sykefravær.

Regresjonsanalysen viser at laissez-faire-ledelse bare forklarer deler av de negative effektene på det psykososiale arbeidsmiljøet, noe som indikerer at effekter på det psykososiale arbeidsmiljø er et sammensatt fenomen. Samtidig er både korrelasjonene og forklaringsstyrken i funnene så signifikante at de ikke kan ignoreres. Det kan derfor tenkes at å adressere laissez-faire-ledelse i lederutdanning og som generell informasjon, kan medføre positiv effekt på det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret, både med hensyn til jobbtilfredshet, motivasjon og redusert sykefravær.

5.8 Studiens styrker og begrensninger

Denne studien har flere betydelige styrker. En av disse er at den benytter data fra hele Forsvaret, noe som betyr at den er lite utsatt for utvalgsfeil. Representativiteten ved utvalget vil dessuten være meget god. Tidligere studier i Forsvaret på dette feltet har vært utført på

mindre utvalg (Platek, 2015), noe som kan reise tvil om generaliserbarheten til resultatene for Forsvaret som helhet. Med et utvalg som er tatt fra hele populasjonen (alle Forsvarets ansatte, med noen definerte unntak) og en svarprosent på 62,9 %, noe som er betydelig over gjennomsnittet for denne type undersøkelser (Baruch & Holtom, 2008), antas resultatene å være generaliserbare for Forsvaret som helhet. Utvalgsstørrelsen og svarprosenten i denne studien gir dessuten resultatene høy statistisk signifikans på selv svake til moderate sammenhenger (The Research Advisors, 2006).

En svakhet ved analysen av laissez-faire-ledelse kan være at lederne ikke er kategorisert i sivile og militære ledere. Den første hypotesen er basert på de fortrinn militære ledere antas å ha gjennom seleksjon, opplæring og oppfølging, og tar således ikke hensyn til at en betydelig andel av ledere i Forsvaret er sivile ledere utenfor dette regimet. Datagrunnlaget tillater heller ikke at militære og sivile ledere vurderes separat, for å se hvorvidt de fortrinn militære lederne antas å ha skiller mellom forekomsten av laissez-faire-ledelse blant lederne i disse to kategoriene. Imidlertid bør det kunne forventes at alle ledere i Forsvaret, uansett om de er sivile eller militære, forholder seg til de samme krav og forventninger som stilles til ledere i Forsvaret og staten for øvrig (Fornyings- og administrasjonsdepartementet, 2008; Forsvarsstaben, 2012; Sunde, 2012).

Alle avhengige variable i denne undersøkelsen er dessuten målt gjennom egenrapporterte data gjennom en unidireksjonal spørreundersøkelse. Det betyr at alle responser, både knyttet til eksterne og personlige fenomener er basert på respondentenes subjektive oppfatninger om forhold ved variablene, og at kun følgernes syn på lederen er representert (Skogstad, Hetland, et al., 2014). Conger (1990) hevder at dette kan være en betydelig svakhet ved kvantitative analyser, spesielt knyttet til et tema som lederskap, da metoden er mangelfull i forhold til å måle interaksjon mellom leder og undergitt. Som denne studien diskuterer, kan den undergittes subjektive forventninger til en leder ha betydelig effekt på bedømmelsen. Imidlertid er skalaene som er benyttet standardiserte og godt validerte, og utvalget er omfattende, slik at resultatet likevel bør kunne antas å si noe signifikant om forhold ved og sammenhenger mellom de fenomener som måles.

En svakhet ved bruk av korrelasjonsmatriser, er at korrelasjoner mellom to variable ikke sier noe om hvilken retning påvirkningen skjer, og det kan derfor ikke sies noe definitivt om hvordan de to variablene påvirker hverandre. I tillegg sier en korrelasjon mellom to variable kun noe om samvariasjon mellom dem, og ikke noe om kausaliteten, det vil si hvorvidt det er

en årsakssammenheng mellom dem. Eventuelle tilsynelatende kausale forhold bør derfor tolkes med forsiktighet (Buch, Martinsen, & Kuvaas, 2015).

5.9 Anbefaling for videre forskning

Studier viser at Laissez-faire-ledelse er den formen for destruktivt lederskap som har de mest langvarige konsekvensene (Aasland et al., 2009; Skogstad et al., 2007). Mer longitudinale studier kan derfor være nyttige for mer presist å kartlegge utbredelsen av Laissez-faire-ledelse i Forsvaret og konsekvensene av denne. En tilsvarende studie på laissez-faire-ledelse som en tidsseriestudie basert på flere påfølgende medarbeiderundersøkelser antas på bakgrunn av funn i studiene til Skogstad et al. (2007) og Skogstad, Aasland, et al. (2014) å kunne gi interessante resultater. Resultatene indikerer i tillegg at laissez-faire-ledelse bare forklarer en begrenset del av de observerte negative effektene på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette kan antyde et behov for en bredere kartlegging av faktorer som kan ha negativ innvirkning på arbeidsmiljøet. Eksempelvis ved å utvide FMU med skalaer som måler også de aktive formene for destruktivt lederskap, alternativt å måle andre antatt viktige aspekter ved det psykososiale og fysiske arbeidsmiljø.

6. Avslutning/ konklusjon

I denne oppgaven har jeg undersøkt sammenhengen mellom laissez-faire-ledelse og en rekke faktorer knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet i Forsvaret i lys av problemstillingen:

Hvor utbredt er laissez-faire-ledelse i Forsvaret, og hvilken sammenheng er det mellom laissez-faire-ledelse og det psykososiale arbeidsmiljøet?

Undersøkelsen ble gjort med utgangspunkt i Forsvarets medarbeiderundersøkelse og Forsvarets helseundersøkelse for 2015.

Tidligere ledelsesteori har tradisjonelt fokusert på de positive sidene ved lederskap, og selv om interessen for den mørke siden av lederskap er voksende, er det begrenset empiri på området. En rekke studier de siste årene er imidlertid i ferd med å endre dette, og både nasjonalt og internasjonalt er det de siste årene publisert en rekke omfattende studier som ser på både typer, utbredelse og konsekvenser av destruktiv ledelse. Funn i disse studiene viser at destruktiv lederatferd er relativt utbredt blant norske ledere, og at en betydelig andel av ansatte rapporterer å være eller å ha vært utsatt for destruktivt lederskap. Studiene finner dessuten klar positiv sammenheng mellom hyppige forekomster av destruktivt lederskap og en rekke negative forhold knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet, som mistriivsel, stress,

psykosomatiske lidelser knyttet til langvarig stress, rollekonflikter, sviktende motivasjon og engasjement. Flere studier antyder også at det paradoksalt nok er de lederne som fysisk sett gjør minst, laissez-faire-lederne, som oppleves som mest destruktive. Studiene viser relativt entydig at av de ulike formene for destruktivt lederskap er det laissez-faire-ledelse som medfører de mest langvarige og alvorlige konsekvensene både for arbeidsmiljø, individ og organisasjon.

Funnene i denne studien synes langt på vei å støtte oppunder empirien på området. Studien viser at 30,7 % av alle ansatte i Forsvaret rapporterer å ha opplevd laissez-faire-ledelse i «noen grad» eller høyere på arbeidsplassen, og 10,4 % rapporterer at de har opplevd Laissez-faire-ledelse i «Betydelig» eller «høy» grad. Selv om funnene i studien er betydelige og signifikante, og omfanget av laissez-faire-ledelse synes relativt godt tallfestet, er ikke omfanget statistisk sammenlignbart med resultatene fra andre empiriske studier. Det kan derfor ikke sies noe definitivt om hvorvidt hypotese H1 kan anses styrket eller svekket. Studien viser imidlertid at Laissez-faire-ledelse i Forsvaret har lav til moderat positiv signifikant sammenheng med både rollekonflikt og stress, noe som bekrefter hypotese H2 og H3, og lav til moderat negativ signifikant sammenheng med motivasjon i eget arbeid, jobbtilfredshet og organisasjonstilhørighet, noe som bekrefter hypotese H4, H5 og H6.

Studien viser at laissez-faire-ledelse oppleves av de ansatte å være et relativt vanlig forekommende fenomen i Forsvaret, og i omfang ikke ulikt det som er påvist i sivile bedrifter. Med henblikk på Forsvarets betydelige innsats på rekruttering, seleksjon og opplæring av ledere gjennom hele karrieren, er dette resultatet overraskende. Studien viser dessuten at laissez-faire-ledelse i Forsvaret påvirker et bredt spekter av faktorer ved det psykososiale arbeidsmiljøet. Funnene i studien antyder at Laissez-faire-ledelse har negativ effekt på jobbtilfredshet, motivasjon i eget arbeid og organisasjonstilhørighet, og fører til en økt opplevelse av rollekonflikt og arbeidsrelatert stress.

7. Litteratur

- 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
- Andersen, J. A. (1995). *Ledelse og ledelsesteorier : om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- Arbeidstilsynet. (2016). Organisatoriske forhold som fører til psykososiale problemer. Retrieved 16.4, 2016, from <http://www.arbeidstilsynet.no/artikkel.html?tid=78774>
- Avolio, B. J. (2011). *Full range leadership development* (2nd ed. ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Dong, J. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. doi: 10.1016/j.leaqua.2005.03.001
- Ayree, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201. doi: 10.1037/0021-9010.92.1.191
- Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160. doi: 10.1177/0018726708094863
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. NY, USA: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). Laissez-faire Leadership versus Motivation to Manage *Bass' & Stogdill's Handbook of Leadership* (3 ed., pp. 563-594). New York: The Free Press (Macmillan).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA, USA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2012). *Transformational Leadership* (2nd ed. ed.). Hoboken: Taylor and Francis.
- 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.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370. doi: 10.1037//1089-2680.5.4.323
- Birkeland, M. S., Birkeland Nielsen, M., Knardahl, S., & Heir, T. (2015). Associations between Work Environment and Psychological Distress after a Workplace Terror Attack: The Importance of Role Expectations, predictability and Leader Support. *PLoS One*, 10(3), 1-8. doi: 10.1371/journal.pone.0119492
- Bjurstrøm, H., & Svendsen, I. F. (2011, 11.2.2011). Alle må bidra til et godt arbeidsmiljø, Innlegg, *Adresseavisen*. Retrieved from <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/alle-ma-bidra-til-et-godt-arbeidsmiljo/id634877/>
- Boswell, M. (2015). Toxic Followership: Who, what is it? Retrieved 25.2, 2016, from <http://www.mildenhall.af.mil/news/story.asp?id=123449354>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. doi: 10.1016/j.leaqua.2006.10.004
- Buch, R., Martinsen, Ø. L., & Kuvaas, B. (2015). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior: The Mediating Role of Economic Leader-Member Exchange Relationships. doi: 10.1177/1548051813515302
- Burke, R. J. (2006). Why Leaders Fail: Exploring the Dark Side. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91-100. doi: 10.1108/01437720610652862
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Business Dictionary. (2016). Definition of Leadership. Retrieved 11.4.2016, from <http://www.businessdictionary.com/definition/leadership.html>
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. doi: 10.1016/0090-2616(90)90070-6
- Craig, S. B., & Kaiser, R. B. (2013). Destructive Leadership. In M. G. Rumsey (Ed.), *The Oxford Handbook of Leadership* (pp. 439-454). New York, USA: Oxford University Press.
- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). Narcissism and Toxic Leaders. *Military Review*, January-February 2013, 55-60.
- Ebeltoft, A. (1992). *Psykososialt arbeidsmiljø i praksis* ([2. oppl.]. ed.). Oslo: TANO.
- Eikemo, T. A., & Clausen, T. H. (2012). *Kvantitativ analyse med SPSS*. Trondheim: Akademisk forlag.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 2007(18), 207-216.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2016). The Nature and Outcomes of Destructive Leadership Behavior in Organizations. In R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Risky Business: Gower*.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (2002). *Ledelse på godt og vondt : effektivitet og trivsel*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., . . . Hauge, L. J. (2007). Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv. Universitetet i Bergen: Institutt for samfunnspsykologi.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occup Environ Med*, 62(2), 105-112. doi: 10.1136/oem.2002.006734
- Fornyings- og administrasjonsdepartementet. (2008). *Plattform for ledelse i staten*. Oslo: Departementenes servicesenter Retrieved from www.publikasjoner.dep.no.
- Forsvaret. (2013). Forsvarets medarbeiderundersøkelse - Hovedanalyse *Forsvarets medarbeiderundersøkelse*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2015a). Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2015 - Hovedanalyse. Oslo: Forsvaret.
- Forsvaret. (2015b). Medarbeiderundersøkelsen - Hovedanalyse. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarets sanitet. (2013). Helse for stridsevne 2013. In E. K. Borud (Ed.). Sessvollmoen: Forsvaret.
- Forsvarsdepartementet. (2014). *HR-STRATEGI FOR FORSVARSSEKTOREN*. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon Retrieved from <https://www.ffi.no/no/Om-ffi/Documents/HR-strategi%20for%20forsvarssektoren.pdf>.
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarets personellhåndbok Del A - Forsvarets personellpolitikk*. Oslo: Forsvarsstaben Retrieved from http://nosu.no/Upload/ArticleAttachments/359_FPH_del_a.pdf.
- Forsvarsstaben. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gentry, W., Deal, J. J., Stawiski, S., & Ruderman, M. (2012). Are Leaders Born Or Made? <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/02/AreLeadersBornOrMade.pdf>
- Gill, E. (2014). What is Laissez-Faire Leadership? How Autonomy Can Drive Success. Retrieved 28.4, 2016, from <http://online.stu.edu/laissez-faire-leadership/>
- Glatved-Prahl, H. (2012). «La det skure»-ledelse er det verste. Retrieved 27.2, 2016, from <http://www.bt.no/jobb/La-det-skure-ledelse-er-det-verste-2794759.html>
- Gopal, R., & Chowdhury, R. G. (2014). Leadership styles and employee motivation: An empirical investigation in a leading oil company in India. *IMPACT: International Journal of Research in Business Management*, 2(5), 1-10.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. 4/2012, 51-59. Retrieved from MAGMA website: <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>
- Grova, M. B., & Grova, I. B. (2013). *Lederatferd og jobbprestasjoner. Hvilken betydning har passiv-unnvikende ledelse, rolleambiguitet og yrkesmessig selvopplevd mestringsevne for medarbeideres vurderinger av jobbprestasjoner?* (Masters), The University of Bergen, Bergen.

- Gulbrandsen, P. (2000). Styrking – det rette norske begrep for empowerment? *Tidsskrift for Den norske legeforening*, 120(19), 2330.
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19(5), 501-513. doi: 10.1016/j.leaqua.2008.07.001
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Institutt for Personalutvikling. (2016, 15.03.2016). Dårlige ledere er like skadelige for helsen som passiv røyking. Retrieved 23.3, 2016, from <http://www.ifpe.no/artikler/ledelse-og-passiv-royking/#>
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma*, 2011(1), 40-49.
- Jones, D. W., & Rudd, R. D. (2007). *Transactional, Transformational or Laissez-Faire leadership: An assessment of College of Agriculture Academic Program Leaders (Deans) Leadership Styles*.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755
- Kellerman, B. (2004). Bad Leadership.
- Kelloway, K. E., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2004). Poor Leadership. In J. Barling, K. E. Kelloway & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 89-111). London: Sage Publications.
- Knardahl, S., Veiersted, B., Medbø, J. I., Matre, D., Jensen, J., Strøm, V., . . . Wærsted, M. (2008). Arbeid som årsak muskelskjelettlidelser. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI).
- Kuvaas, B. (2005). Belønning og motivasjon. Retrieved 12.5, 2016, from <https://www.bi.no/forskning/News/Nyhetsarkiv-2005/Belønning-og-motivasjon/>
- Larsson, G., Fors Brandebo, M., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383-400. doi: 10.1108/01437731211229313
- Lipman-Blumen, J. (2005a). *The Allure of toxic leaders : why we follow destructive bosses and corrupt politicians - and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press.
- Lipman-Blumen, J. (2005b). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36. doi: 10.1002/ltl.125
- Lloyd, P., Braithwaite, J., & Southon, G. (1999). Empowerment and the performance of health services. *Journal of Management in Medicine*, 13(2), 83-94. doi: 10.1108/02689239910263163
- Long, C. S., & Thean, L. Y. (2011). Relationship Between Leadership Style, Job Satisfaction and Employees' Turnover Intention: A Literature Review. *Research Journal of Business Management*, 5, 91-100. doi: 10.3923/rjbm.2011.91.100
- Lund Martinsen, Ø. (2005). Lederskap - Spiller det noen rolle? Retrieved 25.3.2016, from [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf)
- Magerøy, N., Baste, V., Bondevik, K., & Moen, B. E. (2005). En delrapport om psykososialt arbeidsmiljø blant ansatte på Sjøkrigsskolen. Bergen: Sjøkrigsskolen
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). JOB BURNOUT *Annu. Rev. Psychol.* (Vol. 52, pp. 397-422).
- Moen, B. E. (2016). Generelt om psykososialt arbeidsmiljø. Retrieved 16.4, 2016, from <http://arbeidsmedisin.net/index.php/elbok-i-arbeidsmedisin/generelt-om-psykososialt-arbeidsmiljo-modeller-stress>

- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 383-397. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.09.001
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*.
- Nielsen, M. B., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2005). Ledelse og personkonflikter. *Nordisk Psykologi*, 57(4), 391-415. doi: 10.1080/00291463.2005.10637381
- Norsk Elektronisk Legehåndbok. (2014). Metoder og metodeproblemer - Begrepet psykososialt arbeidsmiljø. Retrieved 16.4, 2016, from <http://amv.legehandboka.no/psykososialt-arbeidsmiljo-metoder-og-metodeproblemer-5-1-vedlegg-1-11646.html>
- Norås, I. L., & Mehus, L. (2011). *Destruktiv ledelse: En analyse av negative aspekter ved utøvelse av ledelse, med fokus på følger for individ og organisasjon*. (Masters Master thesis), University of Stavanger, Norway, Stavanger.
- Nye, J. S. (2008). *The powers to lead*. Oxford: Oxford University Press.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 2007(18), 176-194.
- Personvernombudet. (2016). Personvernombudet for forskning. Retrieved 1.3, 2016, from http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/vanlige_sporsmal.html?id=21
- Peter, L. J., & Hull, R. (1969). *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York: William Morrow & Co.
- Petterson, G. H. (2007). Den tydelige militære offiseren – en myte? , 69.
- Platek, T. A. (2015). *Destruktiv lederatferd i det norske Forsvaret : En kvantitativ studie om sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet, jobbensgjement og organisasjonsforpliktelse*. (Masters Master thesis), Forsvarets høgskole, Oslo.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership.(Leadership). *Military Review*, 84(4), 67.
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic leadership in the U.S. Military*. Glastonbury, UK: PS Avalon.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The Impact of Destructive Leadership on Senior Military Officers and Civilian Employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18. doi: 10.1177/0095327X09334994
- Reed, G. E., & Olsen, R. A. (2010). Toxic Leadership: Part Deux. *Military Review*, 90(6), 58-64.
- Rumsey, M. G. (2013). *The Oxford handbook of leadership*. Oxford: Oxford University Press.
- Sandervang, A. (2006). *Humankapital & HMS-økonomi : strategiske perspektiver og praktisk veiledning* Oslo: Kommuneforlaget.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed. ed.). San Francisco, Calif: Jossey-Bass.
- Schramm Nielsen, J., Sivesind, K. H., & Lawrence, P. (2004). *Management in Scandinavia : culture, context and change*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.09.001
- Scmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. Unpublished master thesis. University of Maryland. USA. Retrieved from <http://drum.lib.umd.edu/bitstream/handle/1903/8176/umi-umd-5358.pdf;jsessionid=F9CACB4307505269DEA85EFB6639E450?sequence=1>
- Shannon, W. C. (1991). Empowerment: the catchword of the '90s. *Quality Progress*, 24(7), 62-63.
- Skogstad, A. (2000). *Psykososiale faktorer i arbeidet*. Bergen: Fagbokforl., cop. 2000.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B., & Einarsen, S. (2014). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. doi: 10.1027/2151-2604/a000189
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. doi: 10.1037/1076-8998.12.1.80

- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L., & Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissezfaire leadership and role ambiguity. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 28(4), 323-341. doi: 10.1080/02678373.2014.957362
- Skogstad, A., Knardahl, S., Lindström, K., Elo, A.-L., Dallner, M., Gamberale, F., . . . Ørhede, E. (2001). *Brukerveiledning QPS Nordic : generelt spørreskjema for psykologiske og sosiale faktorer i arbeidet*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt.
- Slattery, C. (2009). The Dark Side of Leadership. In S. Slattery (Ed.). Australia, Sydney: Semann & Slattery.
- Solheim, J. A., Henriksen, R. E., & Skjevdal, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret: HFL 400-1*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Sparks, G., Wolf, P., & Zurick, A. M. (2015). Destructive Leadership: The Hatfield And Mccoy Feud. *American Journal Of Business Education*, 8(4), 307-326.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2016). Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Retrieved 17.4, 2016, from <https://stami.no/forskningsomrade/psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/>
- Statistics Solutions (Producer). (2016, 11.3.2016). Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). Retrieved from <http://www.statisticssolutions.com/multifactor-leadership-questionnaire-mlq/>
- Sterud, T. (2006). Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø og helse: Den Norske legeförening.
- Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 1-6. doi: 10.1027/1866-5888/a000059
- Sunde, H. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Sutton, R. (2011). How a Few Bad Apples Ruin Everything. <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203499704576622550325233260>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *The Academy of Management Journal*, 04/2000, 178-190. doi: 10.2307/1556375
- The Research Advisors. (2006). Sample Size Table. Retrieved 8.2.2016, 2016, from <http://www.research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>
- Thesen, J., & Malterud, K. (2001). "Empowerment" og pasientstyrking - et undervisningsopplegg. *Tidsskrift for Den norske legeförening*, 2001(121), 1624-1628.
- Universitetet i Bergen. (2009). Psykososialt arbeidsmiljø. Retrieved 16.4, 2016, from <http://www.uib.no/hms-portalen/75354/psykososialt-arbeidsmilj%C3%B8#>
- Vaaler, R. S., & Duesund, L. N. (2008). *Ledelsesfaktorer som påvirker ansattes grad av organisasjonstilhørighet og intensjoner om å forlate arbeidsplassen*. (Master Masters thesis), Universitetet i Oslo. Retrieved from https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/18367/Hovedoppgave_Vaaler_Duesund.pdf?sequence=1
- Westli, H. K., Bergheim, K., & Eid, J. (2012). Lederutvikling i Forsvaret. *Magma*, 2012(1), 69-76.
- Wheeler, R. L. (2016). 6 Ds of Toxic Leadership - A Call for Courageous and Compassionate Leadership.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*. Westport, Connecticut-USA: Quorum Books.
- Wong, S. I., & Geissner, S. R. (2015). The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of Management*, 1-27. doi: 10.1177/0149206315574597
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed. ed.). Boston, Mass: Pearson Education.
- Åkerstedt, T. (2006). Psychosocial stress and impaired sleep. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 32(6), 493-501. doi: 10.5271/sjweh.1054

8. Appendiks

8.1 Statistiske histogrammer for variablene

