



FORSVARET

Forsvarets høgskole

Is bad stronger than good?

- *En kvantitativ studie av utøvd lederatferd. Har konstruktiv eller destruktiv lederatferd størst påvirkningskraft?*

Erik Moe

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høst 2017

Forord

Denne masteroppgaven ble utarbeidet høsten 2017 som del av stabs- og masterstudiet ved Forsvarets stabsskole.

Arbeidet med masteroppgaven kan oppsummeres i noen få ord. Lærerikt, interessant og i perioder noe frustrerende. Lærerikt å fordype seg i et tema over tid, interessante funn som enten har gitt ny kunnskap eller som har nyansert tidlige kunnskap og frustrerende i de periodene jeg ikke har følt fremgang.

Selv om dette er min masteroppgave er den selvfølgelig ikke et soloverk. Det er flere bidragsyttere som fortjener en stor takk. Først og fremst har veileder ved Forsvarets stabsskole, kommandørkaptein/Phd Rino Bandlitz Johansen, bidratt aktivt og vært tilgjengelig gjennom hele prosessen. Takk for meget god hjelp fra start til slutt med gode råd, diskusjoner og tålmodighet. Biblioteket ved Forsvarets stabsskole har alltid svart meget raskt på alle henvendelser og fortjener en stor takk. En stor takk sendes også til kollegaer som har tatt seg tid i en hektisk hverdag til å gi gode innspill. Avslutningsvis, og ikke minst, en stor takk til min kjære Gry Elin og barna som har gitt meg muligheten til å studere på fulltid ved å ta den største belastningen. Å sørge for at hjulene har gått rundt på hjemmebane med alt det innebærer parallelt med egne deltidstudier er imponerende.

Erik Moe

Elverum, november 2017

Sammendrag

Denne studien undersøker hvorvidt konstruktiv eller destruktiv lederatferd har størst påvirkning på utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro. Datagrunnlaget for undersøkelsen er hentet fra et etablert forskningsprosjekt ved Forsvarets stabsskole, hvor studentene fra Forsvarets stabsskole kull 12 og 13 har svart på en todelt spørreundersøkelse. En del om utøvd lederskap hos nærmeste overordnede og en del med egenvurdering. Studien har koblet disse to sammen.

Studien tar utgangspunkt i Baumeister, Bratslavsky og Finkenauer (2001) sin generelle hypotese om at «bad is stronger than good» og undersøker hvorvidt det samme gjelder for utøvd lederatferd.

Teori og empiri underbygger hypoteser om at konstruktiv lederatferd er positivt assosiert med spesielt ekstrarolleatferd og mestringstro. Samtidig er det grunnlag for å hevde at det er en negativ sammenheng mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet. For sammenhengen mellom destruktiv lederatferd, mestringstro og ekstrarolleatferd er det empiriske grunnlaget mer mangelfullt.

Hovedfunnene fra studien viser at passiv lederatferd har størst prediktiv kraft og predikerer høy grad av utbrenthet, lav grad av ekstrarolleatferd og lav grad av mestringstro. For de øvrige prediktorene indikerer resultatene at konstruktiv og destruktiv lederatferd har tilnærmet lik påvirkning på utbrenthet, mens konstruktiv lederatferd ser ut til å ha størst påvirkning på ekstrarolleatferd og mestringstro.

Denne studien støtter dermed Baumeister et al. (2001) sin hypotese «bad is stronger than good», hvor passiv lederatferd er den sterkeste prediktoren.

Nøkkelord:

Lederskap, konstruktiv lederatferd, destruktiv lederatferd, passiv lederatferd, utbrenthet, ekstrarolleatferd, mestringstro.

Abstract

This study examines whether constructive or destructive leadership behavior has the largest influence on burnout, organizational citizenship behavior (OCB) and self-efficacy. The foundational data for the research is collected from an established research project at the Norwegian Defense University College (NDUC), where the students from NDUC classes 12 and 13 have responded to a two-part questionnaire; one part is focused toward leadership practiced amongst immediate superiors and the other with an individual assessment. The study has linked these two together.

The study takes its starting point in Baumeister et al. (2001) general hypothesis that «bad is stronger than good» and researches whether the same pertains to practiced leadership behavior.

Theory and empirical data substantiate hypotheses asserting that constructive leadership behavior is positively associated especially with OCB and self-efficacy. At the same time, there is a basis for claiming a negative relationship between destructive leadership behavior and burnout. The empirical foundation between the relationships of destructive leadership behavior, self-efficacy, and OCB is more lacking.

The primary discoveries from the study show that passive leadership behavior has the largest predictive power and predicts a high degree of burnout, low degree of OCB and low degree of self-efficacy. For the other predictors, the results indicate that constructive and destructive leadership behavior have an approximately equal influence on burnout, while constructive leadership behavior looks to have the largest influence over OCB and self-efficacy.

Thus this study supports Baumeister et al. (2001) hypothesis that «bad is stronger than good», where passive leadership behavior is the strongest predictor.

Keywords: Leadership, constructive leadership behavior, destructive leadership behavior, passive leadership behavior, burnout, organizational citizenship behavior – OCB, self-efficacy.

Innhold

Forord	III
Sammendrag	IV
Abstract	V
1 Innledning	1
1.1 PROBLEMSTILLING	2
1.2 AVGRENSNING.....	3
1.3 STUDIENS RELEVANS	4
2 Teoretisk rammeverk	6
2.1 LEDERSKAP	6
2.2 BAD IS STRONGER THAN GOOD	8
2.3 KONSTRUKTIV LEDERATFERD.....	10
2.4 DESTRUKTIV LEDERATFERD	16
2.5 PASSIV LEDERATFERD.....	21
2.6 UTBRENTHET, EKSTRAROLLEATFERD OG MESTRINGSTRO	22
2.7 HYPOTESE	29
3 Metode	31
3.1 UTVALG FOR UNDERSØKELSEN OG PROSEDYRE	31
3.2 MÅLEINSTRUMENTER	33
3.3 STATISTISKE ANALYSER.....	36
3.4 VURDERING AV FRAFALL OG MANGLENDE DATA	37
4 Resultater	39
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK.....	39
4.2 REGRESJONSANALYSER.....	40
5 Diskusjon	43
5.1 HYPOTESE – BAD IS STRONGER THAN GOOD.....	43
5.1.1 UTBRENTHET	43
5.1.2 EKSTRAROLLEATFERD.....	47
5.1.3 MESTRINGSTRO.....	50
5.2 STYRKER OG BEGRENSNINGER	54
5.3 BETYDNING AV RESULTATER OG FUNN.....	55
5.4 ANBEFALINGER FOR VIDERE STUDIER	57
5.5 ETISKE BETRAKTINGER.....	58
6 Konklusjon	60
Litteraturliste	62
Vedlegg A – Spørreundersøkelse	69

1 Innledning

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse understreker ikke bare viktigheten og relevansen av godt lederskap, men forventningen om utøvelsen av godt lederskap understrekes for å lykkes med å løse Forsvarets oppgaver i fred, krise og krig (Forsvarsstaben, 2012). Godt lederskap er på den ene siden kritisk for å oppnå militær suksess, og på den andre siden kan dårlig lederskap potensielt få katastrofale følger (Chan, Soh & Ramaya, 2011) både for militære styrker direkte og omgivelsene. Slik sett har lederskap konsekvenser for Forsvarets evne til å løse sine oppgaver.

Lederskap er et begrep som treffer oss alle formelt eller uformelt i nær alle sammenhenger, og er ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke (Martinsen, 2015). Lederen er ansiktet utad for organisasjonen og hvordan rollen fylles har potensielt positive eller negative konsekvenser (Harms, Credé, Tynan, Leon & Jeung, 2017). Konsekvensene kan rette seg mot organisasjonens evne til eksempelvis rekruttering av medarbeidere, jobbprestasjoner, graden av sykefravær og turnoverintensjon (Erickson, Shaw, Murray & Branch, 2015).

Tradisjonelt har ledelsesforskning fokusert på de konstruktive sidene ved lederskap og omfanget av forskningsmaterialet er omfattende. Hva som er kjennetegn for effektive ledere, hvilke personlighetstrekk, egenskaper og lederatferd som best bidrar til gode resultater er eksempler på fokuset i forskningen (Bass & Bass, 2008; Yukl, 2010). Forsvaret har utviklet en egen doktrine, eller grunnsyn (Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse), som sikter mot å operasjonalisere godt lederskap. Her benyttes balansert lederskap som begrep for effektiv lederatferd, støttet av ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse (Forsvarsstaben, 2012). Denne studien legger til grunn at konstruktiv lederatferd bygger på en lederstil basert på balansert lederatferd og transformasjonsledelse. Begge disse søker å utnytte tilgjengelige ressurser på en best mulig måte for å ivareta organisasjonens legitime interesser (Bass & Bass, 2008; Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007; Yukl, 2010).

Innledningen indikerer også at det kan eksistere typer av lederatferd med potensielt negative effekter, omtalt som destruktiv lederatferd. Dette området har først etter år 2000 blitt forsket systematisk på (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015), noe som kommer til syne i et mindre omfattende empirisk grunnlag. Som konsekvens er det i større grad teoretisk uenighet om

både klassifisering av begreper, som passiv lederatferd, og effektene av destruktiv lederatferd. Samtidig er økt jobbrelatert stress, redusert jobbtrivsel og høyere turoverintensjon eksempler på godt dokumenterte effekter av destruktiv lederatferd (Fors Brandebo, Nilsson & Larsson, 2016; Schyns & Schilling, 2013). Denne studien legger til grunn at destruktiv lederatferd systematisk, og i større eller mindre grad, påvirker enten organisasjonen, medarbeidere eller begge deler på en negativ måte (Einarsen et al., 2015).

For å se effekten av utøvd lederskap hevder Fors Brandebo et al. (2016) at begge lederskapsperspektivene må ses i sammenheng, noe som har vært hensikten med denne studien. Påvirkningskraften av både konstruktiv og destruktiv lederatferd sammenlignes med respondentenes egenvurderinger av utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro. Hensikten er å undersøke om Baumeister et al. (2001) sin hypotese «bad is stronger than good» også er gjeldende for utøvd lederatferd.

1.1 Problemstilling

Baumeister et al. gjennomførte i 2001 en studie knyttet til psykologiske fenomen. I studien argumenterte de for at mennesket er mer disponert for å prosessere negative hendelser enn de positive hendelsene, og at prinsippet er gjeldene for en rekke områder. Som eksempel argumenterer de for at negative hendelser i nære relasjoner har større påvirkningskraft og varer lengre enn positive hendelser. Dette innebærer at positive hendelser bare kan overvinne negative hendelser av samme type ved å oppstå langt hyppigere. I studien konkluderte Baumeister et al. (2001) tydelig med at «bad is stronger than good» på alle områdene undersøkelsen omfattet.

Siden lederskap er tett knyttet til relasjoner reiser spørsmålet seg om denne påstanden også er gjeldene for utøvd lederatferd, og om destruktiv lederatferd har en sterkere påvirkningskraft enn konstruktiv lederatferd. Hvis påstanden stemmer kan det få betydning for det teoretiske grunnlaget, som i stor grad forfekter en forsterkning av det konstruktive. Samtidig kan svaret også ha praktisk betydning ved at det på enkelte områder gir større effekt å ta bort det destruktive enn å forsterke det konstruktive (Einarsen et al., 2007; Sutton, 2010).

Fors Brandebo et al. (2016) har studert fenomenet blant militært personell fra Sverige, Estland, Sveits og Nederland. I sin studie fant de at konstruktiv lederatferd så ut til å ha størst påvirkningskraft på positive fenomen og forhold relatert til arbeidsmiljø. På den andre siden

viste destruktiv lederatferd seg å ha størst påvirkningskraft på negative fenomen og personlige forhold. Funnene knyttet til destruktiv lederatferd støtter derfor hypotesen til Baumeister et al. (2001), mens de nyanserer funnene knyttet til konstruktiv lederatferd.

Med tilgang til et datagrunnlag som legger til rette for å måle effekten av utøvd lederatferd og knytte resultatene mot de samme respondentenes egenvurdering av lederatferdens effekt, danner dette grunnlaget for studiens problemstilling:

Hvilken av lederskapsperspektivene, konstruktiv eller destruktiv lederatferd, har størst påvirkningskraft på utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro?

Med utgangspunkt i Baumeister et al. (2001) vil derfor utsagnet «bad is stronger than good» utgjøre studiens hovedhypotese.

1.2 Avgrensning

Temaet ledelse spenner vidt fra individnivå til organisasjonsnivå, og fra effektiv til ineffektiv og destruktiv lederatferd. Å omfatte alle aspekter av ledelse i en studie er derfor en urealistisk oppgave. Denne studien retter seg mot å undersøke hvilken betydning nærmeste overordnede konstruktive og destruktive lederatferd har på medarbeidernes grad av utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro. Hovedfokuset i studien ligger dermed på den personorienterte delen av ledelse og utøvd lederatferd på individnivå. Studiens utvalg er avgrenset til stabsstudenter ved kull 12 og 13 på Forsvarets stabsskole.

Begge lederskapsperspektivene er valgt for å kunne se utøvd lederatferd i et helhetlig perspektiv i tråd med Fors Brandebo et al. (2016) sin anbefaling. Utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro er valgt som utfallsvariabler da disse anses for å dekke effektene av utøvd lederatferd godt. Lederskap har vist seg å ha en stor betydning for utbredelsen av utbrenthet (Bass & Bass, 2008), med potensielt negative konsekvenser som høy grad av emosjonell utmattelse og depresjon samt redusert jobbyttelse (Richardsen & Martinussen, 2006). Videre er det avgjørende for en organisasjon at medarbeidere løser oppgaver utover det som minimum ligger i stillingsinstruksen for å lykkes (Rioux, Penner & Murphy, 2001). Utøvd lederskap kan påvirke ekstrarolleatferd både i positiv og negativ forstand (Bono & Judge, 2003; Schyns & Schilling, 2013). Mestringstro handler om den enkeltes evne til å løse utfordringer i hverdagen, og påvirker både jobbyttelse og kvaliteten i resultatene (Bandura,

2012; Johannessen & Olsen, 2008). I sum anses derfor utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro som sentrale variabler. Hver for seg og samlet er gode indikatorer på organisasjonens samlede evne til å løse sine oppgaver på en god måte. Samtidig kan ringvirkningene ha større betydning enn man får inntrykk av ved første øyekast. Som eksempel har mestringstro vist seg å kunne predikere både organisasjonstilknytning, jobbtilfredshet og turnoverintensjon (Rigotti, Schyns & Mohr, 2008).

1.3 Studiens relevans

Tatt i betraktning at det er få studier som ser begge lederskapsperspektivene i sammenheng (Fors Brandebo et al., 2016) vil denne studien kunne være relevant fra flere perspektiver.

Destruktiv lederatferd er forsket mindre på en konstruktiv lederatferd, noe som viser seg blant annet ved en pågående teoretisk uenighet om både klassifisering av begreper og effektene av lederatferden. Denne studien vil derfor kunne bidra med ny empiri som grunnlag for ny kunnskap og teoriutvikling rettet mot blant annet klassifisering av begreper og deres betydning. Samtidig har ny empiri mer enn teoretisk relevans. En norsk studie utført av Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen og Einarsen (2010) fant at de fleste ledere utøver en kombinasjon av konstruktiv og destruktiv lederatferd, bevisst eller ubevisst. Hele 84% i undersøkelsen hadde opplevd destruktiv lederatferd, og 34 % rapporterte om en form av konsistent og gjentakende destruktiv lederatferd hos sin nærmeste overordnede de siste 6 månedene. Det vil si at forekomsten av destruktiv lederatferd er relativt vanlig, selv om forekomsten av konstruktiv lederatferd er mest fremtredende. Tilsvarende funn ble også gjort av Reed og Bullis (2009) som i sin studie fant indikasjoner på at også militære ledere på høyere nivå og sivilt ansatte erfarer alle typer av lederatferd. Samtidig sier ikke forekomsten noe om effekten av lederatferd, noe denne studien kan bidra med økt kunnskap om.

Respondentene i denne undersøkelsen er stabsskolestudenter som typisk representerer major/orlogskapteinsnivået i Forsvaret. Kombinasjonen av egenvurdering og vurdering av nærmeste overordnede, typisk på oberstløytnant/kommandørkaptein- og oberst/kommandør nivå, tilsier at undersøkelsen dekker mellomledernivået i Forsvaret godt. Mellomledernivået er spesielt interessant å studere av flere grunner. For det første fordi dette nivået i stor grad understøtter faglige innspill som beslutningsgrunnlag for Forsvarets øverste ledelse. Videre befinner morgendagens øverste ledere seg på dette nivået i dag. I tillegg utgjør

mellomledernivået et bindeledd i organisasjonen hvor Schyns og Schilling (2013) viser til at lederatferd kan ha en potensiell smitteeffekt som kan adopteres til lavere nivå i organisasjonen, og kan ses i sammenheng med betydningen av å være rollemodell. Ettersom denne studien retter seg nettopp mot mellomledernivået vil et potensielt bidrag være økt bevissthet rundt effekten av utøvd lederskap i en helhetlig kontekst. Med en beskrevet forventning om godt lederskap i Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse er det relevant å undersøke hvorvidt Baumeister et al. (2001) sin påstand er gjeldende for utøvd lederatferd i en norsk militær kontekst.

2 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket vil innledningsvis redegjøre kort for begrepet lederskap. Deretter vil hovedfunnene i Baumeister et al. sin artikkel «bad is stronger than good» bli redegjort for. Sammen med Brandebo sin artikkel «is bad stronger than good», danner disse to artiklene bakgrunnen for denne studien. Som grunnlag for diskusjonen vil teorier rundt både konstruktiv og destruktiv lederatferd redegjøres for. Teori om passiv lederatferd redegjøres for i eget kapittel da fenomenet omtales både i litteraturen om konstruktiv og destruktiv lederatferd. Avslutningsvis vil utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringsstro operasjonaliseres og hypotese presenteres.

2.1 Lederskap

For å definere begrepet lederskap må begrepene ledelse og lederskap først sorteres. Begrepene benyttes om hverandre både bevisst og ubevisst samtidig som de har ulik betydning. I denne oppgaven legges Forsvarets forståelse av begrepene til grunn, hvor lederskap og styring er to gjensidig utfyllende funksjoner som i sum utgjør begrepet ledelse (Forsvarssjefen, 2014).

Når det gjelder definisjonen av ledelse finnes det et bredt utvalg av definisjoner. Yukl (2010) peker i sitt innledende kapittel på at gjennomgående fellesnevnerne i definisjoner er påvirkning, relasjoner og felles mål. Yukl hevder videre at innflytelse er selve kjernen i ledelsesbegrepet som er beslektet med makt, herunder evnen til å påvirke, men at begrepet lederskap samtidig alltid vil være heftet med en viss grad av skjønn og subjektivitet.

Forsvaret har definert lederskap som «*Den mellommenneskelige relasjonen mellom leder og undergitt både på individ- og gruppenivå som fører til at oppdraget løses og undergitt personell ivaretas på en forsvarlig måte*» (Forsvarssjefen, 2014, s. 5). I kortversjon benyttes ofte «løs oppdraget og ta vare på dine kvinner og menn» om lederskap, som kan ses i sammenheng med relasjons- og oppdragsorientering i balansert lederatferd. Relasjons- og oppgaveorientering er også sammenfallende med essensen og strømmingen rundt ledelsesforskningen fra Ohio studiene hvor «initiating structure» og «consideration» er overlappende begreper med transformasjonsledelse (Piccolo et al., 2012).

Lederskap er den personorienterte funksjonen av ledelse hvor lederens atferd er i fokus. Lederen påvirker individ og gruppe som virkemiddel for å påvirke atferden til undergitte i

retning av å løse oppdrag. Påvirkningen er «desentralisert, direkte og dialogbasert i relasjon mellom leder og medarbeider» (Ladegård & Vabo, 2010, s. 18). Siden utøvelsen av lederskap handler om påvirkning av andre, foregår utøvelsen ofte i rammen av en organisasjon.

Jacobsen og Thorsvik (2007) definerer en organisasjon til å være et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål. Definisjonen av en organisasjon indikerer samtidig ulike betydninger av begrepet lederskap avhengig av organisasjonens formål, og viser samtidig at lederskap har effekt på både individ og organisasjon (Einarsen et al., 2015). Lederskap får ulik betydning avhengig av hvilke typer oppgaver og mål organisasjonen er skapt for å løse. Forsvaret er bevisst skapt for å ivareta statens suverenitet og verne om våre verdier (Forsvaret, 2014). Målene realiseres ikke av seg selv og lederskap kan derfor ses som et verktøy som skal bidra til å løse målene gjennom menneskene i organisasjonen. Samtidig skal oppgavene løses innenfor de rammene og ressursene organisasjonen har tilgjengelig. Det siste handler om styring, som er den systemfokuserede funksjonen av ledelse (Ladegård & Vabo, 2010, s 18). I dette ligger det at en leder har både formell rett og plikt til å veilede, styre, fordele, prioritere, kritisere og stramme opp sine medarbeidere (Einarsen et al., 2015).

Forsvaret innførte oppdragsbasert ledelse (OBL) som ledelsesfilosofi i år 2000 (Forsvarsstaben, 2012). Begrepet tilsvarer «mission command» som nyttes i NATO (Nato, 2017a, 2017b). OBL er tuftet på tillit og kjennetegnes ved fokus på hva som skal gjøres og en begrunnelse for oppdraget som er formulert som sjefens intensjon (hvorfor). Deretter er det opp til underordnet å løse oppgaven (hvordan, lederskap) i tråd med intensjonen, innenfor gitte rammer (styring) (Forsvarsstaben, 2012). OBL innebærer lydighet til intensjonen, og ikke nødvendigvis oppdraget bokstav for bokstav. Lydighet i denne sammenhengen innbefatter også en vilje til å forstå hva sjefen vil i en større kollektiv sammenheng, ikke suboptimalisert for egen del.

Følgerskap, de positive kvalitetene som kreves hos undergitte, er også et sentralt begrep i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD). I denne sammenhengen benyttes selvstendighet, fagligdyktighet, gjennomføringsevne og dialog med høyere sjef som eksempler (Forsvaret, 2014, s. 165). Prinsipper OBL bygger på er desentralisert utførelse, krav til initiativ, ansvarsfølelse (herunder handlekraft) og kreativitet i en kollektiv ramme, noe som kan relateres til ekstrarolleatferd og mestringstro. Detaljerte ordre benyttes kun der hvor økt kontroll ønskes grunnet høy risiko. Gjensidig tillit og forpliktelse på flere nivå er også helt

avgjørende for å lykkes. Dette skapes gjennom åpenhet, ærlighet, lojalitet og kompetanse (Forsvarsstaben, 2012) og kan relateres til tillit og makt. Disse forholdene forsterker derfor viktigheten av konstruktiv lederatferd i organisasjonen.

Sørensen, Pettersen og Aambakk (2007) peker på at i tillits- og prosedyreorganisasjoner kan det være vanskelig å få øye på innsatsen og resultatet som organisasjonen skaper og at krig ikke kan føres prosedyreorientert. Det forventes derfor mer av militære ledere i en krigssituasjon enn det som står i et reglement. Dette poenget kan også relateres til ekstrarolleatferd og mestringstro.

Siden lederskap handler om relasjoner, er utøvelsen en samhandling mellom leder og medarbeider som gjensidig påvirker hverandre. På den ene siden påvirker lederen sine medarbeidere for at organisasjonen skal nå sine målsettinger. På den andre siden påvirker også medarbeiderne lederens måte å utøve lederskapet på. En medarbeider kan eksempelvis frustrere en leder så mye at utøvelsen av lederskapet blir destruktivt (Einarsen et al., 2015; Erickson et al., 2015) og dermed selv kan bidra til at «bad is stronger than good».

2.2 Bad is stronger than good

Basert på studier av et bredt spekter av hendelser, utviklet Baumeister et al. (2001) den etter hvert velkjente studien «Bad is stronger than good». Studien er ikke direkte knyttet til lederskap, men referer i stor grad til tidligere studier innenfor fagfeltet psykologi og hvordan menneskers tankesett er disponert. Slik sett er også studien relevant innen lederskap som handler om samspill og relasjoner mellom leder og medarbeider (Yukl, 2010).

Den grunnleggende argumentasjonen i artikkelen er at mennesket er fokusert på de negative aspektene av natur, som er mest kritisk for overlevelsesnivåen. Dette gjelder innenfor alle forskningsområdene artikkelen bygger på; relasjoner generelt, nære relasjoner og barneoppdragelse. Oppsummert har negativ informasjon større effekt enn positiv, i egenperson er mennesker mer opptatt av å unngå det dårlige heller enn å omfavne det gode, negative hendelser har mer negativ effekt på helse enn positive, assosiasjoner er sterkest relatert til negative følelser, dårlige hendelser fester seg bedre til hukommelsen enn gode og vi lærer bedre gjennom feil (Baumeister et al., 2001). Dette innebærer at negative hendelser har større individuell påvirkning enn positive hendelser, og kan kun overvinnes ved at positive

hendelser opptrer oftest (Baumeister et al., 2001). Selv om alle aspektene kan relateres til lederskap, er det enkelte som er mer aktuelle enn andre.

Lederskap handler om relasjoner (Yukl, 2002) og i følge Baumeister et al. (2001) kommer tilfredsheten i relasjonen til uttrykk gjennom kommunikasjon. Måten å kommunisere på har sammenheng med graden av tilfredshet i en relasjon. De som er tilfreds kommuniserer med en mer positiv tone, både verbalt og non-verbalt, enn motsatt. Når det gjelder effekten har den negativt ladede kommunikasjonen større ødeleggende effekt enn positiv tone kan veie opp for (Baumeister et al., 2001). Overført til forholdet mellom leder og medarbeider kan dette forstås som at en positiv grunntone mellom leder og medarbeider er et uttrykk for et forhold basert på konstruktivt lederskap og respekt for hverandre. Motsatt kan vedvarende negativt ladet kommunikasjon være et uttrykk for destruktiv lederatferd for eksempel gjennom negativ omtale av andre personer i offentlighet (Tepper, 2000).

Baumeister et al. (2001) argumenterer for at effekten av negative opplevelser kan ha både positive og negative effekter, men at de negative både varer lengre og er sterkere enn de positive hendelsene. Kaufmann og Kaufmann (2009) knyttet dette til operant betinget læring og i sammenheng med forsterkningsbegrepet med formål å øke sannsynligheten for at en ønsket forutgående handling gjentas når de samme betingelsene oppstår. Både positiv og negativ forsterkning kan skape ønskede handlinger, gitt at negativ forsterkning benyttes på en konstruktiv måte (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Sutton (2010) på sin side hevder at en sjef bør søke å fokusere på begge, men at det gir størst effekt å eliminere det negative heller enn å fokusere på det positive. Dette kan underbygges med påstanden om at destruktive ledere kan utvikle seg til det verre (Erickson et al., 2015; Aasland et al., 2010). Sutton argumenterer for at en dårlig relasjon til sjefen eller en medarbeider er fem ganger sterkere enn effekten av positive relasjoner, noe som er i samsvar med Baumeister et al. (2001) sin påstand.

Baumeister et al. referer til at det handler mer om å unngå det negative enn å gjøre det positive for å lykkes med en langvarig relasjon. Basert på sine intervjuer konkluderer Sutton med at en sjef som opptrer rettfærdig, konsistent og tar bort elementer av destruktiv atferd, vil kunne få økt respekt blant andre medarbeidere (Sutton, 2010). Dette kan forstås som at det kan gi bedre effekt å ta bort det destruktive enn å forsterke det konstruktive i tråd med påstanden til Einarsen et al. (2015). Videre ser ut til å være enighet om at «bad is stronger than good», men det virker til å være noe uenighet rundt virkemidlene.

Baumeister et al. (2001) konkluderer tydelig med at «bad is stronger than good». Tatt i betraktning individuelle forskjeller finner de ingen generelle trekk som endrer denne konklusjonen, selv om dette var forventet i utgangspunktet. Dette er samtidig noe av kritikken til artikkelen, da den fremstår noe ensidig i sin argumentasjon for at «bad is stronger than good». Ved å lese artikkelen kan man lett konkludere med at det dårlige har en så stor effekt på tilnærmet alle områder, og at det positive kun kan holde ulike fenomen «i sjakk» på et gjennomsnittlig nivå, som i tillegg ikke har en særlig varig effekt. Hvis det medfører riktighet at bad is stronger than good, betyr det at negative hendelser tenderer til å ha større effekt på individer enn positive hendelser av samme type, og det gode bare kan overvinnes ved å oppstå langt hyppigere enn dårlige hendelser (Baumeister et al., 2001).

De svenske forskerne Fors Brandebo, Nilsson og Larsson (2016) har tatt utgangspunkt i Baumeister et al sin artikkel og stiller spørsmålet: «is bad stronger than good»? Hensikten med undersøkelsen er nettopp å teste påstandens allmenngyldighet for lederskap og påvirkningen av tillit, utmattelse, arbeidsmiljø og turnoverintensjon. Undersøkelsen er gjennomført med respondenter fra militært personell i Estland, Sverige, Sveits og Nederland og er slik sett en relevant sammenligning for denne studien. I artikkelen konkluderes det med at konstruktiv lederatferd har større påvirkningskraft på tillit til nærmeste overordnede og arbeidsmiljø, enn destruktiv lederatferd har negativ påvirkning. På den andre siden hadde destruktiv lederatferd større påvirkningskraft på utbrenthet og turnoverintensjon enn det konstruktiv lederatferd kunne veie opp for. Det ser ut som om konstruktiv lederatferd har størst påvirkningskraft på positive fenomen og forhold relatert til arbeidsmiljø. På den andre siden ser det ut som om destruktiv lederatferd har en større påvirkningskraft på negative fenomen og personlige forhold. Videre fant de at passiv lederatferd hadde størst negativ påvirkningskraft på alle undersøkte utfallsvariabler. Studien bidrar derfor med kun delvis støtte for Baumeister et al. (2001) sin hypotese når det gjelder utøvd lederatferd.

2.3 Konstruktiv lederatferd

Begrepet «konstruktiv» kan beskrives som sammensettende, positiv og oppbyggende, mens «konstruktiv kritikk» benyttes i betydningen av noe som virker fruktbart og gir nye impulser. Det motsatte er «destruktiv» (Bolstad, 2017) som beskrives i neste kapittel.

Sett i sammenheng med utøvelsen av lederskap er kjennetegn ved konstruktivt lederskap å handle:

«in accordance with the legitimate interest of the organisation, supporting and enhancing the goals, tasks, and strategy of the organisation, as well as making optimal use of organisational resources» (Einarsen et al., 2007).

Hva som er konstruktivt kan også forstås som graden av effektivt eller ineffektivt lederskap. Ledereffektivitet defineres til å innebære at «*lederen påvirker på måter som skaper forståelse for arbeidets betydning (tanker), positiv motivasjon og trivsel (affekt), og et positivt syn på organisasjonen og arbeidet (holdninger) og gunstige måter å utføre arbeidet på (handlinger)*» (Martinsen, 2015, s. 103). Samtidig handler det om å holde fokuset på de rette oppgavene og utføre disse med god kvalitet (Jackson, 2011). Rumsey (2013) hevder at ledereffektivitet er vanskelig å beskrive og alltid må sees i sammenheng med når, hvor og hvordan lederskapet utøves og må måles ved bruk av flere måleinstrumenter.

Videre har personlighetstrekk betydning for utøvd lederskap, men Stogdill (1974) peker samtidig på at lederskapsforskningen endret fokus fra midten av forrige århundre. Forskning på personlighetstrekk ga få konsistente funn og forskningen endret fokuset mot lederatferd, altså hva lederen gjør, hvor teoriene er oppsummert i ulike lederskapsstiler (Bass & Bass, 2008). Samtidig er det knyttet uenighet til hvor mange faktorer som skal til for å dekke en god beskrivelse av ledelsesfenomenet (Martinsen, 2015). Martinsen argumenterer for at det vesentligste er dekket ved fullspektrumsmodellen for ledelse og tredelingen i endrings-, oppgave- og relasjonsledelse, basert på studiene til Ekvall og Arvonen (1991), Bass og Bass (2008) og Yukl (2013). Disse to teoriene ligger også til grunn for undersøkelsen som er benyttet i denne studien.

Endringsorientert, oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse

Tredelingen i endringsorientert-, oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse beskriver lederatferd utledet fra de to klassiske faktorene «omtanke» og «strukturering av arbeidet». Opphavet til faktorene er Ohio-studiene fra 1940-årene og Michigan-studiene noe senere. Med utgangspunkt i 1800 utsagn om lederens atferd kom forskerne frem til at faktorene «omtanke» og «strukturering av arbeidet» utgjorde hoveddimensjoner av lederatferd, og at disse kan oppfattes som både gjensidig utfyllende og tildels motstridende. Omtanke, som i dag omtales som relasjonsorientering, vektlegger den enkeltes trivsel i arbeidet gjennom anerkjennelse for godt utført arbeid, individuell utvikling av medarbeidere, og søken etter

inkludering og enighet før beslutninger tas av lederen. I tillegg vektlegger relasjonsorientering tillit og toveiskommunikasjon i leder – medarbeiderrelasjonen. Den andre faktoren er strukturering av arbeidet, og omtales i dag som oppgaveorientering. Faktoren beskriver lederen som organisator i arbeidet, den som setter tidsfrister og fastsetter fremgangsmåter for arbeidet. Oppgaveorientering inkluderer også belønning for utført arbeid, dominans og målorientering som er forutsetninger for målrettet fremdrift i arbeidet (Martinsen, 2015; Yukl, 2002).

Metaanalyser av Judge og Piccolo (2004) og Burke et al. (2006) konkluderte med en sterk sammenheng mellom ledereffektivitet og relasjons- og oppgaveorientert lederskap, hvor relasjonsorientering har sterkest sammenheng med effektivitet. På den andre siden argumenterer Martinsen (2015) for at det er vanskelig å fastslå årsak – virkningsforholdet da effektene og atferden ofte er målt samtidig. Til tross for dette konkluderer Martinsen (2015) med at relasjonsorientert ledelse synes å ha både direkte og indirekte positive effekter på innsats og resultatoppnåelse. Det samme gjelder for oppgaveorientert ledelse, men denne formen kan ha indirekte negative effekter ovenfor medarbeidere sin ekstrarolleatferd.

Blake og Mouton (1985) har klassifisert graden av menneskeorientert (relasjons-) ledelse og resultatorientert (oppgave-) ledelse og kommet frem til 5 ulike lederstiler. Teamledelse, som skårer høyt på begge dimensjoner, kjennetegnes ved at lederen er besluttsom, prioriterer oppgaver på en tydelig måte, gjennomfører planer og opptre på en lydhor måte ovenfor medarbeidere. Blanke og Mouton heller mot å anse teamledelse for den mest effektive formen for lederskap. Samtidig erkjenner de behovet for å nyansere konklusjonen avhengig av konteksten for utøvelsen av lederskapet (Martinsen, 2013).

Den siste dimensjonen, endringsorientert ledelse, stammer fra Ekvall og Arvonen (1991) sin studie og senere Yukl (2002). Endringsledelse forstås som at lederen forholder seg til omgivelsene og konkurrentenes opptreden og tilpasser seg disse. Utøvelse av endringsledelse innebærer at lederen utarbeider en visjon og en langsiktig plan og er åpen for nye ideer for å kunne løse problemer på nye måter (Martinsen, 2013).

Martinsen (2013) har utarbeidet en videreutviklet norsk variant av tredelingen.

Oppgaveorientering skal bidra til effektivitet i arbeidet samt sikre måloppnåelse gjennom lederens oppfølging. Relasjonsorientering retter fokuset mot medarbeiderne for å støtte, utvikle og stimulere medarbeidere til økt innsats. Endringsorienteringen vektlegger

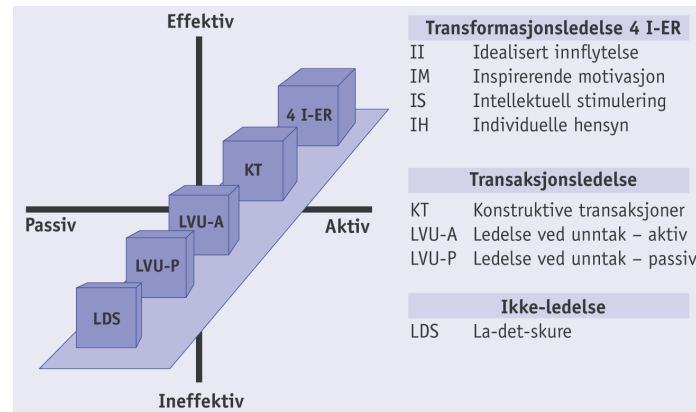
tilretteleggelse for å skape nye ideer, ha overblikk over omgivelser som påvirker organisasjonen, utarbeide langsiktige planer og skape optimisme rundt planene. Endringsledelse omhandler de konkrete prosessene på bakgrunn av endringer i omgivelsene, som for eksempel omorganisering (Yukl, 2002). Endringsorientering er et av flere begreper som i senere forskning beskriver lederatferd rettet mot utvikling for organisasjonen. Endringsledelse, karisma og transformasjonsledelse er delvis overlappende begreper som beskriver tilsvarende lederatferd som del av teorien «fullspektrumsmodellen» (Martinsen, 2015) som omtales senere.

Balansert lederatferd

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse, FGL, (Forsvarsstaben, 2012) legger balansert lederatferd til grunn for effektiv lederatferd som bygger på det teoretiske grunnlaget i tredelingen; endringsorientert-, oppgaveorientert- og relasjonsorientert ledelse. Oppdragsfokus, beslektet med oppgaveorientert ledelse, fokuserer på oppfølging av gitte i målsettinger, rolleavklaring og handlingsfokus. Samspill, beslektet med relasjonsledelse, retter fokuset mot medarbeideren og relasjonen mellom leder og medarbeider. Hensikten er å legge forholdene til rette for et godt samarbeid gjennom tydelig kommunikasjon, styrke den enkeltes kunnskaper og ferdigheter, skape samhold og tilhørighet og styrke den enkeltes selvbylde. Utvikling, beslektet med endringsfokus, skal stimulere til fleksibilitet, kreativitet og nytenkning med oppmerksomheten rettet mot omgivelsene og hvilken betydning omgivelsene har for eget oppdrag. I tillegg til disse tre områdene har FGL lagt til rollemodell som en viktig faktor. Rollemodell innebærer at lederen går foran som et godt eksempel til etterfølgelse tuftet på Forsvarets verdigrunnlag og dets kjerneverdier respekt, ansvar og mot (Forsvarssjefen, 2016). En svakhet i FGL kan være at den mangler beskrivelse av en dimensjon som fanger opp de negative aspektene av lederskap, for å øke bevisstheten rundt effekter av- og tiltak mot destruktiv lederatferd.

Fullspektrumsmodellen

Fullspektrumsmodellen assosieres med «dyptgripende forandring» og innebærer mer enn endringsorientert ledelse i tråd med beskrivelsen over. Med «dyptgripende» menes bidrag til varig endring av medarbeidernes innstilling, motivasjon og innsats sett i sammenheng med realisering av organisasjonens målsettinger (Martinsen, 2015).



Figur 2.1: Fullspektrumsmodellen for ledelse (Bass, 1985)

Figur 2.1 skisserer en modell for ledelse med lederstiler fra effektivt og aktivt lederskap til passivt og ineffektivt lederskap i relasjonen mellom leder og medarbeider. Komponentene i modellen er transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og la-det-skure ledelse, hvor det totalt kan trekkes ut sju lederstiler. Modellen er utarbeidet av Bass (1985) og er å betrakte som en normativ tabell som vil endre seg fra leder til leder. Lederen benytter seg i større eller mindre grad av alle dimensjonene. Jo lengre opp til høyre i tabellen lederen opererer, desto mer effektivt er lederskap ansett for å være (Martinsen, 2015).

I løpet av 1980-tallet vokste interessen for de følelsesmessige og symbolske aspektene av lederskap. Aspektene skulle bidra til økt kunnskap om hvordan ledere påvirker sine medarbeidere, noe karismatisk og transformerende lederskap gjorde (Yukl, 2002).

Transformasjonsledelse består av de 4 I'ene *idealisert innflytelse*, *inspirerende motivasjon*, *intellektuell stimulering* og *individuelle hensyn* og stimulerer til atferd assosiert med dyptgripende endringer (Martinsen, 2015). Atferdstypene går noe i hverandre, men har til felles at medarbeiderne skal stimuleres til å yte mer enn forventet gjennom individuell oppfølging og utvikling. Dette kan også uttrykkes som ekstrarolleatferd som beskrives senere i teorikapittelet. Videre er transformasjonsledelse og karismatisk ledelse nært beslektet og overlappende i innhold. Dog skilles de ved at karismatiske ledere synes å være mindre villig til å gi fra seg makt og innflytelse enn transformasjonsledere, som i større grad søker inkludering av medarbeidere. Dette medfører samtidig utfordringer med å skille underkategoriene og deres unike påvirkning fra hverandre med måleinstrumentene for transformasjonsledelse (Martinsen, 2015). Når det gjelder utbredelse av transformasjonsledelse viste meta-analysen til Lowe, Kroeck og Sivasubramaniam (1996) at

transformasjonsledelse var mer utbredt i det offentlige enn i det private. Samtidig var hyppigheten av ledelse ved unntak mer utbredt i det offentlige.

Transaksjonsledelse består av de tre komponentene konstruktive transaksjoner, ledelse ved unntak aktiv og passiv. Kjennetegn ved transaksjonsledere er at de fastsetter målsettinger, tydeliggjør forventet resultat, følger opp gjennom tilbakemeldinger, korrigerer feil og gir anerkjennelse av god innsats med belønning i en form for byttehandel (Bass, 1985). En av forskjellene mellom transformasjons- og transaksjonsledelse er at førstnevnte stimulerer til innsats og selvstendighet, mens transaksjonsledelse stimulerer til å oppnå fastsatte målsettinger. Med denne forskjellen kan det forventes at transformasjonsledelse oppnår best resultater (Dvir, Eden, Avolio & Shamir, 2002).

Basert på metaanalyser av 4000 respondenter er transformasjonsledelse ansett for å være den mest effektive formen for ledelse (Bass, 1985). Videre peker Howell og Avolio (1992) på at transaksjonsledelse oppstår og har effekt i organisasjoner med stabile omgivelser, mens transformasjonsledelse er utviklet for å fungere under omgivelser hvor endring er påkrevd. Bass, Avolio, Jung og Berson (2003) fant i sin studie i en militær kontekst at en kombinasjon hadde en positiv effekt, også på lavt organisatorisk nivå, og indikerer en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse bidrar med avklaring av forventinger og ansvar for å nå forventende resultater samtidig som transformasjonsledelse foster nye tankemåter, motivasjon og høyere resultater enn forventet. På den andre siden sammenfatter Glasø og Thompson (2013) studier som peker i retning av uklare begreper i ledelsesteoriene med potensielle metodeproblemer som konsekvens i målingen av ledereffektivitet. Samtidig argumenterer Martinsen (2015) for bedre kvalitet i nyere forskning som tar høyde for flere påvirkningsfaktorer.

Et sammenfallende funn er hentet fra Schyns og Schilling (2013) sin meta-analyse hvor alle korrelasjoner for transformasjonsledelse og transaksjonsledelse hadde større påvirkning enn destruktiv lederatferd på alle områdene studien bygger på for denne prediktoren. Lederskapsperspektivene ble testet mot variablene holdning og tilfredshet ovenfor egen leder, jobbtilfredshet, turnoverintensjon, forpliktelse, velvære og ekstrarolleatferd.

Et praktisk eksempel på betydning av ledelse vises i den nylig utgitte tendensrapporten om ledelse fra Assessit (2017). Rapporten utgis årlig og forteller om tendenser og preferanser blant unge ledere i Norge. Trenden viser at prioritettene til unge ledere har endret seg på få år.

Autonomi, interessante oppgaver og gode sjefer verdsettes høyere enn tidligere, på bekostning av for eksempel lønn. Hva som ligger i betegnelsen «gode ledere» gir ikke rapporten svar på, men flere av prioriteringene kan assosieres med transformasjonsledelse og relasjonsorientering.

Den siste kategorien, laissez-faire eller la-det-skure ledelse, omtales i eget kapittel (2.5) da denne lederstilen er omtalt både i litteraturen om konstruktiv og destruktiv lederatferd.

I denne studien legges til det til grunn at konstruktiv lederatferd bygger på en lederstil basert på balansert lederatferd og transformasjonsledelse. Felles for begge teoriene er et siktemål om å utnytte tilgjengelige ressurser på en best mulig måte for å ivareta organisasjonens legitime interesser, støtte og forsterke oppgaveløsning, målsettinger og organisasjonens strategi. Implisitt forfekter begge teoriene en relasjonsorientering hvor siktemålet er individuell utvikling og oppfølging av medarbeiderne slik at de skal bidra til måloppnåelse utover fastsatte målsettinger. Medarbeidernes holdninger og oppfatninger til lederen gjennom målinger i undersøkelser anses å være en god indikator for effektivt lederskap (Yukl, 2002), i forståelsen av konstruktiv lederatferd.

2.4 Destruktiv lederatferd

Ordet «destruktiv» betyr nedbrytende eller ødeleggende (Bolstad, 2017) og er et negativt ladet ord. Eksempler på hva som kan oppfattes som destruktiv i relasjon til arbeidshverdagen er ledere som lyver, snakker nedlatende om andre, utnytter sin maktposisjon, opptrer urettferdig ovenfor medarbeidere eller som misbruker organisasjonens ressurser. Satt i sammenheng med lederskap kan utøvelsen av en slik lederatferd ha skadelige effekter og virke nedbrytende både for organisasjonen og medarbeiderne (Einarsen et al., 2015). Et eksempel er studien til Duffy, Ganster og Pagon (2002) som estimerte kostnadene som følge av tyrannisk ledelse til å være 23,8 mrd dollar per år i USA alene. Et annet eksempel er Erickson et al. (2015) som viser til Matsuda sin studie av selvmord blant amerikanske soldater i Irak i 2010. Funnene indikerte at soldatene hadde til felles en eller flere destruktive ledere som indirekte hadde bidratt til utfallet.

Schyns og Schilling (2013) støtter seg på Thoroughgood, Padilla, Hunter og Tate (2012) sin omtale av fenomenet destruktiv lederatferd, men skiller samtidig mellom destruktiv

lederatferd og negativ lederatferd. Med dette skiller de mellom for eksempel handlinger med direkte negativ påvirkning på medarbeidere, som tyrannisk lederatferd, og ineffektiv ledelse, som passiv lederatferd. Begrunnelsen for bruken av terminologien er at ikke alt en leder gjør handler om lederskap. Samtidig er klassifiseringen av begrepene utfordrende da definisjonen av lederskap ikke anses som tilstrekkelig presis (Schyns & Schilling, 2013). Bruken av atferdsbegrepet samsvarer med Stogdill (1974) som hevder at det er lederens atferd som er mest interessant å studere. Til skille fra destruktiv lederatferd omfatter begrepet destruktivt lederskap både destruktive ledere, medarbeidere og miljøet i en prosess (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). Fokus på atferd finner også støtte i tidligere studier utført av Buss (1961). Han delte inn aggressive handlinger i tre motsetninger: 1) Aktivt (bevisst handling) og passivt (unnlater å gjøre). 2) Direkte (åpenlyst) og indirekte (i det skjulte). 3) Verbal (gjennom det som sies) eller fysisk (gjennom handlinger).

Selv om destruktiv lederatferd har vært kjent langt tilbake i historien er det først etter år 2000 at forskning på effektene av destruktiv lederatferd har blitt satt i system (Einarsen et al., 2015). Reed og Bullis (2009) konkluderte i sin studie «impact of destruktive leadership on senior military officers and civilians employees» at destruktiv lederatferd hadde en signifikant negativ betydning for alle mål for jobbtilfredshet. Denne studien avdekket tre hovedelementer av destruktivt lederskap; manglende fokus på underordnedes velvære, en personlighet som påvirker organisasjonen negativt og underordnedes overbevisning om at ledere primært er motivert av forhold med personlig vinning. Erickson et al. (2015) konkluderer med tilsvarende funn og peker samtidig på effekten atferden har for individuelt stress, både på jobb og overført til familiesituasjon. Videre peker Erickson et al på at kanskje den mest alvorlige konsekvensen av destruktiv lederatferd er faren for en kultur i organisasjonen for likegyldighet. Et eksempel er en beskrevet reaksjon på tyrannisk lederatferd hvor medarbeiderne kan være mer tilbøyelige til å være kontraproduktive, som føles tryggere, enn å konfrontere lederen direkte (Inness, Barling & Turner, 2005).

Einarsen et al. (2007) deler destruktiv lederatferd i to hovedkategorier, hvor lederen opptrer konstruktivt eller destruktivt i større eller mindre grad. Den ene atferden retter fokuset mot lederes atferd ovenfor medarbeidere, og den andre atferden mot organisasjonen. Inndelingen samsvarer også med definisjoner av konstruktiv lederatferd med fokus på oppgave og relasjon (Einarsen et al., 2007; Yukl, 2002). Lederen har muligheter til utøve destruktiv lederatferd både ovenfor organisasjon og medarbeidere, eller en av dimensjonene. Både organisasjon og

medarbeidere er også omfattet i definisjonen av destruktiv lederatferd (Einarsen et al., 2007; Aasland et al., 2010). Inndelingen skiller seg fra Schyns og Schilling (2013) sin beskrivelse ved å inkludere atferd ovenfor organisasjonen som destruktiv.

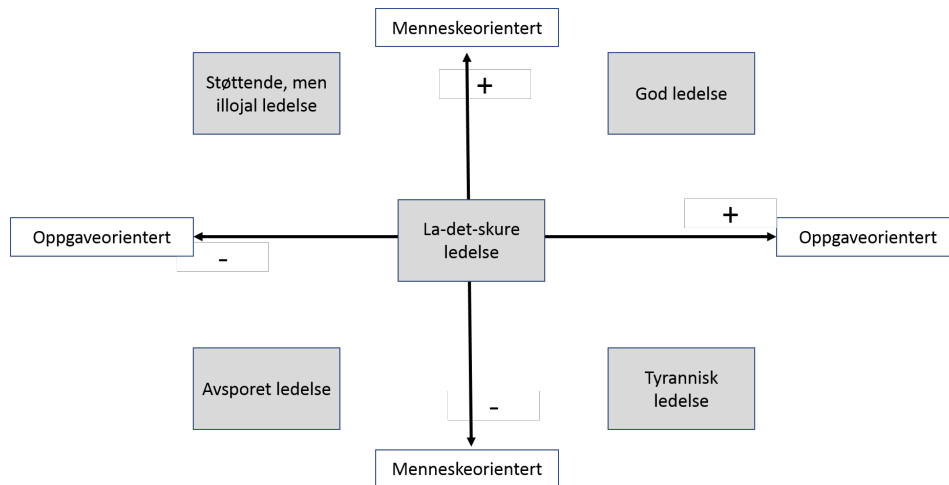
Atferd kan oppfattes meget ulikt siden destruktiv lederatferd rettet mot medarbeiderne vurderes subjektivt (Aasland et al., 2010). Lik atferd kan dermed vurderes som destruktivt av noen, og ikke av andre. Einarsen et al. (2007, s. 2) har sammenfattet en definisjon av destruktivt lederskap som omfatter begge dimensjonene:

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

Den første delen av definisjonen understreker at atferden må være systematisk og gjentakende for å kalles destruktiv. Enkelthendelser faller dermed ikke inn under definisjonen (Aasland et al., 2010). Det må aksepteres at ledere av og til gjør feil eller har en dårlig dag (Einarsen et al., 2007). Videre understreker Einarsen et al. at destruktiv lederatferd handler både om hva lederen sier og gjør, men ikke om motiver og intensjoner. I ytterste konsekvens kan atferden være systematiske brudd på interne regler, som sikkerhetsregler, eller brudd på lovverk som for eksempel underslag eller brudd på arbeidsmiljøloven (Einarsen et al., 2015) med svært alvorlige konsekvenser. Ulykken med Costia Concordia er et godt eksempel på slikt destruktiv lederatferd (Rodal, 2017). Brudd på lovverk er overlappende med beskrivelser som ulovlig, umoralsk og avvikende oppførsel (Sackett & Devore, 2001), og gjelder også for medarbeiderne (Einarsen et al., 2007).

En helhetlig modell for destruktiv lederatferd

Einarsen et al. (2015) oppsummerer de to orienteringene i en helhetlig modell for destruktiv lederatferd.



Figur 2.2: en helhetlig modell for destruktiv lederatferd. (Einarsen et al., 2015)

Modellen bygger på tre grunnleggende antakelser; ledere utøver atferd ovenfor både underordnede og virksomheten, atferden varierer fra konstruktiv til destruktiv og atferden kan være både konstruktiv og destruktiv samtidig, sekvensielt eller over tid (Einarsen et al., 2007).

Med en inndeling av menneske- og oppgaveorientering i pro og anti kan lederatferden kategoriseres i fire hovedkategorier. Modellen kan ses på som en videreutvikling av Blake og Mount's lederskapsmatrise (1985), hvorav en kategori utgjør konstruktiv lederatferd som beskrevet i forrige kapittel. Kategorien på midten utgjør den femte kategorien med ingen ledelse som beskrives i kapittel 2.5, mens de tre siste kategoriene utgjør støttende, men illojal lederatferd, avsporet lederatferd og tyrannisk lederatferd.

Støttende, men illojal lederatferd kjennetegnes ved å være destruktive ovenfor organisasjonens mål, oppgaver og ressurser. Samtidig kan de være lojale og konstruktive ovenfor medarbeidere. Denne typen ledere fremstår gjerne som vellykkede siden de oppfattes som konstruktive av sine medarbeidere. Å ikke utnytte organisasjonens ressurser, eller i ytterste konsekvens stjele fra organisasjonen, er ikke alltid like lett å oppdage (Einarsen et al., 2015). Samtidig hever Krasikova, Green og Lebreton (2013) at organisasjoner lettere tar tak i destruktiv lederatferd rettet mot anti organisasjonsholdninger, enn mot personellet. Like fullt kan støttende, men illojale ledere bidra til økt motivasjon, velvære og jobbtilfredshet hos egne medarbeidere (Aasland et al., 2010). En forståelse av denne kategorien kan være en leder som er unnvikende til å ta upopulære avgjørelser som berører medarbeidere, men finner det mer behagelig å være illojal mot organisasjonen.

Ledere med en **avsporet lederatferd** opptrer destruktivt både ovenfor organisasjonens legitime målsettinger og medarbeidere. De kjennetegnes ved tyrannisk opptreden ovenfor medarbeidere samtidig som de undergraver organisasjonens målsettinger. Et eksempel på slik opptreden er å være mer opptatt av egen karriere og egen vinning på bekostning av forhold som berører organisasjonen eller medarbeiderne (Einarsen et al., 2015). Einarsen et al. (2007) viser til MacCall og Lombardo som identifiserte 10 kategorier av slike ledere. Eksempler er ledere som har vanskeligheter med å tilpasse seg nye situasjoner, opptrer som en kald og arrogant person, mangler evne til å delegere oppgaver og ansvar, mangler evne til å bygge team og kan være mer opptatt av neste jobb enn nåværende jobb for sin egen del. Å opptre med anti medarbeiderholdninger og utvise dårlig organisasjonsholdning har enkelte fellestrekk med la-det skure ledelse (Einarsen et al., 2007).

Tyrannisk lederatferd, også kalt abusive supervision (Tepper, 2000), kjennetegnes ved en lederatferd som er sterkt fokusert på oppnåelse av organisasjonens målsettinger på bekostning av det mellommenneskelige samspillet, og ikke gjennom medarbeiderne (Einarsen et al., 2015). Svein Kile (1990) beskriver en tyrannisk leder som brøler, skriker og kjefter på sine medarbeidere. Samtidig pirker og kritiserer vedkommende for de minste feil, og er opptatt av å påpeke hvem som er sjef. En tyrann kan eksplodere på sine medarbeidere på en uforutsigbar måte. Tepper (2000) definerer abusive supervision som fiendtlig verbal og ikke-verbal oppførsel, hvor fysisk kontakt ikke er inkludert. Paradokset ligger i at tyranniske ledere kan oppnå meget gode resultater selv om medarbeiderne lider (Ma, Karri & Chittipeddi, 2004). Schyns og Schilling (2013) konkluderer med at destruktiv lederatferd vil bygge en motstand hos medarbeidere. I det korte perspektivet kan oppgaver løses effektivt, men i det lengre perspektivet vil motstand til følgerskap bygges. Tyranner kan oppfattes meget ulikt siden den destruktive atferden retter seg mot medarbeiderne som har sin subjektive oppfatning (Aasland et al., 2010). Slik sett er det også et paradoks at lederen er fokusert på oppgaven, men fiendtlig innstilt til medarbeidere, som vil ha en indirekte konsekvens for oppgavene (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad & Einarsen, 2004).

Selv om tyrannisk lederatferd er den minst utbredte av formene for destruktiv lederatferd (Aasland et al., 2010) kan konsekvensene være alvorlige. Ashforth (1997) fant at tyrannisk lederatferd er forbundet med frustrasjon, hjelpeløshet og likegyldighet til arbeidet. Medarbeidere blir mindre villig til å følge lederen (Tepper, Duffy & Shaw, 2001) og er tilbøyelige til å fremstå som kontraproduktive ovenfor egen leder (Inness et al., 2005).

Keashly, Trott og Maclean (1994) peker også på at medarbeiderne som er utsatt for tyranniske ledere er mindre tilfreds i arbeidssituasjonen, noe som øker turnoverintensjonen (Tepper, 2000) og reduserer ekstrarolleatferd (Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004). Tepper (2000) konkluderte med at tyrannisk lederatferd påvirker jobb- og livssituasjonen negativt. Samtidig øker konflikten mellom jobb og fritid, depresjon og følelsesmessig utmattelse samt burnout. De negative konsekvensene er størst for de uten andre jobbalternativer.

I det videre legger denne studien til grunn at destruktiv lederatferd bygger på en lederstil der lederen opptrer, i større eller mindre grad, på en måte som påvirker organisasjonen, medarbeidere eller begge dimensjonene på en negativ måte.

2.5 Passiv lederatferd

Passiv lederatferd er skilt ut i eget kapittel fordi lederatferden er beskrevet både i teorien om konstruktiv lederferd, som nederste trinn i fullspektrumsmodellen (Bass, 1985), og som del av en helhetlig modell for destruktiv lederatferd (Einarsen et al., 2007), hvor den er plassert i senter av modellen. Felles for begge teorier er enigheten om at lederstilen er ansett som ineffektiv (Bass, 1985; Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013). På den andre siden synliggjør plasseringen uenigheten om klassifiseringen av begrepet og konsekvenser av passiv lederatferd. Einarsen på sin side argumenterer for at lederatferden er destruktiv hvis den har negative konsekvenser både for medarbeidere og organisasjon, eller en av delene. Schyns og Schilling (2013) mener imidlertid forståelsen bidrar til å utydeliggjøre begrepet og hevder destruktiv lederatferd ikke kan klassifiseres på bakgrunn av sine vide konsekvenser. Schyns og Schilling avgrenser atferden til å gjelde den aktive fiendtligheten rettet mot medarbeidere, som de mener potensielt har størst konsekvenser. Ved å avgrense uenigheten til å gjelde passiv lederatferd kan uenigheten forstås å gjelde hvorvidt passiv lederatferd har direkte negative konsekvenser for medarbeiderne eller ikke.

La-det-skure ledelse er en norsk betegnelse for laissez-faire leadership. Lederatferden betraktes som en passiv ledelsesform, og den vanligste formen for destruktiv lederatferd slik Einarsen et al. (2015) og Aasland et al. (2010) definerer lederatferden. Selv om det er en passiv handling er det allikevel en aktiv og bevisst handling å trekke seg unna som leder i situasjoner hvor det er behov for at lederen tar avgjørelser (Einarsen et al., 2015) med det resultat at lederen ikke oppfyller sine pålagte plikter (Kelloway, Sivanathan, Francis &

Barling, 2005). Dette minner om maktesløs ledelse, hvor ansvaret overlates til uformelle ledere (Bass & Bass, 2008; Glasø & Thompson, 2013). La-det-skure ledelse er ansett for å være ineffektivt (Bass & Bass, 2008) og skadelig for begge dimensjonene (Einarsen et al., 2015). Schyns og Schilling (2013) argumenterer på sin side for at laissez-faire ledelse ikke bør tilhøre kategorien destruktiv ledelse sammen med andre former for destruktiv lederatferd rettet mot organisasjonen. Grunnen er å tydelig å skille mellom destruktiv og negativt lederskap hvor det destruktive retter seg direkte mot medarbeiderne.

Passiv lederatferd har vist seg å predikere høy grad av rollekonflikt, rolle uklarhet og konflikt mellom medarbeidere (Einarsen et al., 2007). Videre viser Kelloway et al. (2005) til tydelige tegn på økt jobbstress og lav grad av velvære relatert til passiv og tyrannisk lederatferd.

Passive former for lederatferd indikerer større negativ påvirkning enn de aktive lederatferdsformene, noe som er i tråd med konklusjonen til Fors Brandebo et al. (2016) sin artikkel «is bad stronger than good» og Kelloway, Mullen og Francis (2006) sine funn.

I denne studien legges til det grunn at passiv lederatferd bygger på en lederstil der lederen aktiv velger å ikke involvere seg i situasjoner hvor lederen har en naturlig rolle og overlater ansvaret til uformelle ledere. Prediktoren passiv lederatferd inkluderer både la-det-skure lederatferd og ledelse ved unntak passiv.

2.6 Utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro

Lederskap er en avgjørende faktor for å motivere medarbeiderne og kunne mobilisere organisasjonens ressurser for å løse oppdragene. Lederskap er også viktig med tanke på innovasjon, tilpasningsevne og ytelse (Antonakis & House, 2014).

Det er grunn til å tro at variablene utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro er relevante å benytte for å vurdere påvirkningen av utøvd lederskap, som igjen påvirker organisasjonens evne til å løse sine oppdrag.

Ekstrarolleatferd og egen mestringstro kan relateres til motivasjon med et positivt fortegn (Bandura, 1999, 2012; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Ekstrarolleatferd er avgjørende for organisasjonens evne til å løse alle oppgaver, og mestringstro for den enkeltes prestasjonsevne (Bandura, 1999, 2012). I sum kan egenskapene være uttrykk for autonomi eller selvledelse samt hvor selvstendig medarbeidere opptrer i jobbsituasjon (Johannessen & Olsen, 2008), noe

som er avgjørende for Forsvaret med OBL som ledelsesfilosofi (Forsvarsstaben, 2012). Konstruktiv og destruktiv lederatferd påvirker disse egenskapene på hver sin måte.

Utbrenthet

Utbrenthet kan relateres til utmattelse og har et negativt fortegn. I militær sammenheng blir mental styrke og utholdenhet sett på som avgjørende for den enkeltes «Battle fitness» (Fors Brandebo et al., 2016). Begrepet utbrenthet stammer fra forskning på midten av 1970-tallet med Freudenburg og Maslach som foregangspersoner. Utbrenthet er et psykologisk begrep og en kronisk respons på følelsesmessig- og mellommenneskelige jobbrelevante stressorer (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Stress over tid har vist seg å fostre utbrenthet (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Symptomer på stressreaksjoner kan være økt følelsesmessig opphisselse, beslutningsvegring, svetting, økt hjerterefrekvens og raskere pust (Bass & Bass, 2008). Videre deles stress i to hovedkategorier, jobbstress og mellommenneskelig stress (Harms et al., 2017). Jobbstress er et resultat av de kravene som stilles til medarbeideren sett i sammenheng med komplekse og uklare situasjoner, manglende kompetanse og -ressurser eller -struktur for å møte kravene (Bass & Bass, 2008). Mellommenneskelig stress relaterer seg til konflikter og følelsen av belastende krav fra omgivelsene (Harms et al., 2017).

Utbrenthet anses for å være mer alvorlig enn stress (Harms et al., 2017). Utbrenthet er en samlebetegnelse for dimensjonene utmattelse, kynisme og redusert jobbrelevante selvfølelse som alle måles gjennom Maslachs Burnout Inventory – general survey (MBI-GS)(Maslach et al., 2001) En norsk oversettelse av Maslach sin definisjon av burnout er «utbrenthet» som et «tredimensjonalt psykologisk syndrom som forårsakes av langvarige mellommenneskelige belastninger på arbeidsplassen», (Richardsen & Martinussen, 2006 s. 1179).

Utmattelse (exhaustion) er kjernen i utbrenthet og refererer til en tilstand av opplevd følelsesmessig utmattelse som resultat av høy arbeidsbelastning over tid. Selv om utmattelse er et kriterium for utbrenthet, betyr ikke det at utmattelse er dekkende alene (Maslach et al., 2001). Kleijweg, Verbraak og Van Dijk (2013) peker på at selvskår alene ikke nødvendigvis gir et dekkende bilde av utbrenthet hos en person. Begrunnelsen er fare for overrapportering og at verktøyet som benyttes er gammelt og må kombineres med andre målemetoder for å gi et korrekt bilde, for eksempel legeundersøkelse.

Kynisme er den andre dimensjonen av utbrenthet. Når mennesker opplever utmattelse kan reaksjonen være å opptre med en kognitiv distanse og utvikle en likegyldighet eller kynisme

ovenfor arbeidet som skal utføres (Maslach et al., 2001). Dette kan forstås som et uttrykk for en forsvarsmekanisme.

Den tredje dimensjonen er redusert jobbrelatert selvfølelse (professional efficacy). En arbeidssituasjon preget av kroniske og overveldende krav kan bidra til utmattelse og kynisme på en måte som påvirker effektiviteten i utførelsen av arbeidet. Resultatet kan være en negativ vurdering av egen prestasjon og redusert selvfølelse (Maslach et al., 2001; Richardsen & Martinussen, 2006). Overveldende jobbkraav ser ut til å være kjernen i utmattelse med kynisme og redusert jobbrelatert selvfølelse som både symptom og konsekvens. Utbrenthet karakteriseres av høye skår på emosjonell utmattelse og depresjon samtidig som selvopplevd jobbytelse skårer lavt på MBI-GS, (Richardsen & Martinussen, 2006).

Utbrenthet blir ofte sett på som en individuell utfordring (Hetland, Sandal & Johnsen, 2007), men påvirkes i stor grad av lederskap (Bass & Bass, 2008; Harms et al., 2017). Lederskap har en stor betydning for utbredelsen av jobbstress og utbrenthet både i positiv og negativ forstand (Bass & Bass, 2008), men viser samtidig til at en av de vanligste kildene til stress er mangler på gode relasjoner og støtte fra nærmeste overordnede. Stress har en dokumentert sammenheng med lavere livskvalitet, redusert jobbtillfredshet og familie – jobbkonflikt (Bass & Bass, 2008).

Destruktiv lederatferd er en stor kilde til stress i hverdagen (Aquino & Thau, 2009; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000). Bass og Bass (2008) viser til studier som konkluderer med at utbrenthet korrelerer positivt med ledelse ved unntak aktiv. Passiv lederatferd har vist seg å ha en tydelig negativ effekt på et arbeidsmiljø karakterisert av frustrasjon og stress med konsekvenser som antisosial atferd (Fors Brandebo et al., 2016). Dette kan ses i sammenheng med Baumeister et al. (2001) sitt funn om at manglende sosial tilhørighet indikerer negative effekter på helse (Baumeister et al., 2001). La-det-skure ledelse har også vist seg å korrelere positivt med alle dimensjonene av utbrenthet (Kanste, Kyngäs & Nikkilä, 2007). Stress og manglende sosial tilhørighet påvirker kroppen og immunforsvaret negativt, men positive hendelser bygger det ikke opp. Sosial støtte/samhørighet kan til en viss grad redusere stress (Baumeister et al., 2001).

Johansen og Platek (2017) fant i sin studie at destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet med middels negativ kraft. På motsatt side viser studier at karisma, intellektuell stimuli og

individualisert oppfølging predikerer utbrenthet med middels positiv kraft (Bass & Bass, 2008).

Med bakgrunn i redegjørelsen over er det samlet sett grunn til å tro at destruktiv lederatferd har sterkest påvirkningen på utbrenthet.

Ekstra rolleatferd

Ekstra rolleatferd (Organizational Citizenship Behavior – OCB) kan relateres til motivasjon og er avgjørende for organisasjonens evne til å løse alle oppgaver (Bandura, 1999, 2012). Interessen for ekstrarolleatferd kan spores minst tilbake til Katz sine studier i 1964, senere videreutviklet av Smith, Organ og Near i 1983 og Organ (1988). Teorien tilsier at hvis organisasjoner skal lykkes er de avhengige av ansatte som er villige til å yte mer enn det som minimum er påkrevd i stillingsinstruksen (Rioux et al., 2001). Ekstrarolleatferd handler om frivillig å påta seg ekstra oppgaver (extra-role) og må skilles fra de oppgavene som tilligger den enkeltes ansvar i stillingen (in-role). Kriteriet for å kalle noe ekstrarolleatferd er at (1) oppgaven er ikke spesifisert i forkant, (2) ikke omfattet av et belønningssystem eller (3) oppgaven er ikke en kilde til straff hvis den ikke utføres (Van Dyne & Lepine, 1998). Dette kan også forstås i sammenheng med «mot» som FFOD beskriver som «mot til å påta seg ansvar» (Forsvaret, 2014, s. 170).

Ekstrarolleatferd defineres av Organ (1988, s. 4) til å være «*Individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization*». Vandyne, Cummings og Parks (1995, s. 35), på sin side definerer «extra role» tilsvarende som OCB: «*behavior that attempts to benefit the organization and that goes beyond existing role expectations*». Selv om definisjonene er relativt like er det noe uenighet om bruken av «rolle» begrepet (Organ, 1997).

Organ (1988) deler ekstrarolleatferd i de fem kategoriene samfunnsansvar, samvittighetsfullhet, sportsånd, altruisme og høflighet. Samfunnsansvar handler om å vise interesse for organisasjonen ved å holde seg oppdatert og bidra med forslag til forbedringer (Organ, Podsakoff & Mackenzie, 2006). Eksempler kan være å delta i relevante diskusjoner og løpende lese seg opp på dokumenter av betydning for organisasjonen. Samvittighetsfullhet dreier seg om å være pliktoppfyllende utover det som forventes (Organ, 1988). Et eksempel kan være fremmøte på jobb i situasjoner hvor det ikke er forventet, eller å bidra til orden og

ryddighet på arbeidsplassen til alles fortjeneste. Sportsånd handler om å bidra til positiv omtale av organisasjonen og tone ned de negative (Organ, 1988). Altruisme handler om å utføre oppgaver som kommer andre til gode. Dette er benevnt som hjelpende atferd eller «helping» i Van Dyne og Lepine (1998) sin skala. Altruisme, eller helping, karakteriseres ved medarbeidere som på selvstendig initiativ hjelper andre. Denne typen ekstrainsats kommer ikke nødvendigvis en selv til gode, men er et bidrag til helheten i organisasjonen (Organ, 1988). Eksempel på dette kan være som å ta en ekstravakt i andres fravær, eller legge til side eget arbeid for å hjelpe andre. Den siste kategorien, høflighet, handler om å bidra til å løse identifiserte oppgaver som minsker faren for problemer senere, preventivt rettede tiltak (Organ, 1988; Organ et al., 2006). I et ledelsesperspektiv kan slike handlinger forstås i rammen av relasjonsorientering og være informasjon i forkant til medarbeidere om beslutninger som vil berøre de, eller påminnelser om viktige oppgaver som må løses.

I en militær kontekst kan ekstrarolleatferd være avgjørende i hele konfliktspekteret fra fred, krise til krig. Et eksempel kan være å holde seg løpende oppdatert på situasjonen som påvirker organisasjonen, eller i en krigssituasjon preget av kaos og usikkerhet der det er viktigere at oppgavene løses løpende og effektivt enn hvem som løser de.

Ekstrarolleatferd er forbundet med noe positivt og har også en rekke positive utfall, men på den andre siden finnes det også kritikk mot denne typen atferd. Skal man tolke Einarsen og Skogstad (2016) kommer utfallet av ekstrarolleatferd an på den enkeltes intensjon bak å gjøre en ekstra innsats. Er intensjonen egoistisk motivert, hvor målsettingen er for eksempel høyere lønn eller forfremmelse, er ikke nødvendigvis utfallet til organisasjonens beste. Eksempler på slik atferd kan være å hjelpe andre for å fremheve seg selv, rette innsatsen mot feil oppgaver, eller at kvaliteten på oppgaven som løses er lav. Et annet motiv kan være å løse ekstra oppgaver som er mer spennende enn de pålagte oppgavene som inngår i egen stilling. Slike tilfeller av ekstrarolleatferd kan være kontraproduktive for organisasjonen selv om det på utsiden virker som gode hensikter.

En studie utført av Dvir et al. (2002) undersøkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd. De konkluderte på sin side med en positiv sammenheng mellom fenomenene, noe som tilsvarer funn gjort av Bono og Judge (2003). På den andre siden kan for stor grad av oppdragsorientering virke negativt på ekstrarolleatferd (Euwema, Wendt & Van Emmerik, 2007). Blir fokuset på oppgaven for stor kan det grense mot «micromanagement» som kan oppfattes til å være destruktiv lederatferd (Erickson et al.,

2015). Transformasjonsledelse forventes å motivere medarbeidere til ekstra innsats ved å spille på organisasjonens visjoner og verdier på et overordnet nivå og den enkeltes indre motivasjon. Transformasjonsledelse påvirker medarbeiderens oppfatning av lederen og derigjennom påvirker utførelsen av jobben (Bono & Judge, 2003; Glasø & Thompson, 2013). Ledere som lykkes med å skape følgerskap kan bidra til økt ekstrarolleatferd blant sine medarbeidere (Stajkovic & Luthans, 1998). Følgerskap er også beskrevet i FFOD som de positive kvalitetene som kreves av undergitte i rammen av oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2014). Følgerskap kan også forstås i sammenheng med balansert lederatferd som eksemplets makt eller rollemodell.

Schyns og Schilling (2013) har i sin meta-analyse funnet at destruktiv lederatferd påvirker ekstrarolleatferd negativt. Den nest sterkeste påvirkningskraften i undersøkelsen var sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og kontraproduktiv jobbatferd. Kontraproduktiv jobbatferd undergraver organisasjonens legitime målsettinger (Einarsen et al., 2007) og kan forstås som det motsatte av ekstrarolleatferd. Schyns og Schilling (2013) forventet i sin meta-analyse å finne at destruktiv lederatferd hadde større effekt på medarbeidernes holdninger og atferd enn konstruktiv lederatferd. For underkategorien «individual performance», som tilsvarer ekstrarolleatferd, stemte ikke dette selv om påvirkningskraften var relativt lik, men noe sterkere for konstruktiv lederatferd. Konstruktiv lederatferd sin positive påvirkning på ekstrarolleatferd underbygges også av andre studier (Dvir et al., 2002; Lian & Tui, 2012; Matthiesen, 2014; P. M. Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach, 2000). For prediktoren passiv lederatferd fant Buch, Martinsen og Kuvaas (2015) noe motstridende resultater, og indikerte at sammenhengen mellom passiv lederatferd og ekstrarolleatferd kunne være null, noe som er i kontrast til Baumeister et al. (2001) sin påstand.

Med bakgrunn i redegjørelsen synes det som det empiriske grunnlaget for sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og ekstrarolleatferd er begrenset. På den andre siden virker det til å være enighet om at konstruktiv lederatferd har positiv påvirkning på ekstrarolleatferd, og derfor er det god grunn til å tro at konstruktiv lederatferd har sterkest påvirkningskraft.

Mestringstro

Mestringstro (self-efficacy) er et kognitivt konsept som del av Bandura's sosiale kognitive teori. Teorien omhandler evnen til å løse potensielle problemer og utfordringer i hverdagen

relatert til personlig og sosial forandring og læring. Mestringstro påvirker tanker, følelser og handlinger (Bandura, 1997, 2012; Bass & Bass, 2008), og i følge Johannessen og Olsen (2008) handler vi i tråd med hva vi forestiller oss er sant om oss selv og om verden. Egen mestringstro kan forstås som et uttrykk for graden av forventet suksess og følt mestring i løsningen av en utfordring. Mestringstro er også tett knyttet til selvtillit og selvbilde (Bass & Bass, 2008). En norsk oversettelse av Bandura (1997, s. 3) sin definisjon av egen mestringstro er «en persons egen vurdering av sin evne til å oppnå et visst ytelsesnivå innenfor en spesifikk situasjon» (Johannessen & Olsen, 2008, s. 46).

Kilder til egen mestringstro grupperes i hovedsak inn i fire faktorer (Bandura, 1997, 2012). (1) Erfaring, egenopplevd suksess, er den faktoren som øker egen mestringstro mest. (2) Sosial modellering handler om å observere andre som både er lik deg og som lykkes, noe som igjen bidrar til økt tro på egne ferdigheter. (3) Andre personer som motiverer og uttrykker troen på at du løser utfordringer bidrar til økt mestringstro. Dette påvirker også tilfredshet og derigjennom disponeringen ovenfor stress og depresjon. (4) Fysisk og mental tilstand påvirkes av ytre forhold. Situasjoner med høyt stressnivå bidrar til lavere mestringstro, og motsatt, som kan relateres til jobbkrav og kompetanse i teorien om flytsone (Kaufmann & Kaufmann, 2009). Johannessen og Olsen (2008) har i tillegg med en femte faktor som er forestilt mestringsevne, som handler om visualisering av hvordan oppgaven skal løses. Forestilt mestringsevne er i tråd med Bandura (1998) sin beskrivelse av visualisering.

Erfaringer, ferdigheter og evner er viktige elementer i egen opplevd mestringstro, men ikke nok alene. Mestringstro henger tett sammen med motivasjon og viljen til å gjøre jobben for å lykkes (Bandura, 1999, 2012; Kaufmann & Kaufmann, 2009). Samtidig kan personer med høy mestringstro utvise større grad av kreativitet, fleksibilitet og effektivitet (Bouffard-Bouchard, 1991; Wood & Bandura, 1989). Dette bildet er noe nyansert med Stajkovic og Luthans (1998) som hevder at sammenhengen mellom mestringsevne og jobbprestasjon er sterkest for oppgaver med lav kompleksitet i sammenheng med selvledelse, og ikke så fremtredende for komplekse oppgaver. I en militær kontekst vil mestringstro være en avgjørende egenskap i situasjoner som kan oppfattes fastlåst, og hvor kampen nettopp kan stå om den sterkeste viljen (Forsvarsstaben, 2012).

Konstruktiv lederatferd har vist seg å ha en positiv effekt på mestringstro. Undersøkelsene til Dvir et al. (2002) konkluderte med at transformasjonsledelse hadde en positiv effekt på underordnede i form av økt mestringstro, motivasjon, moral og bemyndigelse av

underordnede. Shamir, House og Arthur (1993) og Avolio og Gibbons (1988) fant også økt grad av egen mestringstro hos medarbeidere som effekt av transformasjonsledelse. Li, Tan og Teo (2012) fant i sine studier sammenheng mellom transformasjonsledelse og indre motivasjon, mens Pan og Lin (2015) på sin side hevder at effekten av transformerende lederskap varierer med medarbeiderens grad av mestringstro. Det siste kan forstås som en grad av gjensidig avhengighet.

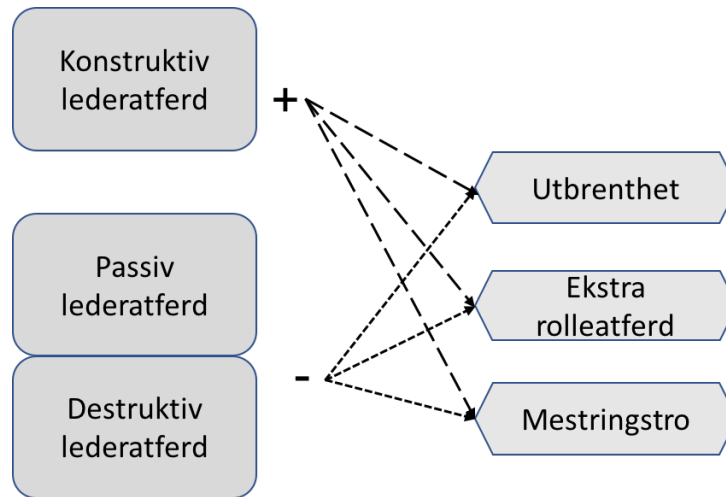
I motsetning til konstruktiv lederatferd fremstår det empiriske grunnlaget for sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og mestringstro som noe mer mangelfullt. En studie som har sett på den direkte sammenhengen mellom tyrannisk lederatferd og positiv selv-evaluering, hvor mestringstro inngår, er Schyns og Schilling (2013) som fant en negativ sammenheng. Videre kan arbeidsrelaterte prestasjoner gjennom meta-analysen til Stajkovic og Luthans (1998) utgjøre en god indikator for sammenhengen mellom lederatferd og mestringstro. Et av hovedfunnene i deres meta-analyse var en middels sterk positiv sammenheng mellom mestringstro og jobbrelaterte prestasjoner. Samtidig inneholder Einarsen et al. (2007) sin definisjon av destruktiv lederatferd forhold som er nært knyttet til arbeidsprestasjoner og kan således utgjøre en indikator for en negativ sammenheng mellom destruktiv lederatferd og mestringstro. På den andre siden fant Schyns og Schilling (2013) at transformasjonsledelse hadde større positiv påvirkning på forhold relatert til jobbtilfredshet og ytelse enn tyrannisk lederatferd hadde negativ påvirkning.

Redegjørelsen indikerer at konstruktiv og destruktiv lederatferd kan ha en tilnærmet lik påvirkning på mestringstro.

2.7 Hypotese

Med utgangspunkt i artikkelen til Baumeister et al. (2001) og teorigrunnlaget fremmes følgende grunnhypotese for diskusjon:

Bad is stronger than good.



Figur 2.3: oppgavedesign

Prediktorer: konstruktiv lederatferd, destruktiv lederatferd og passiv lederatferd

Utfallsvariabler: utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro.

3 Metode

Dette kapitlet beskriver hvilke metodiske valg som er tatt samt hvilke analysemetoder og fremgangsmåter som er benyttet i studien. Innledningsvis redegjøres det for utvalg og prosedyre for undersøkelsen, dernest for måleinstrumenter og analysemetode. Avslutningsvis vurderes betydningen av frafall og manglende data fra undersøkelsen.

3.1 Utvalg for undersøkelsen og prosedyre

Denne studien bygger på datagrunnlag fra et forskningsprosjekt ved Forsvarets stabsskole som pågår frem til 2021. I undersøkelsen studeres blant annet betydningen av ulike typer lederstiler og lederatferd på mellomleder- og høyere nivå i Forsvaret. Undersøkelsen er godkjent av Personvernombudet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (Vedlegg A).

Respondentene er studenter ved Forsvarets stabs- og masterutdanning fra kull 12 (2016-2017) og kull 13 (2017-2018). Tidspunktet for gjennomføringen av undersøkelsen var ved oppstart av skoleåret for begge kull. Prosjektleder gjennomførte felles informasjon for alle studenter om forskningsprosjektets formål og undersøkelsens innhold. Videre ble det informert om godkjenning av undersøkelsen, prosedyrer for behandling av data og frivillig deltakelse med muligheter for å trekke seg fra undersøkelsen, underveis eller i etterkant, uten begrunnelse. Det var satt av tid i plenum til gjennomføring av undersøkelsen samt ekstra tid for de som ønsket det.

Alle stabsskolestudenter fra kull 12 og 13 kan betraktes som en teoretisk populasjon på totalt 103 respondenter. Gjennomføringen av undersøkelsen kan beskrives som selvutvelgelse, som betyr at respondenten selv kan velge å delta eller ikke. I selvutvelgelse er en av ulempene at ikke alle potensielle respondenter er kjent med undersøkelsen. I denne studien er hele populasjonen kjent med undersøkelsen og dens frivillighet og det kan derfor argumenteres for at metoden som er benyttet er tilfeldig utvalg. Med utgangspunkt i å undersøke hele populasjonen av stabsskolestudenter fra kull 12 og 13 har 36 studenter av 49 fra kull 12 svart. Fra kull 13 med totalt 54 studenter har 37 svart. Dette gir en samlet svarprosent på 70,9 % for begge kull og et faktisk utvalg på $N=73$. Det kan være flere årsaker til at enkelte respondenter

ikke ønsker å delta, som for eksempel at undersøkelsen inneholder spørsmål som kan oppfattes som sensitiv informasjon (Martinsen, 2015).

Snittalder for de 73 respondentene er 40,2 år. Grenfordelingen av studenter tilsier at 34,2% representerer Hæren, 27,4% luftforsvaret, 32,9% sjøforsvaret, 4,1 % sivile og 1,4% annen, som er fra politiet. Når det gjelder utdanningslinje representerer 78,1% operativ bransje, 8,2% teknisk bransje, 8,2% forvaltning eller logistikk og 5,5% annen, som er sivile og politi. Respondentene fordeler seg godt mellom forsvarsgrenene. Med en svarprosent på over 70% vil studien også være representativ, beskrevet som god ekstern validitet for populasjonen (Jacobsen, 2015; Thrane, 2017). Når det gjelder utdanningslinjer er operativ bransje sterkt overrepresentert i forhold til andre bransjer. Noe av forklaringen kan være at Hær studenter med for eksempel logistikkbakgrunn tilhører operativ bransje, med dette vurderes ikke til å ha avgjørende betydning for studien.

Problemformuleringen er klar og tar utgangspunkt i en teori som ønskes testet i den hensikt å bidra til nyansering av det empiriske grunnlaget om effekten av utøvd lederskap. Studien benytter et kvantitativt undersøkelsesopplegg med en deduktiv tilnærming, som med utgangspunkt i en teori utleder en hypotese for testing og ender opp med empiri. Fordelen med kvantitativ metode i denne studien er å kunne analysere data fra mange respondenter (Jacobsen, 2015). At det finnes etablerte måleinstrumenter med høy validitet for å undersøke problemstillingen understøtter bruken av kvantitativ metode. Denne undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse gjennomført på to ulike tidspunkt for kullene som til sammen utgjør utvalget. En kohort studie ville i teorien styrket studien med undersøkelse av samme utvalg på to ulike tidspunkt (Jacobsen, 2015). Dette er ikke gjennomførbart for denne studien, både av tidsmessige grunner og at respondentene bytter stillinger underveis og slik sett måtte evaluere en annen person som nest høyere sjef i undersøkelse to. En annen måte er gjentakende tverrsnittsundersøkelse, tidsserie (Jacobsen, 2015), som er en form for langsgående tidsdesign (Ringdal, 2013). Til dette er populasjonen for liten i hvert av kullene til å kunne sammenligne resultatene og se utvikling og trend over tid.

Funnene i denne undersøkelsen vil dermed være gyldig for populasjonen som er undersøkt, avgrenset til tidspunktene undersøkelsen er gjennomført (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2013; Thrane, 2017).

3.2 Måleinstrumenter

Fenomenene konstruktiv og destruktiv lederatferd er kartlagt hver for seg, og målt ved bruk av flere ulike måleinstrumenter og validerte skalaer. Respondentene har svart på en undersøkelse som på den ene siden har (1) vurdert utøvd lederskap hos nest høyere sjef og (2) en egenvurdering av blant annet utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro. Hver av disse fenomenene måles individuelt og med etablerte måleskalaer.

For **demografiske variabler** er det kontrollert for alder for å utelukke at alders variasjon har betydning for resultatene.

Konstruktiv lederatferd hos nærmeste overordnede er målt ved hjelp av to separate og selvstendige måleinstrumenter. Det ene er Multileader questionnaire (MLQ) og det andre balansert lederatferd (BLA).

MLQ 5X som benyttes i denne undersøkelsen består av 45 spørsmål hvor svarene fordeler seg på en femdelt skala fra 0 (ikke i det hele tatt) til 4 (ofte, men ikke alltid). Typiske spørsmål er «stiller opp for den som gjør en innsats» og «lar gruppens beste gå foran egne interesser».

Undersøkelsen denne studien bygger på stammer fra utsagnene fra Ohio-studiene og «the leader behavior description questionnaire» (DBLQ) (Martinsen, 2015; Rumsey, 2013). Med økende fokus på transformasjonsledelse, under sterk påvirkning fra McGregor Burns og senere Bernard Bass ble MLQ utviklet av Bass fra midten av 1980 tallet. MLQ måler effekten av transformasjons- og transaksjonsledelse (Yukl, 2002) og er en videreutvikling av DBLQ (Martinsen, 2015; Rumsey, 2013). MLQ er senere videreutviklet av Avolio, Bass og Jung (1999) og består nå av en spørreundersøkelse med påstander som måler de tre lederskapsstilene i fullspektrumsmodellen. MLQ har utviklet seg til å bli den primære metoden for å måle transformasjons- og transaksjonsledelse (Glasø & Thompson, 2013).

Bruken av MLQ har vært omdiskutert blant forskere. Uenigheten dreier som om MLQ skal benyttes med alle sine 45 spørsmål fordelt på 9 begreper, eller om begrepene skal deles inn i 3 hovedkategorier; transformasjon-, transaksjons- og passiv lederatferd (Glasø & Thompson, 2013, s. 102-106). I den siste kategoriene inngår ledelse ved unntak passiv og laissez-faire ledelse, som er definert som destruktiv lederatferd av Einarsen et al. (2007), men ikke av Schyns og Schilling (2013). Glasø og Thompson (2013) viser til studier hvor flere av

spørsmålene måtte fjernes for å finne tilfredsstillende mønster i dataene og peker på at teorien er uklar på dette området. Med bakgrunn i Glasø og Thompson sin diskusjon i kapittel 1 og 4 (2013) om MLQ velger jeg i denne studien å benytte kategorien transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som mål for konstruktiv lederatferd under betegnelsen MLQ.

Spørsmålene for transaksjonsledelse tilhører kategorien konstruktive transaksjoner og ledelse ved unntak aktiv. Med denne sammensetningen av skalaen er Cronbach's alpha-verdi .96 for de 37 spørsmålene.

Spørsmål som omhandler ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse er utelatt fra konstruktiv lederatferd og slått sammen til en egen prediktor kalt passiv lederatferd. Dette er i samsvar med Kelloway et al. (2006) som også definerte passiv lederatferd på tilsvarende måte, basert på teorier om transformasjonsledelse fra Bass og Avolio (1997) og Garman, Davis-Lenane og Corrigan (2003) samt anbefalinger gitt i MLQ guiden (Avolio & Bass, 2004). Larsson, Fors Brandebo og Nilsson (2012) har også funnet sterke negative sammenhenger mellom aktive- og passive former for destruktive lederatferd.

Det andre måleinstrumentet for konstruktiv lederatferd er balansert lederatferd. Teorien om balansert lederatferd er grunnlaget som benyttes for mil 360° lederevaluering (Avolio & Bass, 2004). Balansert lederatferd kan også måles gjennom spørreskjema, der respondenten vurderer nest høyere overordnede utøvde lederskap. Utøvd lederatferd måles etter en tredeling i metakategorier med oppdragsorientering, relasjonsorientering og endringsorientering (Yukl, 2012). Undersøkelsen i denne studien benytter totalt 12 spørsmål som er knyttet til balansert lederatferd fordelt på kategoriene som er kalt rollemodell, oppdragsfokus og utviklingsorientering. Balansert lederatferd måles i en syvdelt skala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Typiske spørsmål er «viser respekt for andre personer», «oppfordrer til kreativitet» og «tydeliggjør hvem som har ansvaret for hva». Spørsmålene to og fire er reversert i analysen, og Cronbach's alpha-verdi for balansert lederatferd er på .93 når de tre kategoriene er slått sammen.

Graden av **destruktiv lederatferd** hos nærmeste overordnede er målt ved bruk av to separate og selvstendige måleinstrumenter som er destrudo L og abusive supervision.

Destrudo L er en femfaktor skala bestående av 20 spørsmål som er utviklet av Larsson og Fors Brandebo (2012) for å måle destruktiv lederatferd i militær kontekst. Skalaen består av 20 spørsmål med 4 spørsmål fordelt over 5 respektive faktorer. Disse er: (1) arrogant og

urettferdig, (2) trusler, straff og overkrav, (3) egosentrisk og falsk, (4) passiv og feig, og (5) usikker, uklar og rotete. Destruo L måles med en seksdelt likert's skala fra 1 (svært uenig) til 6 (svært enig). Eksempel på spørsmål er «fordummer undergitte» og «tar æren for undergittes arbeid og prestasjoner». Skalaen som benyttes i denne studien er oversatt til norsk og inneholder alle 20 spørsmål om dekker de fem kategoriene. Cronbach's alpha-verdi for denne skalaen er på .93.

Abusive supervision er et måleinstrument for tyrannisk lederatferd utviklet av Bennett Tepper (2000) for å måle en fiendtlig innstilt verbal og ikke-verbal oppførsel. Teppers' skala med 15 spørsmål er utarbeidet på bakgrunn av en studie hvor masterstudenter har klassifisert påstander tilhørende både fysisk og psykisk fiendtlig opptreden. Denne studien benytter de 5 spørsmålene 2, 4, 11, 12 og 14 fra det opprinnelige spørsmålsbatteriet som måler fiendtlig innstilt verbal opptreden hos nærmeste overordnede. Skalaen er femdelt fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Eksempel på spørsmål er «latterliggjør andre personer i jobbsammenheng» og «kommer med negative bemerkninger». Cronbach's alpha-verdi for denne kategorien er på .91.

Passiv lederatferd er det siste måleinstrumentet. Skalaen består av de 8 spørsmålene, 3, 5, 7, 12, 17, 20, 28 og 33, relatert til passiv ledelse i MLQ (Vedlegg A). Eksempel på spørsmål er «unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp» og «unnlater å gripe inn før problemene blir for alvorlig». Spørsmålene omhandler ledelse ved unntak passiv og la-det-skure ledelse med Cronbach's alpha-verdi på .89 når spørsmålene er slått sammen. Grunnlaget for sammensetningen av måleinstrumenter er beskrevet under konstruktiv lederatferd, MLQ.

Utfallsvariablene utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro måles ved separate og selvstendige selvrapporteringskaler i undersøkelsen.

Utbrenthet måles ved bruk av Maslach Burnout Inventor – general survey (MBI-GS) skala bestående av 16 utsagn fordelt på tre kategorier (Maslach et al., 1996). De tre kategoriene er utmattelse, kynisme og redusert selvfølelse relatert til jobb. Denne studien benytter 5 spørsmål, oversatt til norsk fra MBI-GS av Astrid Richardsen (Richardsen & Martinussen, 2006), tilknyttet kategorien utmattelse. Utmattelse er kjernekomponenten i utbrenthet (Maslach et al., 2001). Respondentene har svart på en syvdelt skala fra 0 (aldri det siste året) til 6 (daglig). Eksempel på spørsmål for denne variabelen er «jeg føler meg følelsesmessig

uttømt av arbeidet mitt» og «å arbeide en full dag er virkelig en belastning for meg». Cronbach's alpha-verdi for denne skalaen er på .82.

Ekstrarolleatferd måles med en skala validert gjennom studien til Van Dyne og Lepine (1998). Denne studien baserer seg på en norsk oversettelse av de 7 spørsmålene som er listet i tabell 1 under kategorien selvrappotering av «helping» (Van Dyne & Lepine, 1998). «Helping» beskriver en proaktiv og samarbeidende rolle for å løse oppgaver utover de som inngår i stillingsbeskrivelsen til organisasjonens beste, og måler individuell ekstrarolleatferd. Skalaen er en operasjonalisering av teorigrunnet Katz fra 1964 og Organ (1988) inkludert de 5 kategoriene av ekstrarolleatferd (Van Dyne & Lepine, 1998). Respondentene svarer på en syvdelt skala fra 1 (svært uenig) til 7 (svært enig). Eksempel på spørsmål er «jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret» og «jeg hjelper andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres eget ansvar». Cronbach's alpha-verdi for denne skalaen er på .75.

Mestringstro måles ved bruk av en skala for motstandskraft utviklet av Friborg, Hjemdal, Rosenvinge og Martinussen (2003) basert på Bandura sine teorier om «self-efficacy». Den komplette skalaen består av totalt 37 spørsmål fordelt på kategoriene personlig kompetanse, sosial kompetanse, familietilhørighet, sosial støtte og personlig struktur. Undersøkelsen i denne studien baserer seg på totalt 9 spørsmål tilhørende kategoriene personlig kompetanse (5 spørsmål) og personlig struktur (4 spørsmål). Disse spørsmålene måler selvtillit og mestringstro. De 7 siste spørsmålene måler selvtillit og mestringstro relatert til skolesituasjonen ved Forsvarets stabsskole. Disse spørsmålene er utarbeidet ved Forsvarets stabsskole basert på samme teorigrunnlag for å måle mestring i skolesituasjon. Skalaen er syvdelt fra 1 (stemmer dårlig) til 7 (stemmer helt) for de første 9 spørsmålene og 1 (helt uenig) til 7 (helt enig) for de siste 7 spørsmålene. Eksempel på spørsmål er «når noe utfordret skjer finner jeg alltid en løsning» og «i motgang klarer jeg å finne noe å vokse på». Eksempel på spørsmål relatert til skolehverdagen er «vil oppnå et resultat jeg er stolt av». Cronbach's alpha-verdi for denne skalaen er på .79 når alle 16 spørsmålene er slått sammen.

3.3 Statistiske analyser

For kvantitativ analyse av data er statistikkprogrammet SPSS, v.24, benyttet. Tallgrunnet er manuelt tastet inn direkte fra respondentenes svar på undersøkelsen. Det er gjennomført løpende kontroll av inntasting og en missing value analyse i SPSS (se punkt 3.4).

Deretter er den indre konsistensen i måleparameterne testet med Cronbach's alpha for alle spørsmål tilknyttet den enkelte skala (Ringdal, 2013). Resultatene er listet under punktet måleparameter og i tabell 4.1.

Deskriptiv statistikk er tatt ut for å se på sammensetningen av utvalget fra den teoretiske populasjonen. Videre ble det gjennomført to halet pearson korrelasjonsanalyser av prediktorene og utfallsvariablene for å se styrken på sammenhengen mellom disse (Ringdal, 2013). Alder ble inkludert som kontrollvariabel, men ikke tatt med i regresjonsanalysen da alder ikke viste signifikant sammenheng med noen av prediktorene eller utfallsvariablene. Resultatene er presentert i tabell 4.1.

For den videre analysen er påvirkningen av utøvd lederskap på valgte utfallsvariabler analysert ved bruk av lineære regresjonsanalyser. Analysene er gjennomført med utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro som utfallsvariabler, og med konstruktiv lederatferd (BLA/MLQ), destruktiv lederatferd (Destrudo L/abusive supervision) og passiv lederatferd som prediktorer. Hver av prediktorene er testet individuelt mot hver av utfallsvariablene. Metoden er valgt grunnet høy korrelasjon mellom prediktorene samt ønsket om å finne den unike prediktive kraften og variansen hos den enkelte prediktor sett i sammenheng med de tre utfallsvariablene. Resultatene er presentert i tabell 4.2.

3.4 Vurdering av frafall og manglende data

Av totalt 103 respondenter i den teoretiske populasjonen har 73 svart. En svarprosent på over 70 % anses for å være meget god (Richardson, 2005). Dette underbygges ved tilfeldig uttrekk av utvalget. «Ved å trekke ut enheter tilfeldig vil vi få et tilnærmet representativt utvalg» (Jacobsen, 2015, s. 298). På den andre siden kan frafall føre til utvalgsfeil ved for eksempel at enkelte personlighetstyper ikke velger å svare (Jacobsen, 2015; Ringdal, 2013). Det har ikke vært mulig å få et fullstendig bilde av frafallet da flere av undersøkelsene er levert uten personnummer. Hvem som ikke har svart i denne undersøkelsen er derfor ikke analysert, og det kan slik sett ikke utelukkes en utvalgsfeil.

Det er gjennomført en analyse av missing value for spørsmål tilknyttet aktuelle skalaer i SPSS basert på de 73 respondentene som har deltatt i undersøkelsen. For utfallsvariablene er frafallet av data på 0%. For prediktorene er frafallet på inntil 5,5% for MLQ. For BLA,

destrudo L og abusive supervision er frafallet på inntil 2,7%. Med et gjennomsnitt på $N=71$ for alle spørsmål innebærer dette at tre til fire respondenter ikke har svart på enkeltspørsmål for MLQ og en til to respondenter ikke har svart på enkeltspørsmål for BLA, destrudo L og abusive supervision. Frafallet vurderes til å være så lite at det ikke har noen statistisk betydning for resultatene i denne studien.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres først deskriptiv statistikk og deretter resultatene fra regresjonsanalysen, som viser sammenhengene mellom utfallsvariablene og prediktorene med prediktiv kraft, signifikans og varians (Thrane, 2017).

4.1 Deskriptiv statistikk

Resultatene for Cronbach's alpha (α), gjennomsnitt, standardavvik og korrelasjoner er presentert i tabell 4.1. De ulike skalaenes indre konsistens ble målt ved hjelp av Cronbach's alpha, som alle var over .70 og uttrykker god reliabilitet (Pallant, 2016). Videre ble det kontrollert for alder. Med et aldersspenn i undersøkelsen fra 33 til 49 år kan det være grunn til å tro at for eksempel mestringstro, som kan forbindes med mer erfaring, påvirkes av alder. Men korrelasjonsanalysen viste ingen signifikant sammenheng mellom alder og noen av prediktorene eller utfallsvariablene. Korrelasjonsanalysene viste signifikans i sammenhengen mellom alle prediktorer og utfallsvariabler med unntak av tyrannisk lederatferd, hvor det ikke ble funnet signifikante sammenhenger med noen av utfallsvariablene.

Korrelasjonene mellom prediktorene er generelt sterke. For å beskrive styrken på korrelasjonen benytter (Cohen, 1988) $r = .10 - .30$ som liten, $r = .30 - .50$ som medium-, og $r = >.50$ som sterk sammenheng. For konstruktiv lederatferd hadde MLQ og BLA en korrelasjon på $r = .88$ ($p < .01$). På den andre siden viste destruktiv- og passiv lederatferd en korrelasjon mellom destrudo L og tyrannisk-/ passiv lederatferd på $r = .79$ ($p < .01$) og destrudo L og tyrannisk lederatferd på $r = .51$ ($p < .01$). Høye korrelasjoner kan være et uttrykk for at måleinstrumentene i stor grad måler det samme av fenomenet (Ringdal, 2013) og det kan argumenteres for at en prediktor for hver lederatferd kan nyttes i videre analyse, for eksempel MLQ og destrudo L. I denne studien benyttes alle prediktorer i videre analyse da prediktorene teoretisk sett måler ulike aspekter. Spesielt gjelder dette destruktiv lederatferd hvor destrudo L måler alle underkategorier av destruktiv lederatferd samlet, mens tyrannisk lederatferd måler spesifikt på en underkategori. Passiv lederatferd tas med grunnet teoretisk uenighet i klassifiseringen av begrepet (Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013). Ved å benytte flere prediktorer kan det være mulig å se flere nyanser i resultatene. Valget underbygges med

Yukl (2002, s. 81) sin påstand om at for stor lit festes til små undersøkelser som måler et begrenset omfang av lederatferd.

Gjennomsnittskårene i analysen indikerer at respondentene opplever en liten grad av destruktiv lederatferd hos sine nærmeste overordnede. På den andre siden vurderer respondentene sine overordnede til å utøve stor grad av konstruktiv lederatferd.

Utfallsvariablene viser respondentenes egenvurdering og indikerer lav grad av utbrenthet og høy grad av ekstrarolleatferd og mestringstro.

Tabell 4.1. Deskriptiv statistikk og korrelasjon mellom variabler

	α	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
Kontrollvariabler											
1 Alder		40.23	3.32								
Konstruktiv lederatferd											
2 MLQ	.96	2.58	0.61	.01							
3 BLA	.93	5.23	1.07	.08	.88**						
Destruktiv lederatferd											
4 Destruo L	.93	1.82	0.79	-.03	-.85**	-.87**					
5 Abusive supervision	.91	1.45	0.74	.08	-.59**	-.64**	.79**				
Passiv lederatferd											
6 Passiv lederatferd	.89	1.12	0.86	-.06	-.75**	-.80**	.79**	.51**			
Utfallsvariabel											
7 Utbrenthet	.82	1.15	0.96	-.05	-.25*	-.25*	.26*	.13	.29*		
8 Ekstrarolleatferd	.75	5.37	0.55	.12	.26*	.27*	-.24*	-.03	-.31**	-.38**	
9 Mestringstro	.79	5.49	0.44	-.10	.37**	.38**	-.33**	.14	-.46**	-.17	.40**

N = 71-73, *p < .05, **p < .01 (to halet test)

4.2 Regresjonsanalyser

Resultatene fra regresjonsanalysen viste signifikante funn i relasjonen mellom alle prediktorene og utfallsvariablene med ett unntak. Analysene viste ingen signifikant sammenheng mellom tyrannisk lederatferd og noen av utfallsvariablene.

Både transformasjonsledelse (MLQ) og balansert lederatferd (BLA) predikerte utbrenthet negativt og signifikant med $\beta = -.25$, $p < .05$, og indikerer at høy grad av konstruktiv lederatferd assosieres med lav grad av utbrenthet. På den andre siden viste destrudo L en positiv og signifikant prediktiv kraft på utmattelse med $\beta = .26$, $p < .05$, som indikerer at destruktiv lederatferd kan være kilde til utbrenthet. Resultatene for passiv ledelse indikerer at ledelsesformen er den største kilden til utbrenthet med den sterkeste signifikante prediktive kraften, $\beta = .29$, $p < .05$. Resultatet indikerer derfor at passiv lederatferd predikerer høy grad av utbrenthet.

For utfallsvariabelen ekstrarolleatferd viste analysene en tilsvarende signifikant og positiv prediktiv kraft for både MLQ ($\beta = .26, p < .05$) og BLA ($\beta = .27, p < .05$). Resultatet indikerer at høy grad av konstruktiv lederatferd er sammenfallende med høy grad av ekstrarolleatferd. Destruo L viste seg å predikere ekstrarolleatferd negativt og signifikant med en noe lavere styrke ($\beta = -.24, p < .05$) og indikerer at destruktiv lederatferd bidrar til lavere grad av ekstrarolleatferd. Passiv lederatferd predikerte ekstrarolleatferd signifikant og med negativ prediktiv kraft på $\beta = -.31, p < .01$ og indikerer samme trend som destrudo L, men med noe større kraft.

Mestringstro ser ut til å påvirkes etter samme mønster som for ekstrarolleatferd. Konstruktiv lederatferd (MLQ $\beta = .37, p < .01$, BLA $\beta = .38, p < .01$) viste signifikant og positiv prediktiv kraft på mestringstro og indikerer at høy grad av konstruktiv lederatferd assosieres med høy grad av mestringstro. Destruo L predikerte mestringstro signifikant og negativ med en prediktiv kraft på $\beta = -.33, p < .05$. Også for variabelen mestringstro viste passiv lederatferd seg å ha størst prediktiv kraft med et negativt og signifikant funn på $\beta = -.46, p < .01$, og assosieres med lav grad av mestringstro.

Resultatene følger et mønster der passiv ledelse er den prediktoren med sterkest påvirkning på alle utfallsvariabler med negativt fortegn. Konstruktiv lederatferd viste med motsatt fortegn en noe høyere prediktiv kraft enn destrudo L for utfallsvariablene ekstrarolleatferd og mestringstro. For utbrenthet viste resultatene henholdsvis positiv og negativ tilsvarende kraft.

Regresjonsanalysen følger tilnærmet samme mønster for forklart varians, som beskriver hvor stor andel av utbrenthet som forklares med for eksempel destrudo L (Ringdal, 2013). For utfallsvariabelen utbrenthet har destrudo L en noe høyere varians (8.3%) sammenlignet med MLQ (6.4%) og BLA (6.2%). Passiv ledelse viste seg å ha størst varians for utbrenthet (8.3%).

For ekstrarolleatferd hadde MLQ (6.9%) og BLA (7.1%) større varians enn destrudo L (5.6%), mens passiv lederatferd også hadde størst varians for denne variabelen (9.6%). Det samme mønstret gjelder for mestringstro. MLQ (13.8%) og BLA (14.3%) forklarer mer av variansen til mestringstro enn destrudo L (11.1%). Passiv lederatferd har den største forklarte variansen i undersøkelsen med (21.1%) for mestringstro.

Tabell 4.2. Regresjonsanalyser

	Utbrenthet		Ekstrarolleatferd		Mestringstro	
	β	R^2	β	R^2	β	R^2
Konstruktiv lederatferd						
1 MLQ	-.25*	.064	.26*	.069	.37**	.138
2 BLA	-.25*	.062	.27*	.071	.38**	.143
Destruktiv lederatferd						
3 Destrudo L	.26*	.070	-.24*	.056	-.33*	.111
4 Abusive supervision	.13	.016	-.03	.001	-.14	.020
Passiv lederatferd						
5 Passiv lederatferd	.29*	.083	-.31**	.096	-.46**	.211

*N = 71-73, * $p < .05$, ** $p < .001$ (to halet test)*

5 Diskusjon

Prinsipielt tar denne studien utgangspunkt i Baumeister et al. (2001) sin generelle hypotese om at «bad is stronger than good» og undersøker hvorvidt hypotesen også er gjeldende i forhold til utøvd lederatferd. Diskusjonen følger en struktur der prediktorene konstruktiv, destruktiv og passiv lederatferd diskuteres suksessivt opp mot de tre utfallsvariablene utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro.

Det er verdt å merke seg at respondentene har vurdert utøvd lederatferd hos nærmeste overordnede og samtidig egenvurdert resultater for utfallsvariablene. For prediktorene er multileader questionnaire (MLQ) en måleskala som inkluderer transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, herunder konstruktive transaksjoner og ledelse ved unntak aktiv. Balansert lederatferd (BLA) er en skala som samlet måler tredelingen i rollemodell, oppdragsfokus og utvikling. Begge disse to er mål for konstruktiv lederatferd. Destruo L er et måleinstrument for destruktiv lederatferd langs 5 underkategorier. Tyrannisk ledelse måler spesifikt en av underkategoriene av destrudo L. Passiv ledelse måler la-det-skure ledelse og ledelse ved unntak passiv fra MLQ. Passiv lederatferd er inkludert grunnet teoretisk uenighet om klassifisering av ledelsesformen. Teorigrunnlaget indikerer negative effekter av ledelsesformen. Et viktig element i diskusjonen vil derfor være å fremskaffe ny kunnskap knyttet til det teoretiske grunnlaget for passiv lederatferd.

Etter diskusjonen presenteres betydningen av funnene etterfulgt av vurderinger rundt styrker og svakheter ved studien. Avslutningsvis vil anbefalinger for videre studier innen samme tema presenteres og etiske betraktninger.

5.1 Hypotese – Bad is stronger than good

5.1.1 Utbrenthet

Resultatene viser at konstruktiv lederatferd har liten til middels positiv og signifikant prediktiv kraft på utbrenthet. Både MLQ og BLA gir i denne undersøkelsen samme resultat ($\beta = -.25$). På den andre siden indikerer destrudo L en tilsvarende negativ og signifikant prediktiv kraft ($\beta = .26$), mens tyrannisk lederatferd ga ingen signifikante funn. Passiv lederatferd ser ut til å ha en negativ og den sterkeste prediktive kraften på utbrenthet ($\beta = .29$).

Samtidig rapporterer respondentene en relativt lav utbredelse av utbrenthet med gjennomsnittskår på $M = 1.15$ ($SD = .96$). I en sammenlignbar studie av stabsstudenter fant Johansen og Platek (2017) en tilsvarende utbredelse for denne utfallsvariabelen ($M=1.26$, $SD=0.97$).

Samlet sett indikerer derfor resultatene at konstruktiv og destruktiv lederatferd har tilnærmet lik prediktiv kraft på utbrenthet, dog med motsatt fortegn. Resultatene fra MLQ, BLA og destrudo L indikerer derfor ikke entydig støtte til hypotesen. Når vi inkluderer passiv lederatferd, som viser seg å ha størst prediktiv kraft på utbrenthet, blir bildet annerledes. Passiv ledelse er den prediktoren som bidrar med støtte for hypotesen med en negativ kraft som grenser til middels styrke.

Regresjonsanalysen viser i tillegg at destrudo L (7%) har en noe større forklart varians enn konstruktiv lederatferd ($MLQ = 6.4\%$, $BLA = 6.2\%$). Variansen viser hvor stor andel av utbrenthet som kan forklares med for eksempel transformasjonsledelse (Ringdal, 2013). Passiv lederatferd er prediktoren med størst forklart varians på utbrenthet (8,3%). Variansen følger samme trend som prediktiv kraft og indikerer ytterligere støtte for hypotesen.

En studie som delvis støtter funnene er utført av Hetland et al. (2007), hvor sammenhengen mellom utøvd lederatferd og underordnedes grad av utbrenthet blant norske arbeidstakere i teknologibransjen ble undersøkt. Her ble det ikke funnet signifikante sammenhenger mellom MLQ og utbrenthet, til forskjell fra denne undersøkelsen. På den andre siden fant imidlertid Hetland et al. (2007) signifikante funn i sammenhengen mellom passiv lederatferd og utmattelse ($\beta = .20$). Funnet indikerer at passiv lederatferd medfører høyere grad av utmattelse, som er kjernekomponenten i utbrenthet (Maslach et al., 2001). Resultatene er sammenfallende med denne studien som også viste at passiv lederatferd har en signifikant og negativ kraft på utbrenthet. Hetland et al. (2007) har ikke benyttet destrudo L, men funnene for destrudo L er i samsvar med Johansen og Platek (2017), ($\beta = .32$). Hetland et al. (2007) og Johansen og Platek (2017) sine studier underbygger i sum funnene i denne undersøkelsen for prediktorene destruktiv og passiv lederatferd, men ikke for konstruktiv lederatferd. Disse to nevnte studiene bidrar samtidig med støtte til hypotesen om at «bad is stronger than good» og forståelsen av passiv lederatferd som destruktiv.

En annen studie som indikerer støtte for funnene er Schyns og Schilling (2013) sin meta-analyse av 57 studier, «how bad are the effects of bad leaders?». Meta-analysen sammenlignet blant annet hvordan transformasjonsledelse og tyrannisk lederatferd påvirker medarbeiderne sine individuelle prestasjoner. Variabelen individuelle prestasjoner inkluderte alle utfallsvariablene som denne studien benytter. Totalt sett viste meta-analysen at transformasjonsledelse hadde noe større positiv kraft sammenlignet med den negative kraften av tyrannisk lederatferd. Denne undersøkelsen fant ingen signifikante funn for tyrannisk ledelse, men analysen indikerer allikevel noe støtte da tyrannisk lederatferd er destruktiv og inngår i destrudo L.

Meta-analysen undersøkte ikke den direkte sammenhengen mellom ledelse og utbrenthet. Den nærmeste sammenligningen er tyrannisk lederatferd, som viste seg å øke nivået av stress ($\beta = .24$). Over tid kan stress bidra til utbrenthet (Maslach et al., 1996) ved å utgjøre en ekstrem sosial stressor (Schyns & Schilling, 2013). Samlet sett understøtter Schyns og Schilling resultatene fra denne undersøkelsen for prediktorene MLQ og BLA. Signifikante funn i meta-analysen for tyrannisk lederatferd indikerer støtte for resultatene i denne studien knyttet til destrudo L. Samtidig gir ikke analysen støtte for den overordnede hypotesen om at «bad is stronger than good». Passiv lederatferd ble ikke undersøkt av Schyns og Schilling (2013) da de argumenterer for at passiv lederatferd ikke bør klassifiseres som destruktiv.

En tredje relevant studie er meta-analysen til Harms et al. (2017), «leadership and stress» som delvis gir støtte til denne studien. Meta-analysen inkluderer en helhetlig tilnærming til det gjensidige leder-lederskap og leder-medarbeider forholdet til stress og utbrenthet. I analysen av leder – medarbeider forholdet viste transformasjonsledelse seg å predikere lav grad av utbrenthet ($\beta = -.32$) og utmattelse ($\beta = -.26$), noe som er sammenfallende med denne undersøkelsen. I denne sammenhengen kan transformasjonsledelse operasjonaliseres ved en tydelig visjon og positiv kommunikasjon i leder-medarbeider relasjonen (Bass & Bass, 2008; Harms et al., 2017). Meta-analysen understøtter dermed funn i denne undersøkelsen om en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og utbrenthet.

På den andre siden fant Harms et al. (2017) at tyrannisk lederatferd var en kilde til stress og utbrenthet ($\beta = .36$) som understøtter andre funn med negative konsekvenser av denne lederatferden (Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013; Tepper, 2000). Denne studien fant til sammenligning ingen signifikant assosiasjon mellom tyrannisk lederatferd og utbrenthet. En mulig forklaring kan være lav utbredelse av tyrannisk lederatferd ($M = 1.45$,

SD = 0.74). Aasland et al. (2010) fant i sin norske undersøkelse at tyrannisk lederatferd var den minst utbredte formen for destruktiv lederatferd, noe Ashforth (1997) også spådde om fremtiden. Funnet kan sammenfalle med Grenness (2012) sin beskrivelse av den norske ledelsesmodellen som er tett knyttet til kultur. Kulturen beskrives som preget av lite maktarroganse og stor grad av likeverd som gir seg utslag ved at relasjonsorientering vektet høyere enn oppgaveorientering. Oppsummert støtter Harms et al. (2017) sin analyse funnene for konstruktiv lederatferd i denne undersøkelsen. Tyrannisk ledelse kan indikere støtte for funnene knyttet til destruktiv lederatferd. Samtidig bidrar Harms et al. (2017) til forståelsen at «bad is stronger than good».

Resultatene og diskusjonen så langt indikerer at passiv lederatferd har størst prediktiv kraft på utbrenthet. Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland og Hetland (2007) har studert effekten av la-det-skure ledelse blant 2273 norske medarbeidere, hvor resultatene støtter funnene i denne undersøkelsen. Resultatene viste at la-det-skure ledelse predikerte jobbstress, utmattelse og mobbing, som samlet omtales som jobbrelevante stressorer. Videre fant de også at ledelsesformen predikerte rollekonflikt ($\beta = .36$), rolletvetydighet ($\beta = .40$) og medarbeiderkonflikter ($\beta = .23$), som samlet bygger argumentasjon for at ledelsesformen bør defineres som destruktiv lederatferd (Skogstad et al., 2007). Resultatene støttes av Kelloway et al. (2005) og Chênevert, Vandenberghe, Doucet og Ben Ayed (2013) som også fant at «dårlig ledelse» er kjernen til jobbrelevante stress. Relasjonen mellom jobbstress og la-det-skure ledelse skyldes ikke fraværet av konstruktiv lederatferd, men tilstedeværelsen av la-det-skure ledelse (Skogstad et al., 2007). Resultatene underbygger funnene i denne undersøkelsen, hvor passiv lederatferd predikerer utbrenthet med en styrke som grenser til middels kraft ($\beta = .29$) og understreker samtidig de ødeleggende effektene av passiv lederatferd. Konstruktiv lederatferd er ikke undersøkt i Skogstad et al. (2007) sin studie og kan dermed ikke bidra til å vurdere funnene helhetlig mot hypotesen.

Ved en oppsummering av disse studiene synes det å være bred enighet om at destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet (Harms et al., 2017), mens ikke alle studier har funnet signifikant sammenheng mellom konstruktiv lederatferd og utbrenthet (Hetland et al., 2007). Når resultatene for MLQ, BLA og destrudo L i denne undersøkelsen settes i sammenheng med andre studier er det vanskelig å støtte hypotesen entydig. En noe større forklart varians av destruktiv lederatferd indikerer støtte for hypotesen i tråd med Fors Brandebo et al. (2016) sine funn. Samtidig ser passiv lederatferd i denne undersøkelsen ut til å predikere utbrenthet

med en større negativ kraft enn konstruktiv lederatferd kan veie opp for, noe som understøtter passiv lederatferd som destruktiv. I dette tilfellet kan det gi mer effekt å ta bort det destruktive enn å forsterke det konstruktive (Einarsen et al., 2007; Sutton, 2010). Harms et al. (2017) argumenterer i tråd med Baumeister et al. (2001) at lederatferd kan både være en kilde og buffer mot stress, avhengig av hva som fremtrer oftest. I sum viser diskusjonen at hypotesen delvis støttes for utbrenthet.

5.1.2 Ekstrarolleatferd

Resultatene viser at konstruktiv lederatferd har liten til middels positiv og signifikant prediktiv kraft på ekstrarolleatferd. Både MLQ ($\beta = .26$) og BLA ($\beta = .27$) gir tilsvarende resultat i denne undersøkelsen. På den andre siden indikerer destrudo L en noe lavere negativ og signifikant prediktiv kraft ($\beta = -.24$). Det var ingen signifikant sammenheng mellom tyrannisk lederatferd og ekstrarolleatferd. Passiv lederatferd ser ut til å ha en negativ og den sterkeste prediktive kraften på ekstrarolleatferd ($\beta = -.31$).

Resultatene indikerer at høy grad av konstruktiv lederatferd hos nærmeste overordnede predikerer høy grad av ekstrarolleatferd, mens destruktiv lederatferd predikerer tilsvarende negativ påvirkning av ekstrarolleatferd. Som for variabelen utbrenthet ser passiv lederatferd ut til å ha sterkest prediktiv kraft på ekstrarolleatferd med negativt fortegn. Resultater for MLQ, BLA og destrudo L viser samlet sett derfor ikke støtte for hypotesen i denne undersøkelsen. Samtidig bidrar passiv lederatferd med støtte for hypotesen.

Regresjonsanalysen følger samme mønster ved at MLQ (6.9%) og BLA (7.1%) har en noe høyere forklart varians enn destrudo L (5.6%). Passiv lederatferd ser ut til å ha størst forklart varians også på ekstrarolleatferd (9.6%), noe som sammen med den prediktive kraften indikerer at passiv lederatferd støtter hypotesen «bad is stronger than good».

En sammenlignbar undersøkelse i en norsk kontekst som delvis støtter denne undersøkelsen er utført av Matthiesen (2014). Han undersøkte sammenhengen mellom transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon blant 2910 ledere hvor funnene klart indikerer en positiv sammenheng mellom fenomenene. Regresjonsanalysen viste at transformasjonsledelse signifikant og med middels styrke predikerte kollegavurdert ekstrarolleatferd ($\beta = .35$), og resultatet til Matthiesen støtter derfor denne studien. Samtidig kan kollegavurderte undersøkelser vise lavere skår enn egenvurderte undersøkelser som denne (Organ & Ryan,

1995), noe som indikerer at Matthiesen sitt funn er sterkere i positiv retning i forhold til denne undersøkelsen.

Videre peker Matthiesen (2014) på et interessant funn ved at ekstrarolleatferd ser ut til å ha en medierende effekt på transformasjonsledelse, som innebærer at effekten kan være gjensidig ved at ekstrarolleatferd stimulerer til transformasjonsledelse. Medarbeidere som skårer høyt på ekstrarolleatferd kan stimulere lederen til å engasjere seg, gi anerkjennelse og inspirere til ytterligere innsats i tråd med teorien om transformasjonsledelse (Martinsen, 2015), som igjen aktiverer ekstrarolleatferd hos medarbeideren. Shamir et al. (1993) fant tilsvarende effekt mellom transformasjonsledelse og mestringstro. På den ene siden viser disse sammenhengene de positive bidragene og effektene av konstruktiv lederatferd. Men samtidig kan også resultatene være et uttrykk for utfordringen med å måle nøyaktige effekter av ledelse som Arnulf, Larsen, Martinsen og Bong (2015) peker på. De hevder bruken av spørreskjema uten å analysere de bakenforliggende forholdene kan gi et feilaktig bilde av arbeidssituasjonen.

Et annet interessant funn i Matthiesen sin studie er manglende signifikante sammenhenger mellom passiv lederatferd og utfallsvariablene. Dette avviker fra andre undersøkelser om passiv lederatferd (Buch et al., 2015; Einarsen et al., 2007; Skogstad et al., 2007) og funn i denne undersøkelsen. En forklaring på funnet kan være den meget lave utbredelsen av la-det-skure ledelse Matthiesen finner ($M=0.62$, $SD=.49$). Til sammenligning fant Andersen (2016) i sin masteroppgave fra Forsvarets stabsskole en utbredelse av la-det-skure ledelse tilsvarende sivile undersøkelser på $M=1.84$ ($SD=0.92$). Funnet er basert på ca. 10000 respondenter fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse.

En grunn til at sammenhengen mellom disse funnene er interessant er at respondentene i denne undersøkelsen også rapporterer om en lav utbredelse av passiv lederatferd ($M=1.12$, $SD=0.86$) og samtidig en middels sterk negativ sammenheng med ekstrarolleatferd. En mulig forklaring kan være at respondentene som rapporterer om la-det-skure lederatferd også opplever negative effekter som rolle- og medarbeiderkonflikter (Kelloway et al., 2005; Skogstad et al., 2007), som igjen knyttes til jobbstress og følgelig mindre overskudd til ekstra oppgaver.

Samlet sett er Matthiesen (2014) sine funn sterke i positiv retning sammenlignet med denne undersøkelsen og understøtter dermed de positive effektene av konstruktiv lederatferd.

Samtidig utgjør funnene til Matthiesen (2014) en motpol i klassifiseringen av la-det-skure ledelse som destruktiv lederatferd.

En annen studie som understøtter funn knyttet til konstruktiv lederatferd er utført av Lian og Tui (2012), som undersøkte sammenhengen mellom lederskapsstiler og ekstrarolleatferd blant 347 respondenter fra Malaysiabaserte selskaper. Studien viste en middels sterk sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd ($\beta = .35$). Funnene er sterkere, men i tråd med P. M. Podsakoff et al. (2000) sin gjennomgang av litteratur om ekstrarolleatferd som viste til en signifikant positiv og konsistent sammenheng i forholdet mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd ($\beta = .26$). P. M. Podsakoff et al. (2000) og Lian og Tui (2012) har ikke undersøkt effekten av destruktiv lederatferd, men resultatene for konstruktiv lederatferd understøtter funnene i denne undersøkelsen.

En tredje sammenlignbar studie som indikerer motsatt resultat er Dvir et al. (2002), som studerte sammenhengen mellom transformasjonsledelse og underordnedes utvikling og prestasjoner i en israelsk militær kontekst. For eksperimentgruppen, som fikk trening i transformasjonsledelse, fant de flere positive effekter av denne lederstilen. Men det ble ikke funnet signifikans i sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd. Resultatene i dette eksperimentet avviker fra andre studier, som for eksempel Matthiesen (2014) og funn i denne studien.

På den andre siden virker det som få studier har undersøkt den direkte sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og ekstrarolleatferd, men jobbtilfredshet kan nyttes som indikator. Organ og Ryan (1995) gjennomførte en meta-analyse av prediktorer for ekstrarolleatferd basert på 55 studier. Analysen konkluderte med en sterk sammenheng mellom jobbtilfredshet og ekstrarolleatferd på mellom $\beta = .38$ og $.44$ avhengig av målemetode. Både konstruktiv og destruktiv lederatferd har vist seg å predikerte jobbtilfredshet henholdsvis positivt og negativt (Erickson et al., 2015; Reed & Bullis, 2009; Salanova, Lorente, Chambel & Martinez, 2011). Ved å benytte jobbtilfredshet som indikator kan funnene i disse studiene i sum forstås som støtte for vurderingene av resultatene i denne undersøkelsen, og indikerer støtte til hypotesen om at «bad is stronger than good».

En annen indikator som utgjør en motpol er Schyns og Schilling (2013) sin meta-analyse. De peker på at medarbeidere til destruktive ledere i større grad har dårligere holdninger og innstilling til jobben. Siden ekstrarolleatferd har en positiv sammenheng med produktivitet og

effektivitet (N. P. Podsakoff, Whiting, Podsakoff & Blume, 2009), kan dårlige holdninger og arbeidsinnstilling forstås som det motsatte av ekstrarolleatferd. På den andre siden fant Schyns og Schilling (2013) at transformasjonsledelse hadde en større prediktiv kraft ($\beta = .22$) enn destruktiv lederatferd ($\beta = -.20$) på «individual performance», som omfatter ekstrarolleatferd, prestasjoner og arbeidsinnsats. Sett i sammenheng med denne studien peker tendensen for funnene knyttet til MLQ, BLA og destrudo L i samme retning. Analysen indikerer med dette ikke støtte for hypotesen.

En oppsummering av disse studiene peker i en klar retning at konstruktiv lederatferd predikerer ekstrarolleatferd, mens funn for destruktiv lederatferd er svakere og mer divergerende. Resultatene for MLQ, BLA og destrudo L i denne undersøkelsen følger et mønster som i sum ikke bidrar til støtte for hypotesen. La-det-skure lederatferd har størst forklart varians og prediktiv kraft med negativt fortegn. Samtidig er sammenlignbar empiri for la-det-skure lederatferd i stor grad basert på indikatorer som i sum heller ikke bidrar til støtte for hypotesen. I sum støttes derfor ikke hypotesen «bad is stronger than good» for utfallsvariabelen ekstrarolleatferd.

5.1.3 Mestringstro

Resultatene viser at konstruktiv lederatferd har middels positiv og signifikant prediktiv kraft på egen mestringstro. Både MLQ ($\beta = .37$) og BLA ($\beta = .38$) gir tilsvarende resultat i denne undersøkelsen. På den andre siden indikerer destrudo L en noe lavere negativ og signifikant prediktiv kraft ($\beta = -.33$), mens tyrannisk lederatferd ga ingen signifikante funn for mestringstro. Igjen viste passiv lederatferd seg å ha den sterkeste signifikante prediktive kraften, som grenser til sterk negativ kraft for utfallsvariabelen mestringstro ($\beta = -.46$).

Samlet sett bidrar ikke resultatene for MLQ, BLA og destrudo L i denne undersøkelsen til å støtte hypotesen. Samtidig bidrar passiv lederatferd til støtte for hypotesen med noe overraskende resultat, gitt den pågående teoretiske diskusjonen knyttet til hvorvidt passiv lederatferd kan betraktes som en lederatferd og assosieres med negative konsekvenser (Schyns & Schilling, 2013). På den andre siden er funnet i tråd med Fors Brandebo et al. (2016) som også fant at passiv lederatferd hadde størst påvirkning på alle variabler i sin studie.

Et annet perspektiv er at både konstruktiv og destruktiv lederatferd viste seg å ha en middels til sterkt prediktiv kraft, noe som kan indikere en viss varig effekt av utøvd lederskap på mestringstro. Utfallsvariabelen mestringstro måler påvirkningen av nærmeste overordnedes utøvd lederskap for egen mestringstro samlet sett for to ulike tidsperspektiv. Det ene tidsperspektivet er følt mestring i forrige jobb og det andre er følt mestring i skolesituasjon på et senere tidspunkt. Resultater for sammenhengen mellom utøvd lederatferd og mestringstro, som viste middels til sterk prediktiv kraft, indikerer at utøvd lederatferd påvirker begge tidsperspektivene. Hvis kun en av tidsperspektivene er påvirket kunne en lavere prediktiv kraft vært forventet.

Variansen for prediktorene viser samme trend som prediktiv kraft ved at MLQ (13.8%) og BLA (14.3%) har en noe høyere forklart varians enn destrudo L (11.1%). Passiv ledelse ser ut til å ha størst forklart varians også på mestringstro med 21.1%, noe som ytterligere underbygger passiv ledelse som destruktiv lederatferd.

En sammenlignbar studie som støtter funn for konstruktiv lederatferd er Salanova et al. (2011) sin undersøkelse av 280 portugisiske helsearbeidere og 17 av deres overordnede. De fant en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse og mestringstro ($\beta = .13$).

Videre fant de at mestringstro og jobbegasjement bidro til å forklare sammenhengen mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd. Tatt i betraktning at ekstrarolleatferd kan assosieres med mot til å påta seg ansvar, indikerer funnet en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse, økt tro på egne ferdigheter og ekstrarolleatferd. Sammenhengen kan forstås som at økt tro på egne ferdigheter reduserer frykten for å feile, som stimulerer til å påta seg ekstra oppgaver. Studien til Salanova et al. (2011) underbygger funnet av en signifikant og positiv sammenheng mellom konstruktiv lederatferd og mestringstro fra denne undersøkelsen.

En annen indikator på sammenhengen mellom transformasjonsledelse og mestringstro er funn i studien til Walumbwa, Avolio og Zhu (2008). De fant at en god relasjon mellom leder og medarbeider predikerte økt mestringstro, som igjen aktiverte høyere jobbprestasjoner. Funnet kan operasjonaliseres gjennom lederen som rollemodell, hvor deling av erfaringer er inkludert, og en positiv kommunikasjon mellom leder og medarbeider (Walumbwa et al., 2008). Ved at gode relasjoner bygger på hyppigere forekomst av konstruktiv lederatferd enn destruktiv lederatferd (Baumeister et al., 2001; Sutton, 2010) kan funnet utgjøre en indikator til støtte for funn i denne undersøkelsen i sammenligningen av MLQ, BLA og destrudo L.

Den Hartog og Belschak (2012) fant også en positiv sammenheng mellom transformasjonsledelse, mestringstro og jobbautonomi i sin undersøkelse av 69 nederlandske selskaper. Autonomi gir medarbeiderne økt handlingsrom. Styrken mellom transformasjonsledelse og selvvardert mestringstro var ($r = .21$) tilsvarende det signifikante resultatet fra Walumbwa og Hartnell (2011) sin studie ($r = .28$). Dvir et al. (2002) og Liu, Siu og Shi (2010) er to andre studier som ytterligere understøtter denne tendensen ($r = .31$). I en norsk kontekst er det også funnet tilsvarende resultater i masteroppgaven til Liverud og Midtgaard (2017) ($r = .30$). Den Hartog og Belschak (2012) nyanserte funnet i sin studie ved at transformasjonsledelse viste seg å være positivt for personer med høy mestringstro i situasjoner med stor grad av autonomi. For situasjoner med lav grad av autonomi var resultatene det motsatte ved at transformasjonsledelse var positivt for personer med lav mestringstro. Funnene underbygger den positive effekten transformasjonsledelse har for mestringstro, uavhengig av om det ser ut å være individuelle forskjeller og situasjonsavhengighet. Den Hartog og Belschak bidrar til støtte av resultatene for konstruktiv lederatferd i denne undersøkelsen.

En studie som ikke fant en tydelig sammenheng mellom konstruktiv lederatferd og mestringstro var Felfe og Schyns (2002) sin studie av 504 arbeidere i tysk offentlig administrasjon. Et uventet funn var manglende signifikante sammenhenger mellom prediktorene og utfallsvariablene, da de samtidig fant empirisk støtte som tyder på en positiv sammenheng mellom konstruktiv lederatferd og mestringstro. En mulig forklaring på funnet er at undersøkelsen ble gjennomført blant en homogen gruppe i en administrativ avdeling hvor lederskap ble vurdert til å være mindre fremtredende (Felfe & Schyns, 2002). Passiv ledelse ble ikke undersøkt av Felfe og Schyns med begrunnelsen at ledelsesformen er ineffektiv. Studien kan utgjøre en indikator på positiv sammenheng mellom konstruktiv lederatferd og mestringstro, da de fant empirisk støtte for dette.

Andre studier som kan være en indikator på sammenhengen mellom lederskap og mestringstro er Stajkovic og Luthans (1998) sin meta-analyse av 114 studier. De fant en sterk sammenheng ($r = .38$) mellom mestringstro og arbeidsrelaterte prestasjoner. Flere andre studier har funnet middels sterke positive sammenhenger mellom transformasjonsledelse og jobbtilfredshet (Einarsen et al., 2007; Judge & Piccolo, 2004; Lowe et al., 1996). Jobbtilfredshet kan således være en indikator for sammenhengen mellom konstruktiv lederatferd og mestringstro i tråd med Stajkovic og Luthans (1998). Stajkovic og Luthans

(1998) sin meta-analyse kan også ses i sammenheng med Shamir et al. (1993) som argumenterer for at lederatferd bidrar til økt motivasjon. Motivasjon aktiverer igjen egenskaper som mestringstro. Samtidig hevder Shamir et al. (1993) resultatene kan tolkes på to måter. Mestringstro stimulerer til utøvelse av transformasjonsledelse, eller transformasjonsledelse bidrar til økt mestringstro, noe som kan forstås som et gjensidig avhengighetsforhold tilsvarende som for ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014).

På den andre siden er jobbtilfredshet inkludert i Einarsen et al. (2007) sin definisjon av destruktiv lederatferd som konsekvens av lederatferden. Bass og Riggio (2006, s. 42) viser til en negativ sammenheng mellom tilfredshet og ledelse ved unntak passiv ($r=-.35$) og la-det-skure ledelse ($r=-.41$). Schyns og Schilling (2013) peker også på de negative konsekvensene destruktiv lederatferd har for stress og jobbtilfredshet som godt studerte sammenhenger. Jobbtilfredshet har vist seg å ha en middels til sterk positiv sammenheng med mestringstro og kan således være en indikator (Judge & Bono, 2001). Andre som har sett på denne sammenhengen er Reed og Bullis (2009) som studerte destruktiv lederatferd blant amerikansk militært og sivilt personell. De fant en signifikant negativ sammenheng mellom tyrannisk lederatferd og alle mål for tilfredshet ($\beta =-.44$), og tilsvarende funn av Tepper (2000) ($r=-.35$). En nærmere sammenligning er Schyns og Schilling (2013), som fant en signifikant negativ sammenheng mellom tyrannisk lederatferd og positiv selvevaluering, hvor mestringstro inngår ($r=-.17$). Som indikator for passiv ledelse fant Judge og Piccolo (2004) en negativ sammenheng mellom jobbtilfredshet og la-det-skure ledelse ($\beta =-.28$). Med jobbtilfredshet som indikator for mestringstro kan disse studiene i sum være en indikasjon på en negativ assosiasjon mellom destruktiv lederatferd og mestringstro.

Det virker det til å være enighet om at konstruktiv lederatferd predikerer mestringstro, mens empiri til støtte for den direkte relasjonen mellom destruktiv lederatferd og mestringstro oppleves mer mangelfull. Resultatene i denne studien for MLQ, BLA og destrudo L indikerer at hypotesen ikke støttes, mens passiv lederatferd ser igjen ut til å ha den sterkeste prediktive kraften og bidrar med støtte for hypotesen. Resultatet virker noe overraskende med tanke på uenigheten om passiv lederatferd skal klassifiseres som destruktiv eller ikke (Einarsen et al., 2007; Schyns & Schilling, 2013). Med få direkte sammenlignbare studier mellom destruktiv lederatferd og mestringstro støttes ikke hypotesen om at «bad is stronger than good».

5.2 Styrker og begrensninger

Å beskrive et omfattende fenomen som utøvd lederatferd tilnærmet virkelighetsnært i en undersøkelse, er ikke realistisk på grunn av omfanget. Det innebærer i likhet med andre studier at noen metodiske valg må gjøres.

Den feilkilden som potensielt påvirker resultatet mest er valget av måleinstrumenter. Yukl (2002) hevdet at mange mindre undersøkelser måler et for begrenset omfang av lederatferd. Videre understreket Fors Brandebo et al. (2016) at både konstruktiv og destruktiv lederatferd må settes opp mot hverandre for å forstå lederskapets effekt på underordnede. Feilkildene som pekes på er samtidig av styrkene til denne studien. Undersøkelsen måler både konstruktiv, destruktiv og passiv lederatferd, og knytter utøvd lederatferd til respondentenes egenvurdering. Lederatferd er målt ved bruk av etablerte og validerte måleinstrumenter som måler fenomenene presist, noe som er synliggjort ved høye Cronbach's alpha verdier. Det samme gjelder for utfallsvariablene, som også i sum dekker viktige aspekter for en organisasjons evne til å løse sine legitime målsettinger.

På den andre siden måles utfallsvariablene ved utvalg fra komplette måleskalaer på grunn av det totale omfanget av undersøkelsen. Et eksempel er utfallsvariabelen utbrenthet, hvor måleskalaen måler utmattelse som en av tre kategorier av utbrenthet. Selv om utmattelse har vist seg som en god indikator for utbrenthet (Maslach et al., 2001) kan egenvurdering medføre fare for overrapportering. Kombinerte målemetoder vil derfor gi et riktigere bilde (Kleijweg et al., 2013). Samme eksempel kan overføres til de to andre utfallsvariablene (Organ & Ryan, 1995). Samtidig vil alltid kvantitativ metode ha en iboende feilkilde gjennom fortolkning av data gjennom flere ledd og til slutt omsette tall til ord (Jacobsen, 2015).

Populasjonen i undersøkelsen kan utgjøre både en styrke og en begrensning. Studenter ved Forsvarets stabsskole og nærmeste overordnede dekker mellomledernivået i Forsvaret godt. Med en todelt undersøkelsen kan resultatet dermed sies å være godt representativt for populasjonen som er undersøkt med en svarprosent på over 70. På den andre siden er respondentene en homogen gruppe som potensielt kan gi like svar. Respondentene er selektert gjennom flere ledd etter de samme kriteriene og alle jobber til daglig i samme organisasjon og forholder seg til det samme grunnsynet for ledelse. Det siste har vist seg å ikke være en utfordring, med signifikante funn på nær alle områder.

Denne studien kan betegnes som en retrospektiv tverrsnittsundersøkelse som innebærer at målingene foregår på et gitt tidspunkt av hendelser som ligger tilbake i tid (Ringdal, 2013). Denne typen undersøkelse baserer seg i stor grad på respondentenes hukommelse. Med referanse til Baumeister et al. (2001) sin påstand om at negative hendelser varer lengre enn positive hendelser kan forholdet utgjøre en potensiell feilkilde.

Mengden av tilgjengelig teori og empiri innen fagfeltet ledelse kan være både en styrke og en begrensning, spesielt hva angår konstruktiv lederatferd. Styrken ligger i etablerte teorier og mange sammenlignbare studier, mens utfordringen er å finne frem det som er relevant for denne studien og sist oppdatert innen alle områdene studien omfatter. Forskningen på destruktiv lederatferd er langt mindre omfattende. Utfordringen er å finne empiri som dekker tilsvarende sammenhenger som denne studien undersøker, og medfører at slutningene i større grad må baseres på indikatorbelegg. Samtidig er uenighetene i teorigrunnet enklere å identifisere.

Arnulf et al. (2015) peker på at språk, kontekst og kultur kan være en generell begrensning med bruk av spørreskjema i lederskapsforskning. Alle måleskalaer i denne undersøkelsen er oversatt til norsk, noe som er en fordel ved å sikre samme forståelse for spørsmålene blant respondentene. Samtidig finnes det ikke tilstrekkelig empiri fra norsk kontekst til å sammenligne resultatene i etterkant. Sammenlignbare studier er i hovedsak studier gjennomført i andre nasjoner med annet språk og kultur, og påvirker potensielt fortolkning av resultatene mot tidligere empiri. Et eksempel på dette er sammenligning av transformasjonsledelse hvor karisma er et viktig element i noen kulturer, mens karisma har en nedtonet betydning i Skandinavia (Fors Brandebo et al., 2016). Grenness (2012) undersøkte også hva som kjennetegner den norske ledelsesmodellen og kom frem til at blant annet kultur hadde en stor betydning som et annet eksempel. Et annet eksempel er sammenligningen av funn i undersøkelsen fra en militær kontekst med litteratur fra andre typer organisasjoner både nasjonalt og internasjonalt.

5.3 Betydning av resultater og funn

Betydningen av funn fra denne studien kan deles inn i de tre hovedområdene teoretisk, empirisk og praktisk betydning.

Med en pågående teoretisk uenighet om passiv ledelse (se kapittel 2.5) kan funn i denne studien utgjøre et bidrag til den teoretisk diskusjonen. Resultatene fra denne undersøkelsen viste at passiv lederatferd hadde den største prediktive kraften og forklarte variansen for alle utfallsvariablene, med negativt fortegn. Resultatene kan forstås som at passiv lederatferd predikerer høy grad av utbrenthet, lav grad av ekstrarolleatferd og lav mestringstro med en styrke som konstruktiv lederatferd ikke kan veie opp for. Basert på resultatene fra denne undersøkelsen er det grunnlag for å trekke slutningen at passiv lederatferd bør klassifiseres som destruktiv i tråd med Einarsen et al. (2007) sin definisjon, med negative konsekvenser for medarbeiderne som begrunnelse. Funnene knyttet til passiv ledelse viser at effektene av lederstilen har flere negative konsekvenser enn å være ineffektiv i tråd med teoriene for konstruktiv lederatferd. Slutningen kan understøttes med funnene gjort av Fors Brandebo et al. (2016).

En praktisk betydning av funnene relatert til passiv ledelse er at effekten av å ta bort destruktiv lederatferd kan være større for organisasjonen enn å stimulere det konstruktive, i tråd med Sutton (2010) og Einarsen et al. (2007). Tydelige og avklarte roller kan bidra å ansvarliggjøre både ledere og medarbeider for spesifikke oppgaver og derigjennom skape forpliktelse og ansvarsfølelse. Ansvar kan således forstås som et mottiltak mot passiv lederatferd, da lederatferden har vist seg å predikere blant annet rolle- og medarbeiderkonflikter (Einarsen et al., 2007). Sutton (2010) hevder videre at å ta bort det destruktive også kan ha flere positive effekter. En leder som trer frem og tar bort destruktive elementer vil fjerne hverdagshindre og beskytte andre medarbeidere, og samtidig kunne høste økt respekt og anerkjennelse blant sine medarbeidere. Forutsetningen er at det gjøres på en rettfærdig og konsistent måte. Schyns og Schilling (2013) viser til at lederatferd kan adopteres fra overordnede til lavere nivå og utgjør en annen begrunnelse for å ta bort det destruktive, og kan ses i sammenheng med lederen som rollemodell.

Lederskap er den personorienterte funksjonen av ledelse, hvor formålet med ledelse er å påvirke medarbeidere i retning av å realisere organisasjonens legitime oppgaver og målsettinger samt ivareta personellet (Forsvarssjefen, 2014; Ladegård & Vabo, 2010). Det kan derfor argumenteres for at relasjonsorientering, i tråd med teoriene om balansert lederatferd, er avgjørende for at organisasjonen skal lykkes med å nå sine målsettinger. Baumeister et al. (2001) peker på hvilken effekt gode og dårlige hendelser har for relasjoner. I den sammenhengen er studien til Walumbwa et al. (2008) både interessant og relevant. Gode

relasjoner kan operasjonaliseres gjennom lederen som rollemodell for medarbeidere, hvor det også skapes rom for deling av erfaringer, og en positiv grunntone mellom leder og medarbeider. Ved å se disse to studiene i sammenheng tydeliggjøres effekten av å skape positive hendelser i tråd med Baumeister sin beskrivelse av relasjoner. Walumbwa på sin side argumenterer for at gode relasjoner stimulerer til økt grad av transformasjonsledelse blant ledere og økt mestringstro blant medarbeidere som en effekt. Ved å trekke ut kjerneordene i denne argumentasjonen trer ordene relasjonsorientering, rollemodell og oppgaveorientering frem, som i sum utgjør viktige komponenter i balansert lederatferd. Den praktiske betydningen av sammenhengen understøtter balansert lederatferd som en effektiv ledelsesform, slik det er beskrevet i Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse.

I likhet med andre studier har funnene i denne studien også en empirisk betydning. Forståelsen for utøvd lederatferd økes ved at flere studier både bekrefter tidligere funn og undersøker fenomenet fra nye synsvinkler. Denne studien har på den ene siden bidratt til støtte for tidligere funn i Johansen og Platek (2017) sin studie om sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet. På den andre siden har studien avdekket et begrenset empirisk grunnlag for å sammenligne destruktiv lederatferd, ekstrarolleatferd og mestringstro. Resultatene fra denne studien har således en verdi for videre studier innen sistnevnte områder.

5.4 Anbefalinger for videre studier

Denne studien er gjennomført blant studenter ved Forsvarets stabsskole og dekker mellomledernivået i Forsvaret godt. Reed og Bullis (2009) har studert utbredelsen av destruktiv lederatferd blant offiserer og sivile i en amerikansk militær kontekst. Resultatene indikerte at forekomsten av destruktiv lederatferd varierte med gradsnivå, bransje og kjønn. Som eksempel erfarte oberstløytnantnivået i større grad destruktiv lederatferd enn tilsvarende resultat for oberstnivået. Samme trend viste seg også for sivile på samme nivå. Å gjennomføre denne undersøkelsen på et lavere nivå i Forsvaret vil kunne øke kunnskapsnivået om utøvd lederatferd på flere nivåer internt i Forsvaret. Offiserer og befal lavere i organisasjonen utøver ofte større grad av direkte lederskap ovenfor flere underordnede enn hva som er tilfellet på midlere og høyere nivå, hvor lederskap i større grad utøves indirekte. Økt kunnskap om effekten av henholdsvis konstruktiv og destruktiv lederatferd kan være verdifullt med tanke på lederskapets betydning for å løse oppdragene, spesielt i militær kontekst (Chan et al., 2011).

Forskning på destruktiv lederatferd er et relativt nytt forskningsområde sammenlignet med konstruktiv lederatferd og det empiriske grunnlaget er mer begrenset for destruktiv lederatferd. Effektene destruktiv lederatferd har for stress og jobbtilfredshet anses som godt studerte områder (Schyns & Schilling, 2013). Samtidig har diskusjonen i denne studien avdekket et begrenset empirisk grunnlag for å kunne sammenligne sammenhengen mellom destruktiv lederatferd, ekstrarolleatferd og mestringstro. Teorigrunnlaget og diskusjonen i denne studien har vist at medarbeidere som utviser ekstrarolleatferd og mestringstro har en stor betydning for blant annet organisasjonens samlede evne til å oppnå resultater. Funnene i denne undersøkelsen har også vist signifikante sammenhenger mellom fenomenene, noe som viser behovet for ytterligere forskning.

Anbefalingen gjelder spesielt for passiv lederatferd. Passiv lederatferd har gjennomgående i denne studien vist seg som den prediktoren med negativ og størst prediktiv kraft på alle utfallsvariablene. Resultatene understøtter den siden av debatten som hevder ledelsesformen bør kategoriseres som destruktiv, men med begrenset empirisk grunnlag for sammenligning er ikke konklusjonen entydig. For å bidra til den pågående debatten om klassifisering av begrepet og konsekvensene av passiv lederatferd er det behov for ytterligere undersøkelser. Ved å undersøke fenomenet passiv lederatferd ytterligere kan empiri om kilder til passiv lederatferd og ytterligere kunnskaper om påvirkningen av lederatferden tenkes å bli benyttet i for eksempel seleksjon av personellet. Satt i sammenheng med Aasland et al. (2010) sitt poeng om at passiv lederatferd kan utvikle seg til mer aktive former for destruktiv lederatferd aktualiserer problemstillingen ytterligere.

5.5 Etske betraktninger

Denne studien baserer seg på en spørreundersøkelse der studenter ved Forsvarets stabsskole både har rapportert på nærmeste overordnedes utøvde lederskap og en selvevaluering. Med dette inneholder datagrunnlaget mye sensitiv informasjon som stiller strenge krav til behandling av informasjonen.

Spørreundersøkelsen er tilknyttet et etablert forskningsprosjekt ved Forsvarets stabsskole og benytter etablerte og validerte skalaer for måling. Undersøkelsen er godkjent av Personvernforbundet for forskning og Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS. Videre er deltakelse frivillig og respondentene samtykker ved deltakelse til at opplysningene kan

nyttes til forskning. Datagrunnlaget er lånt fra Forsvarets stabsskoleskole for manuell inntasting i statistikkprogrammet SPSS og deretter levert tilbake. Personnummer har ikke blitt lagt inn i SPSS, slik at det er ikke mulig å koble informasjon i datafilen med person. Personlig informasjon om nærmeste overordnede er ikke registret på noen måte i spørreundersøkelsen eller datagrunnlaget.

6 Konklusjon

Denne studien har tatt utgangspunkt i Baumeister et al. (2001) sin generelle hypotese om at «bad is stronger than good» og undersøker hvorvidt hypotesen også er gjeldende for utøvd lederatferd i lys av problemstillingen:

Hvilken av lederskapsperspektivene, konstruktiv eller destruktiv lederatferd, har størst påvirkningskraft på utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro?

For å svare på problemstillingen har studenter ved Forsvarets stabsskole svart på en todelt spørreundersøkelse. I den ene delen er utøvd lederskap hos nærmeste overordnede vurdert og i den andre delen en egenvurdering av blant annet utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro. Studien har knyttet funnene for vurdert lederatferd med totalt fem prediktorer mot egenvurderinger bestående av tre utfallsvariabler, og diskutert resultatene.

Tidligere empiri indikerer en etablert enighet om at konstruktiv lederatferd er positivt assosiert med utfallsvariablene, spesielt for ekstrarolleatferd og mestringstro. På den andre siden synes det å være en etablert enighet om destruktiv lederatferd sin negative påvirkning på utbrenthet. For mestringstro og ekstrarolleatferd oppleves det empiriske grunnlaget i sammenheng med destruktiv lederatferd mer mangelfullt. Samtidig pågår en teoretisk uenighet knyttet til klassifiseringen og konsekvensene av passiv lederatferd. Uenigheten dreier seg om passiv lederatferd har destruktive effekter ovenfor organisasjonen og/eller medarbeiderne (Einarsen et al., 2007) eller om lederstilen kun er ineffektiv av natur og skal klassifiseres som negativ (Schyns & Schilling, 2013).

Funnene i denne studien ser ut til å følge et mønster der prediktoren passiv lederatferd har størst prediktiv kraft på alle utfallsvariabler med negativt fortegn. Øvrige prediktorer indikerer at konstruktiv og destruktiv lederatferd har tilnærmet lik prediktiv kraft på utbrenthet. En noe større forklart varians for prediktoren destrudo L bidrar med støtte for hypotesen «bad is stronger than good» for denne utfallsvariabelen. Videre ser ikke resultatene for utfallsvariablene ekstrarolleatferd og mestringstro ut til å understøtte hypotesen.

Samlet sett viser resultatene fra denne undersøkelsen tilnærmet samme mønster som tidligere empiri, med noen unntak. I denne studien ble det ikke funnet signifikante sammenhenger mellom tyrannisk lederatferd og noen av utfallsvariablene, til forskjell fra sammenlignbare

studier. Samtidig viser resultatene fra denne studien at passiv lederatferd har en negativ påvirkning på alle utfallsvariabler. Styrken på sammenhengene er til dels overraskende med tanke på uenigheten om passiv lederatferd skal klassifiseres som destruktiv eller ikke.

Ved å klassifisere passiv lederatferd som destruktiv og støtte Einarsen et al. (2007) sin definisjon, konkluderer denne studien med at Baumeister et al. (2001) sin hypotese om at «bad is stonger than good» stemmer og resultatene ser ut til å være i samsvar med Fors Brandebo et al. (2016) sine funn. Hadde passiv lederatferd vært utelatt ville konklusjonen sannsynligvis blitt motsatt.

Litteraturliste

- Andersen, H. (2016). *Laissez-faire-ledelse i Forsvaret og konsekvenser for det psykososiale arbeidsmiljøet* (Master), Oslo: Forsvarets høyskole. .
- Antonakis, J. & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Aquino, K. & Thau, S. (2009). Workplace Victimization: Aggression from the Target's Perspective. *Annu. Rev. Psychol.*, 60, 717-741.
- Arnulf, J. K., Larsen, K. R., Martinsen, Ø. L. & Bong, C. H. (2015). A new approach to psychological measures in leadership research. *Scandinavian Psychologist*. doi: <http://hdl.handle.net/11250/281508>
- Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(2), 126-140.
- Assessit. (2017). Tendensrapport 2017. Oslo: Assessit A/S.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2004). Multifactor leadership questionnaire (MLQ). *Mind Garden*.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. 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. & Gibbons, T. C. (1988). Developing transformational leaders: A life span approach. In J. A. Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness: 276-308*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy : the exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1998). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Bandura, A. (1999). Social cognitive theory of personality. In L. Pervin & O. John (Ed.), *Handbook of personality*. New York The Guilford Press, 2 utg., 154-196.
- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited. *Journal of Management*, 38(1), 9-44. doi: 10.1177/0149206311410606
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. (1997). Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. *Palo Alto, CA: Mind Garden*.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bass, B. M. & Bass, R. R. (2008). *The Bass handbook of leadership : theory, research, and managerial applications* (4th ed. utg.). New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed. utg.). Mahwah, N.J: L. Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E. & Finkenauer, C. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(no. 4), 323-370.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III: The key to leadership excellence*: Houston: Gulf Publishing Co.
- Bolstad, E. (Red.). (2017) *Store norske leksikon*. Oslo.

- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Bouffard-Bouchard, T. (1991). Influence of Self-Efficacy on Self-Regulation and Performance among Junior and Senior High School Age Children. *International Journal of Behavioral Development*, 14(2), 153-164.
- 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: <http://hdl.handle.net/11250/279158>
- Burke, C. S., Stagl, K. C., Klein, C., Goodwin, G. F., Salas, E. & Halpin, S. M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Buss, A. (1961). *The psychology of aggression*, New York and London (John Wiley & Sons) 1961.
- Chan, K.-Y., Soh, S. & Ramaya, R. (2011). *Military leadership in the 21st century : science and practice*. Cengage Learning Asia.
- Chênevert, D., Vandenberghe, C., Doucet, O. & Ben Ayed, A. K. (2013). Passive leadership, role stressors, and affective organizational commitment: A time-lagged study among health care employees. *Revue Européenne de Psychologie Appliquée/European Review of Applied Psychology*, 63(5), 277-286. doi: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.07.002>
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Den Hartog, D. N. & Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331-351.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider : behov og forventninger* (2. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv Ledelse. Årsaker, konsekvenser og tiltak. . I: *Skogstad, A., og Einarsen, S. (red.) Ledelse på godt og vondt*(2. utg), Kapittel 2. s.207-231.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model.
- Ekvall, G. & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J. & Branch, S. (2015). Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44(4), 266-272. doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.003>
- Euwema, M., Wendt, H. & Van Emmerik, H. (2007). Leadership styles and group organizational citizenship behavior across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1035-1057.
- Felfe, J. & Schyns, B. (2002). The relationship between employees' occupational self-efficacy and perceived transformational leadership-replication and extension of recent results. *Current research in social psychology*., 7(9), 137-162.

- Fors Brandebo, M., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690-710.
- Forsvaret. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarssjefen. (2014). *Direktiv for HR-området*. Oslo: Forsvaret.
- Forsvarssjefen. (2016). Forsvarets verdigrunnlag Hentet fra <https://forsvaret.no/fakta/historie-oppdrag-verdier/forsvarets-verdiar/forsvarets-verdigrunnlag>
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse*. Oslo: Forsvaret.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H. & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: what are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2), 65.
- Garman, A. N., Davis-Lenane, D. & Corrigan, P. W. (2003). Factor structure of the transformational leadership model in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 803–812.
- Glasø, L. & Thompson, G. (2013). *Transformasjonsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Grenness, T. (2012). På jakt etter en norsk ledelsesmodell. *Magma*, 0412.
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178-194. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>
- Hetland, H., Sandal, G. M. & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European journal of work and organizational psychology*, 16(1), 58-75.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: submission or liberation? *The Executive*, 6(2), 43-54.
- Inness, M., Barling, J. & Turner, N. (2005). Understanding Supervisor-Targeted Aggression: A Within-Person, Between-Jobs Design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739.
- Jackson, P. M. (2011). Governance by numbers: what have we learned over the past 30 years? *Public Money & Management*, 31(1), 13-26.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm as.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, J.-A. & Olsen, B. (2008). *Positivt lederskap: Jakten på de positive kreftene*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johansen, R. B. & Platek, T. A. (2017). Running head: Destructive Leaderbehavior in the Norwegian Armed Forces. *Art and Social Sciences Journal*, 8,2. doi: 10.4172/2151-6200.1000255
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- 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.
- Kanste, O., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15(7), 731-739.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Keashly, L., Trott, V. & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims*, 9(4), 341.

- Kelloway, E. K., Mullen, J. & Francis, L. (2006). Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 76-86. doi: 10.1037/1076-8998.11.1.76
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*, 89-112.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere - og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.
- Kleijweg, J. H. M., Verbraak, M. J. P. M. & Van Dijk, M. K. (2013). The clinical utility of the Maslach Burnout Inventory in a clinical population. *Psychological Assessment*, 25(2), 435-441. doi: 10.1037/a0031334
- Krasikova, D. V., Green, S. G. & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Ladegård, G. & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsson, G., Fors Brandebo, M. & Nilsson, S. (2012). Destruo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383-400.
- Li, Y., Tan, C.-H. & Teo, H.-H. (2012). Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Information & Management*, 49(5), 257-267. doi: <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.005>
- Lian, L. K. & Tui, L. G. (2012). Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics. *Journal of Applied Business and Economics*, 13(2), 59.
- Liu, J., Siu, O.-L. & Shi, K. (2010). Transformational Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Trust in the Leader and Self-Efficacy. *Applied Psychology An International Review*, 59(3), 454-479.
- Liverud, E. J. F. & Midtgaard, S. S. (2017). *Daglig sammenheng mellom transformerende ledelse og jobbprestasjon: Self-efficacy sin modererende rolle. En kvantitativ dagbokstudie blant norske krigsskolekadetter* (Master). Universitetet i Bergen, Bergen
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Ma, H., Karri, R. & Chittipeddi, K. (2004). The paradox of managerial tyranny. *Business Horizons*, 47(4), 33-40. doi: [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(04\)00046-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(04)00046-1)
- Martinsen, Ø. L. (2013). *Utviklingsorientert ledelse. Brukerhåndbok for et 360 graders lederutviklingsinstrument*.
- Martinsen, Ø. L. (2015). *Perspektiver på ledelse, 4. utg, 1. opplag*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Maslach, C., Jackson, S. E. & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed. utg.). Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 397-422.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon. *Magma 0514*, 35-45. doi: <https://brage.bibsys.no/xmlui/handle/11250/222345>
- NATO. (2017a). *AJP-01(E), Allied Joint Doctrine*. Brussel: NATO.
- NATO. (2017b). *AJP-5 (A) v.1, Planning of Operations* Brussel: NATO.
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A. & Einarsen, S. (2004). *Destruktiv ledelse Magma 0404*.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior : the good soldier syndrome*. Lexington, Mass: Lexington Books.

- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior : its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.001>
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th ed. utg.). Maidenhead: McGraw Hill Education.
- Pan, S.-Y. & Lin, K. J. (2015). Behavioral mechanism and boundary conditions of transformational process. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 970-985.
- Piccolo, R. F., Bono, J. E., Heinitz, K., Rowold, J., Duehr, E. & Judge, T. A. (2012). The relative impact of complementary leader behaviors: Which matter most? *The Leadership Quarterly*, 23(3), 567-581. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.008>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. & Blume, B. D. (2009). Individual-and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of applied psychology*, 94(1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- 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.
- Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2006). Måling av utbrenthet: Maslach Burnout Inventory. . *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 43(11), 1179-1181.
- Richardson, J. T. E. (2005). Instruments for obtaining student feedback: A review of the literature. *Assessment & evaluation in higher education*, 30(4), 387-415.
- Rigotti, T., Schyns, B. & Mohr, G. (2008). A short version of the occupational self-efficacy scale: Structural and construct validity across five countries. *Journal of Career Assessment*, 16(2), 238-255.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rioux, S. M., Penner, L. A. & Murphy, K. R. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314. doi: 10.1037/0021-9010.86.6.1306
- Rodal, J. M. (2017). Destruktiv ledelse: Når ledelse kjører organisasjonen på grunn. Hentet fra <http://www.dagensperspektiv.no/ledelse/2017/nar-ledelse-kjorer-organisasjonen-pa-grunn>
- Rumsey, M. G. (2013). *The Oxford Handbook of Leadership*. USA, New York: Oxford Univeristy Presss. s. 423-454.
- Sackett, P. R. & DeVore, C. J. (2001). Counterproductives at work. I N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*, Vol. 1. London: Sage Publications., 145-165.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. & Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement.

- 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.
- Shamir, B., House, R. J. & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- 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
- Stajkovic, A. D. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership : a survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sutton, I. R. (2010). Bad Is Stronger Than Good: Evidence-Based Advice For Bosses. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2010/09/bad-is-stronger-than-good-evid> (Luettu 6.2. 2015.).
- Sørensen, R., Pettersen, G. & Aambakk, J. I. (2007). Militær ledelse: En sammenligning av ledelse i Forsvaret med ledelse i privat og offentlig sektor. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 10/5, 51-62.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J. & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the Relationships Between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K. & Shaw, J. D. (2001). Personality Moderators of the Relationship Between Abusive Supervision and Subordinates' Resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974-983.
- Thoroughgood, C. N., Padilla, A., Hunter, S. T. & Tate, B. W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 897-917. doi: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.05.007>
- Thrane, C. (2017). *Regresjonsanalyse - en praktisk tilnærming*. (Vol. 1). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108.
- Vandyne, L., Cummings, L. L. & Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays an critical reviews*, Vol 17, 1995, 17, 215-285.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. & Zhu, W. (2008). How Transformational Leadership Weaves Its Influence on Individual Job Performance: The Role of Identification and Efficacy Beliefs. *Personnel Psychology*, 61(4), 793-825.
- Walumbwa, F. O. & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 153-172.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management. *Academy of Management Review*, 14(3), 351-384.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organisations* (Vol. 5. utg.). Upper Saddle River, New Jersey: University of Albany, State University of New York.
- Yukl, G. A. (2010). *Leadership in organizations* (7. utg.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Education.
- Yukl, G. A. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *The Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., [US ed.]. utg.). Boston, Mass: Pearson Education.

Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21, 438-452.

Vedlegg A – Spørreundersøkelse

Vedlegget viser utdrag av spørreundersøkelsen som er benyttet i forbindelse med Forsvarets stabsskole sitt forskningsprosjekt. Spørsmålene i vedlegget dekker prediktorene og utfallsvariablene som denne studien har benyttet i analyse av datagrunnlaget.

Forespørsel om deltagelse i spørreundersøkelse

Bakgrunn og formål:

Formålet med forskningsprosjektet er å undersøke utøvd lederadferd i Forsvaret og effekten av dette, samt undersøke hvordan en kan bidra til å utvikle militære ledere i utdanningen ved stabsskolen i Forsvaret.

Gjennom prosjektet ønsker vi således å få utvidet kunnskap om den militære lederen på midlere til høyere nivå, variasjon av utøvd ledelsesadferd og konsekvenser av dette. Videre ønsker vi å få økt kunnskap om forhold som kan bidra til mer målrettede tiltak for god lederutvikling ved de militære skoler.

Alle som går på stabsskolen får henvendelse om deltakelse i forsknings prosjektet.

Hva innebærer deltagelse i studien

Deltagelse i studien innebærer at du besvarer et spørreskjema og at du samtykker til at vi kan innhente opplysninger fra tjenesteresultater og knytte det spørreskjemaet. Opplysninger om tjeneste- resultater vil være siste tjenesteuttalelser før stabsskolen og to første etter, resultat fra stabsskolen samt eventuelt gjennomførte 360 MIL før og to første etter skoleåret. I spørreskjemaet vil du finne en rekke spørsmål og påstander som er knyttet til forhold som motivasjon, profesjons-identitet, verdier og personlighetstrekk. Undersøkelsen vil senere bli fulgt opp med forespørsel om deltagelse i del II med et nytt spørreskjema.

Frivillig deltagelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert

Innsamlede opplysninger skal kun brukes til forskning. Svarene vil ikke få betydning for din senere tjeneste som student eller offiser.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun vi som er forskere og våre medarbeidere som får tilgang til de innsamlede opplysninger. Opplysninger fra opptaksprøvene og fremtidig tjeneste vil vi knytte sammen ved hjelp av personnummer. Stabsskolen og sjefspsykologen i Forsvaret vil ikke få tilgang til spørreskjemadata. Koblingsnøkkel med personopplysninger vil holdes fysisk atskilt fra det koplede datamateriale. Ved eventuell publisering av artikler eller rapporter, vil enkeltpersoner ikke kunne gjenkjennes. Prosjektet avsluttes 31.12.2021, hvor alle data blir anonymisert og koblingsnøkkel med personidentifikasjon slettes.

Informasjon om studien

Studien er meldt og godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med avdeling for ledelse og styring ved :

Forsker/kommandørkaptein Rino B. Johansen på tlf 992 79 274/rinjohansen@mil.no eller

Forsker/høgskolelektor Thomas Fosse på

tlf 456 64 112/tfosse@mil.no.

Demografiske spørsmål

I denne delen bes du svare på noen spørsmål knyttet til dine personalia.

1. **Personnummer (11 siffer)** _____

2. **Alder:** ____

3. **Kjønn:** **Mann** **Kvinne**

4. **Jeg tilhører følgende forsvarsgren:**

Hæren

Luftforsvaret

Sjøforsvaret

Sivil

Annen

5. **Utdanningsretning/linje:**

Operativ

Teknisk

Forvaltning/Logistikk

Annen

Spørsmål relatert til utbrenthet

I det følgende presenteres utsagn om følelser du kan ha i forhold til siste tjenestestilling. For hvert utsagn skal du ta stilling til hvor ofte du føler deg slik som beskrevet. Sett ring rundt det svaralternativet som best beskriver dine følelser. 0 = Aldri i det siste året, 1 = Noen ganger det siste året, 2 = Månedlig, 3 = Noen ganger i måneden, 4 = Ukentlig, 5 = Noen ganger i uken, 6 = Daglig

- 1: Jeg føler meg følelsesmessig uttømt av arbeidet mitt.
- 2: Jeg føler meg oppbrukt ved slutten av arbeidsdagen.
- 3: Jeg føler meg trett når jeg står opp om morgenen og må se en ny arbeidsdag foran meg.
- 4: Å arbeide full dag er virkelig en belastning for meg.
- 5: Jeg føler meg utbrent av arbeidet mitt.

Spørsmål relatert til ekstrarolleatferd

Angi hvor godt følgende påstander beskriver deg:

Du har 7 mulige svaralternativer som varierer fra 1 (Svært uenig) til 7 (Svært enig)

1. Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret
2. Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg
3. Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min
4. Jeg støtter og hjelper andre til beste for gruppen/enheten
5. Jeg involverer meg for at gruppen skal ha det best mulig
6. Jeg hjelper andre i min gruppe til å lære mer om arbeidsoppgavene
7. Jeg hjelper ofte andre i min gruppe med oppgaver som egentlig er deres ansvar

Spørsmål relatert til mestringstro

Angi hvor godt følgende påstander beskriver deg:

Du har 7 mulige svaralternativer som varierer fra 1 (Stemmer dårlig) til 7 (Stemmer helt)

1. Når noe uforutsett skjer finner jeg alltid en løsning
2. Jeg fungerer best når jeg har et mål å strekke meg mot
3. Jeg stoler fullt ut på mine vurderinger og avgjørelser
4. Når jeg skal gjøre noe foretrekker jeg å ha en plan
5. Troen på meg selv får meg gjennom vanskelige perioder
6. Jeg er flink til å organisere tiden min
7. I motgang klarer jeg å finne noe bra jeg kan vokse på
8. Regler og faste rutiner er en del av hverdagen min
9. Jeg klarer å akseptere hendelse i livet som er umulig å endre

Med rimelig sikkerhet kan jeg si at jeg:

Du har 7 mulige svaralternativer som varierer fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

10. Er en person som takler å gå på stabsskolen
11. Greier å mobilisere krefter til å jobbe hardt med studiene
12. Takler tunge stunder i forbindelse med studiene
13. Vil greie å fullføre stabsskolen
14. Vil oppnå et resultat jeg er stolt av
15. Ved fullført stabsskolen vil jeg oppnå eksamensresultater over gjennomsnittet for mitt kull
16. Ved fullført stabsskolen vil jeg oppnå tjenesteuttalelse som er over gjennomsnittet på mitt kull

Spørsmål for Multileader questionnaire (MLQ)

Dette spørreskjemaet skal vise hvordan du oppfattet lederstilen til din nærmeste overordnede i siste tjenestestilling. Prøv å svare på alle spørsmålene. Dersom et spørsmål er irrelevant, eller hvis du er usikker på hvordan du skal svare, kan du la dette spørsmålet stå ubesvart.

Marker hvor ofte hvert utsagn passer på den personen som du vurderer:

0: Ikke i det hele tatt, 1: En sjelden gang, 2: Av og til, 3: Ganske ofte, 4: Ofte, men ikke alltid

1. Stiller opp for de som gjør en innsats
2. Revurderer kritiske forutsetninger for å se om de er hensiktsmessige.
3. Unnlater å gripe inn før problemene blir for alvorlige
4. Fokuserer på uregelmessigheter, feil, unntak og avvik fra standarder.
5. Unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp
6. Snakker om sine viktigste verdier og overbevisninger.
7. Er ikke tilstede når det er behov for ham/henne.
8. Prøver å få fram forskjellige perspektiver når problemer skal løses.
9. Snakker optimistisk om fremtiden.
10. Gjør andre stolte over å være forbundet med seg.
11. Diskuterer hvem som er ansvarlige for å oppnå ulike resultater.

12. Venter med å gripe inn før hun/han ser at det går galt.
13. Snakker entusiastisk om hva som må oppnås.
14. Understreker betydningen av å være målbevisst.
15. Bruker tid på opplæring og veiledning.
16. Gir tydelig uttrykk for hva man kan forvente å få igjen når prestasjonsmål er oppnådd.
17. Viser at han/hun tror fast på at det ikke er vits i å endre på noe som fungerer.
18. Lar gruppens beste gå foran egne interesser.
19. Behandler andre som mennesker og ikke bare som medlemmer av en gruppe.
20. Viser at problemer må blir kroniske før han/hun griper inn.
21. Handler på en måte som gjør at andre respekterer ham/henne.
22. Vier all sin oppmerksomhet til å ta seg av feil, klager og svikt.
23. Vurderer moralske og etiske konsekvenser av beslutninger.
24. Holder rede på alle feil.
25. Utstråler en slags myndighet og selvsikkerhet.
26. Uttrykker en inspirerende fremtidsvisjon.
27. Retter oppmerksomheten mot manglende innfrielse av standarder.
28. Unngår å ta beslutninger.
29. Anser enkeltmennesker for å ha behov, ferdigheter og mål som skiller dem fra andre.
30. Får andre til å se problemer fra mange forskjellige synsvinkler.
31. Hjelper andre til å utvikle sine sterke sider.
32. Foreslår nye måter å løse oppdrag på.
33. Utsetter å svare på spørsmål som haster.
34. Legger vekt på betydningen av å ha en felles målsetning.
35. Gir uttrykk for tilfredshet når andre innfrir forventninger.
36. Uttrykker tillit til at målsetninger blir nådd.
37. Er åpen for andres behov i forbindelse med arbeidet.
38. Bruker ledelsesmetoder som er tilfredsstillende.
39. Får andre til å utrette mer enn de forventet.
40. Er flink til å ivareta andres interesser i forhold til høyere instanser.
41. Samarbeider med andre på en tilfredsstillende måte.
42. Er flink til å ivareta andres interesser i forhold til høyere instanser.
43. Er flink til å innfri organisatoriske krav.
44. Er flink til å ivareta andres interesser i forhold til høyere instanser.

45. Leder en effektiv gruppe.

Spørsmål for balansert lederatferd (BLA)

Besvar hver påstand med å sette et kryss i rubrikken som best tilsvarer din grad av enighet eller uenighet med påstanden.

Det er ingen riktige eller gale svar. Arbeid hurtig og ikke tenk for lenge på den fullstendige betydningen av påstandene. Du har 7 mulige svaralternativer som varierer fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig)

1. Viser respekt for andre personer
2. Prioriterer sine karrierebehov fremfor organisasjonens behov
3. Er ærlig og oppriktig
4. Handler uten å konsultere med oss
5. Sjekker at fremdrift opprettholdes i arbeidet
6. Fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene
7. Tydeliggjør hvem som har ansvar for hva
8. Tar tak i problemer når de oppstår
9. Leter aktivt etter innsats som kan berømmes
10. Oppfordrer til kreativitet
11. Utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig
12. Stimulerer sine medarbeidere til å tenke på egen hånd

Spørsmål for Destrudo L

Angi hvor godt følgende påstander beskriver din nærmeste overordnede (siste):

Du har 6 mulige svaralternativer som varierer fra 1 (Svært uenig) til 6 (Svært enig)

1. Fordummer undergitte
2. Opptrer arrogant
3. Behandler personer ulikt
4. Er utrivelig
5. Viser aggressive tendenser
6. Straffer undergitte som gjør feil eller ikke når oppsatte mål
7. Bruker trusler for å få sin vilje gjennom
8. Stiller urimelige krav

9. Tar æren av undergittes arbeid og prestasjoner
10. Setter sine egne behov foran gruppens
11. Stoler ikke på sine undergitte
12. Holder ikke det han/hun lover
13. Våger ikke konfrontere andre
14. Viser seg ikke blant undergitte
15. Viser ikke engasjement
16. Tar ikke tak i ting
17. Er usikker i sin rolle
18. Er dårlig på å strukturere og planlegge
19. Gir utydelige instruksjoner
20. Opptrer forvirret

Spørsmål for Abusive supervision (tyrannisk lederatferd)

Angi hvor godt følgende påstander beskriver din nærmeste overordnede (siste):

Du har 5 mulige svaralternativer som varierer fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig)

1. Latterliggjør andre personer i jobbsammenheng
2. Sier at det andre tenker eller føler, er dumt
3. Kritiserer personer i andres nærvær
4. Kommer med negative bemerkninger
5. Sier til medarbeiderne at de er udugelige