



FORSVARET

Forsvarets høgskole

**Hva betyr lederatferd for det psykososiale
arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt?**

*En kvantitativ studie av sammenhengen mellom
konstruktiv og destruktiv lederatferd og ekstrarolleatferd,
jobbengasjement, utbrenthet og turnover intensjon.*

Tomm T. Berger

Masteroppgave
Forsvarets høgskole
Høst 2018

Forord

Denne masteroppgaven utgjør den avsluttende delen av stabs- og masterstudiet ved Forsvarets stabsskole/Forsvarets høgscole. Arbeidet med ideen til oppgaven begynte allerede høsten 2017. Etter godt samarbeid med Oslo politidistrikt ble spørreundersøkelsen som danner grunnlag for studien gjennomført våren 2018. Det har vært utrolig lærerikt og interessant å samle inn, og kunne bruke egne data i oppgaven.

Jeg vil rette en stor takk til mine faglige veiledere Kommandørkaptein PhD Rino Bandlitz Johansen og underdirektør PhD kandidat Thomas Hol Fosse for meget god støtte og faglig sparring gjennom hele prosessen.

Jeg vil også benytte anledningen til å rette en stor takk til biblioteket ved Forsvarets høgscole og spesielt til Einar Jamne som har vært til uvurderlig støtte.

Det hadde ikke vært mulig å gjennomføre denne studien uten velvillig og profesjonelt samarbeid med stab for HR og HMS i Oslo politidistrikt. Klas Holmedal som har vært kontaktperson fra stab for HR og HMS har vært positiv og interessert fra første stund.

Det hadde heller ikke vært mulig å studere i halvannet år uten uvurderlig støtte fra familien. Tusen takk Katja for alt du har gjort, mens jeg har prioritert studiene. Jeg gleder meg til å bruke mer tid med deg, Klara og Truls.

Helt til slutt vil jeg takke politidirektoratet for studieplassen jeg fikk ved Forsvarets stabsskole/Forsvarets høgscole, og alle ansatte ved skolen. Det har vært utrolig spennende og lærerikt å studere ved skolen, og jeg er imponert over kvaliteten på studiet. Læringsutbyttet er meget høyt.

Tomm T. Berger

Oslo, november 2018.

Sammendrag

Politiet fikk kritikk av 22. juli-kommisjonen etter terrorangrepene i Norge i 2011. En del av kritikken rettet seg mot lederskap. Videre står politiet midt i en omfattende politireform som medfører betydelige endringer på mange områder. Oslo politidistrikt og Asker og Bærum politidistrikt ble slått sammen som følge av reformen, og det nye Oslo politidistrikt ble satt i drift i mai 2017. Nye krav og store endringer i organisasjoner er krevende for ledere og medarbeidere, og kan utfordre kultur og arbeidsmiljø. Ledelse er en meget viktig faktor for at slike endringer skal lykkes, og at medarbeiderne og organisasjonen skal være effektiv.

Lederatferd kan ha både positiv og negativ effekt på medarbeidere og for organisasjonen. Teori og empiri underbygger at konstruktiv lederatferd er positivt assosiert med et godt psykososialt arbeidsmiljø og at destruktiv lederatferd kan ha motsatt virkning.

Denne studien undersøker i hvilken grad lederatferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt. Datagrunnlaget til studien ble hentet inn via en spørreundersøkelse som ble sendt ut til samtlige ansatte i Oslo politidistrikt våren 2018.

Som faktorer for å beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet ble utfallsvariablene ekstrarolleatferd, jobbengasjement, utbrenthet og turnover intensjon valgt.

Hovedfunnene fra studien er at konstruktiv lederatferd har en positiv sammenheng med og predikerer ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og en negativ sammenheng med utbrenthet og turnover intensjon. Destruktiv lederatferd har en negativ sammenheng med ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og en positiv sammenheng med og predikerer utbrenthet og turnover intensjon.

Konstruktiv lederatferd var den lederatferden med størst prediktiv kraft på alle utfallsvariablene. Det indikerer at tiltak for å forsterke konstruktiv lederatferd vil være viktig og effektivt for Oslo politidistrikt.

Nøkkelord:

Lederskap, konstruktiv lederatferd, balansert lederatferd, destruktiv lederatferd, la-det-skure ledelse, tyrannisk ledelse, ekstrarolleatferd, jobbengasjement, utbrenthet, turnover intensjon.

Summary

The 22. July-commission criticized the Norwegian Police after the terror attacks in Norway in 2011. Parts of the criticism were directed at leadership within the police. Further, the Norwegian Police is in the middle of an extensive reform which brings massive changes in many areas. Oslo Police District and Asker & Bærum Police District were merged because of the reform, and the new Oslo Police District was operational in May 2017. New expectations and great changes are demanding for leaders and employees, and can challenge the organizational culture and work environment. Leadership is an important factor for changes to succeed, and to maintain the efficiency both by employees and within the organization.

Leadership can affect both employees and the organization positively or negatively. Theory and empirical data support that constructive leadership is positively associated with a sound psychosocial work environment and that destructive leadership can have the opposite effect. This study examines to what extent constructive or destructive leadership influences the psychosocial work environment in Oslo Police District. The basic data for the research were collected through a questionnaire which was sent out to all employees in Oslo Police District in the spring of 2018.

Indicators chosen to describe the psychosocial work environment were organizational citizen behavior, work engagement, burnout and intention to quit.

The results from the study show that constructive leadership correlates positively with and predicts organizational citizen behavior and work engagement, and correlates negatively with burnout and turnover intention. Destructive leadership correlates negatively with organizational citizen behavior and work engagement, and correlates positively and predicts burnout and turnover intention.

Constructive leadership was the leadership which had most predictive power towards all outcome variables. This indicates that initiative taken to enhance constructive leadership will increase the efficiency in Oslo Police District.

Keywords:

Leadership, constructive leadership, destructive leadership, organizational citizen behavior, work engagement, burnout, turnover intention.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	1
1.1 STUDIENS RELEVANS	3
1.2 AVGRENSNING	5
2 Teoretisk rammeverk	6
2.1 LEDELSE	6
2.2 UTVIKLING AV LEDELSESTEORIER	7
Trekktilnærmingen	7
Atferdstilnærmingen	8
Situasjonstilnærmingen	9
Karismatisk ledelse	11
Fullspektrumsmodellen	12
Autentisk ledelse	16
2.3 KONSTRUKTIV LEDELSE OG EFFEKTIV LEDELSE	17
Balansert lederatferd	18
2.4 DESTRUKTIV LEDELSE OG HELHETLIG MODELL FOR DESTRUKTIV LEDELSE	21
2.5 PSYKOSOSIALT ARBEIDSMILJØ	27
2.6 UTFALLSVARIABLER	29
Ekstrarolleatferd	30
Jobbengasjement	32
Utbrenthet	33
Turnover intensjon	36
Kontrollvariabler	37
2.7 BAUMEISTERS HYPOTESE: "BAD IS STRONGER THAN GOOD"	37
2.8 HYPOTESER	40
3 Metode	41
3.1 UTVALG FOR UNDERSØKELSEN OG PROSEDYRE	41
3.2 MALEINSTRUMENTER	43
Reliabilitet	43
3.3 STATISKE ANALYSER	46
3.4 VURDERING AV FRAFALL OG MANGLENDE DATA	47
3.5 ETISKE BETRAKTNINGER	49
4 Resultater	50
4.1 DESKRIPTIV STATISTIKK OG KORRELASJONSANALYSE	50
4.2 REGRESJONSANALYSER	52
5 Diskusjon	56
5.1 HYPOTESE 1	56
5.2 HYPOTESE 2	58
5.3 HYPOTESE 3	61
5.4 OPPSUMMERING	62
5.5 STYRKER OG BEGRENSNINGER VED STUDIEN	64
5.6 BETYDNINGEN AV RESULTATER OG FUNN	65
5.7 ANBEFALING FOR VIDERE FORSKNING	65
6 Konklusjon	67
Litteraturliste	68
Vedlegg A: Spørreundersøkelse	74
Vedlegg B: Informasjonsskriv til respondenter	85
Vedlegg C: Tilrådning fra NSD Personvernombudet for forskning	87

1 Innledning

22. juli-kommisjonen skrev at det som i hovedsak skilte det som gikk bra fra det som gikk dårlig ved politiets håndtering av terrorangrepene på regjeringskvartalet og Utøya den 22 juli 2011 var knyttet til holdninger, kultur og lederskap (Gjørsv, 2012, s. 458). Godt lederskap kan bidra til å skape gode holdninger og god kultur som kan bidra til en effektiv organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 418). Motsatt kan dårlig lederskap eller mangel på lederskap sies å kunne påvirke en organisasjon negativt ved dårligere effektivitet og oppdragsløsning som følge av faktorer som mistriivsel, konflikter, høyt sykefravær eller høy turnover frekvens (Einarsen, Skogstad & Aasland, 2015, s. 221). Det viser at lederskap er et viktig element for om en organisasjon lykkes eller ikke. Politidirektoratet (POD) vektlegger i sin publikasjon “Ledelse i politiet” at kjernen i god ledelse skal være basert på politiets samfunnsoppdrag og verdiene i politiets medarbeiderplattform (Politidirektoratet, 2017). Lederskap kan på den måten være avgjørende for hvor godt politiet løser sitt samfunnsoppdrag slik 22. juli-kommisjonen påpekte. Jacobsen og Thorsvik (2013) skriver at: «Ledelse er en sentral faktor for å forklare hvorfor noen organisasjoner gjør det godt og noen gjør det dårlig» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Hvilken lederatferd ledere i politiet utviser vil derfor kunne påvirke effektiviteten og oppdragsløsningen. Det betyr at utøvd lederskap i politiet har en direkte sammenheng med hvor godt eller dårlig politiet som organisasjon utfører sitt samfunnsoppdrag.

Forskning på ledelse har foregått i over hundre år, og fra flere ulike perspektiver (Bass & Bass, 2008, s. 6). Noen studier har fokusert på teorier om lederroller, noen studier har fokusert på personlighetstrekk hos ledere, noen studier har fokusert på lederatferd/lederstil mens andre studier igjen har fokusert på hvordan ledere kan påvirke og endre en organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419; Yukl, 2013, s. 18). Et hovedtrekk i ledelsesforskningen er at de fleste studiene har fokusert på konstruktive aspekter ved ledelse, og sett på hvilke positive følger dette kan ha for medarbeidere og organisasjonen (Schyns & Schilling, 2013, s. 138; Yukl, 2013, s. 18). Færre studier har sett på destruktiv ledelse og hvilke negative implikasjoner det kan ha for en organisasjon (Einarsen et al., 2015, s. 207). Forskningen på destruktiv ledelse og hvilke effekter slik ledelse kan ha tok i økende grad til utover på 1990 tallet (Schyns & Schilling, 2013, s. 138), og etter tusenårsskiftet har det vært en stor økning i

studier og litteratur som undersøker og beskriver destruktiv ledelse (Einarsen et al., 2015, s. 207-209).

Forskningen viser at konstruktiv ledelse generelt fremmer viktige faktorer for et godt arbeidsmiljø som jobbtilfredshet (trivsel), arbeidsengasjement, ekstrarolleatferd og effektivitet i organisasjonen. (Nguni, Slegers & Denessen, 2006, s. 145; Skogstad et al., 2014, s. 221). Videre viser forskningen at konstruktiv ledelse hemmer negative faktorer som kan føre til et arbeidsmiljø preget av stress, utbrenthet og høy turnover intensjon blant medarbeiderne. Motsatt viser forskning at destruktiv ledelse påvirker arbeidsprestasjoner, arbeidsmotivasjon og jobbtilfredshet negativt, samt at turnover intensjonen øker og dermed også kostnadene for organisasjonen (Einarsen et al., 2015, s. 220). Destruktiv ledelse kan også føre til negative helsemessige konsekvenser for den enkelte medarbeider (Schyns & Schilling, 2013, s. 139).

Politidirektoratet angir i «Ledelse i politiet» retning og forventninger til god ledelse (Politidirektoratet, 2017). Publikasjonen legger vekt på politiets samfunnsoppdrag og politiets verdier; respekt, modig, helhetsorientert og tett på, som grunnleggende elementer i god ledelse. Videre beskriver publikasjonen at god ledelse skal utvikles gjennom et samspill mellom leder og medarbeider, der lederen skal fungere som en god rollemodell. Gjennom dette skal ledelse bidra til utvikling av organisasjonen og medarbeiderne. Ledelse i politiet er situasjonsbestemt og favner fra kriser og alvorlige hendelser på den ene siden til forsvarlig forvaltning og drift på den andre siden. Det påpekes at ledere i politiet skal være tydelige i lederrollen og gjennom det skape tillit samt bygge en god kultur preget av åpenhet og gode relasjoner. Dette skal sørge for et godt og helsefremmende arbeidsmiljø som sikrer effektivitet (Politidirektoratet, 2017). Publikasjonen «Ledelse i Politiet» (Politidirektoratet 2017) tar ikke for seg destruktiv og uønsket ledelse, eller mulige konsekvenser av slik ledelse i politiet. Videre er fenomenet i liten grad undersøkt i politiet, og inngår ikke systematisk i undersøkelser gjennom medarbeiderundersøkelsene. For å forstå og kartlegge både positive og negative sider ved lederatferd vil derfor systematiske undersøkelser danne grunnlag for en positiv utvikling både på individ- og organisasjonsnivå (Skogstad, 2015, s. 336).

Oslo politidistrikt har mange og varierte oppgaver. Alt fra skarpe oppdrag med fare for liv og helse og etterforskning av store komplekse straffesaker til forvaltningsoppgaver og publikumservice. Noe som gjør politiets oppgaver spesielle er at de ikke kan utføres av andre,

og at de er fundamentale for rettstaten. Konteksten for mange av politiets oppgaver kan være preget av risiko og belastende situasjoner. Under slike omstendigheter er god ledelse særlig viktig. I politiet har det så langt vært begrenset med studier som har omhandlet sammenhengen mellom lederatferd og det psykososiale arbeidsmiljøet. Det fremstår derfor nyttig å undersøke hvordan lederatferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt, og dermed hvilke konsekvenser lederatferd kan ha for medarbeidernes og organisasjonens effektivitet. Det psykososiale arbeidsmiljøet kan kort defineres som *“kvaliteten på personlige og mellommenneskelige relasjoner på jobben”* (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300).

På bakgrunn av dette er det interessant å undersøke i hvilken grad konstruktiv og destruktiv lederatferd har betydning for medarbeidernes opplevelse av det psykososiale arbeidsmiljøet. Det leder frem til følgende problemstilling:

Hva betyr lederatferd for det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt?

1.1 Studiens relevans

Studier av dette i politiet er viktig av flere grunner. For det første påpekte 22. juli-kommisjonen svakheter ved ledelse under politiets håndtering av den ekstraordinære hendelsen som fant sted 22 juli 2011. Denne studien kan gi økt kunnskap om utøvd lederatferd i Oslo politidistrikt, og hvilke konsekvenser dette har for medarbeidere og organisasjonen. For det andre har det i flere politidistrikter vært varslingssaker knyttet til påstander om dårlig og destruktiv ledelse, der det psykososiale arbeidsmiljøet har vært tema. Her vil studien kunne bidra til å si noe om hvilke typer utøvd lederatferd som eksisterer, og hvilket omfang disse har. For det tredje er det viktig med fokus på dette for å kunne drive en effektiv og god organisasjon. God ledelse fremmer jobbtilfredshet, jobbengasjement, motivasjon, læring og produktivitet (Eiken, Tynes, Grimsrud, Sterud & Aasnæs, 2008, s. 9). Motsatt kan et dårlig psykososialt arbeidsmiljø påvirke medarbeidere og organisasjonen negativt (Einarsen et al., 2015, s. 220). Jobbautonomi, støttende og rettfærdig leder, fravær av konflikt og mobbing, tilbakemeldinger, medbestemmelse og positive utfordringer er faktorer som bidrar til et godt psykososialt arbeidsmiljø (Kvam, 2018). Hvorvidt og i hvilken grad

medarbeiderne opplever at disse faktorene er tilstede i Oslo politidistrikt kan ledere i stor grad bidra til gjennom lederatferd. Lederatferd blir dermed en viktig brikke for et velfungerende arbeidsmiljø (Matthiesen, 2014, s. 35; Schyns & Schilling, 2013, s. 148-149; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland, 2007, s. 89). For det fjerde har man som arbeidsgiver en plikt i henhold til arbeidsmiljøregler til å ivareta det psykososiale arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2005). For det femte har politireformen for mange medført nye eller andre arbeidsoppgaver, ny struktur med ny leder eller nye kollegaer, samt at flere har måttet bytte tjenestested. Dette er faktorer som kan skape usikkerhet for mange medarbeidere, og har vært utfordrende å håndtere for både medarbeidere og ledere. Dette kan indikere at det psykososiale arbeidsmiljøet ikke oppleves som så godt som det var, og at dette kan ha sammenheng med både politireformen og lederatferd. Et godt psykososialt arbeidsmiljø er viktig og avgjørende for et velfungerende politi (Politidirektoratet, 2017, s. 5) særlig tatt i betraktning de tøffe arbeidsvilkårene deler av etaten står overfor. For det sjette har en slik studie av lederatferd og implikasjoner av lederatferd som omhandler hele Oslo politidistrikt ikke tidligere vært gjennomført. Å systematisk undersøke hvordan lederskap utøves i organisasjonen kan gi et grunnlag for å vurdere status og mulige tiltak for forbedringer. Det er viktig for å ivareta både den enkelte arbeidstaker og arbeidsgiveransvaret blant annet innenfor områder som helse, miljø og sikkerhet. Denne studien bygger på et unikt datamateriale. Empirien med tilhørende analyser vil gi økt evidensbasert kunnskap som gir grunnlag for utvikling av Oslo politidistrikt som organisasjon, og muliggjøre en viktig og etterspurt satsing på ledelse. Studien vil også fungere som et utgangspunkt for videre forskning på ledelse og psykososialt arbeidsmiljø i Oslo politidistrikt. Nye Oslo politidistrikt hadde vært i drift i nesten ett år da datainnsamlingen til studien fant sted. Studien vil kunne gi ny kunnskap om lederatferd og ledelse, og bidra med viktig styringsinformasjon for ledelsen ved Oslo politidistrikt. Gjennom å teste Baumeister et al. (2001) sin hypotese om at «*bad is stronger than good*» har studien også et teoretisk bidrag. Studien bidrar til ny kunnskap om forholdet mellom konstruktivt og destruktivt lederskap, og hvorvidt hypotesen støttes innenfor ledelses- og arbeidslivsforskningen.

1.2 Avgrensning

Utøvd lederatferd i Oslo politidistrikt vil kunne påvirke ulike faktorer på arbeidsplassen og ha betydning i spennet fra politimesterens strategiske beslutninger, til taktiske beslutninger som må tas raskt og kan påvirke situasjonen umiddelbart. Å studere alle aspekter ved lederatferd og mulige utfallsvariabler som beskriver det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt er ikke mulig. Denne studien undersøker hvordan medarbeidere på alle nivåer opplever sin nærmeste leders lederatferd, og hvordan denne atferden påvirker dem. Studien avgrenser seg således fra respondentenes vurderinger av andre ledernivåer. Videre fokuserer denne studien på ledere med personalansvar. Det vil si at studien ikke undersøker fagledere sin lederatferd som også i stor grad kan bidra til å påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet og effektiviteten for medarbeidere og organisasjonen Oslo politidistrikt. Det er flere variabler som kunne brukes som indikatorer på det psykososiale arbeidsmiljøet. Variablene jobbengasjement og ekstrarolleatferd er valgt som positive utfallsvariabler, mens utbrenthet og turnover intensjon er valgt som negative utfallsvariabler. Variablene er valgt fordi de er viktige indikatorer på utøvd lederatferd som er mye brukt i forskning (Matthiesen, 2014; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004) og som direkte kan påvirke effektiviteten i Oslo politidistrikt. De positive utfallsvariablene er viktige for effektiv og god oppdragsløsning, mens de negative representerer faktorer som medfører store personlige og organisatoriske kostnader (Einarsen et al., 2015, s. 220-221; Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 99; Richardsen & Martinussen, 2008).

2 Teoretisk rammeverk

I dette kapittelet vil det først bli redegjort for utvikling og innhold i teorier om ledelse. Deretter blir det redegjort for konstruktiv og destruktiv lederatferd og hvilke sammenhenger lederatferd kan ha med ekstrarolleatferd, jobbingasjement, utbrenthet og turnover intensjon som indikatorer på det psykososiale arbeidsmiljøet. Avslutningsvis redegjøres det for Baumeister et al. (2001) sin hypotese «*Bad is stronger than good*». Kapittelet vil dermed gi en oversikt over relevante utvalg av teori og empiri som settes i sammenheng med det psykososiale arbeidsmiljøet og dets valgte indikatorer. Dette vil være grunnlaget for hypotesene som presenteres til slutt i kapittelet.

2.1 Ledelse

I ledelseslitteraturen er det mange definisjoner av ledelse. Etter en omfattende gjennomgang av ledelseslitteraturen konkluderte Stogdill (1974) med at det nesten er like mange definisjoner av ledelse som mennesker som har forsøkt å definere det (Stogdill, 1974, s. 259). Til tross for dette er forskningen stort sett enige om hva ledelse er for noe (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419). Grunnen til at det finnes mange og tildels ulike definisjoner av ledelse kan forklares med at ulike perspektiver legges til grunn. Noen forskere fokuserer på ledertrekk, noen på lederatferd, noen på makt og innflytelse, og andre på konteksten der ledelse skal utøves og er ment å virke i (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 419). Gary Yukl (2012) sier at «*The essence of leadership in organizations is influencing and facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives*» (Yukl, 2012, s. 66). Jacobsen og Thorsvik (2013) sier at: «*ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). På samme måte som ledelseslitteraturen ikke har en omforent definisjon av ledelse brukes også forskjellige begreper for å beskrive fenomenet i forskningslitteraturen og i organisasjoner (Vabo & Ladegård, 2010, s. 17). I politiet beskrives ikke dette eksplisitt og de forskjellige begrepene defineres heller ikke (Wathne, 2018, s. 130). Det eksisterer ikke noe grunnsyn på ledelse i politiet, og begrepet «politiledelse» er ikke omforent i etaten (Fjærli, 2015, s. 194; Johannessen & Glomseth, 2015, s. 5). Det er flere likheter mellom Forsvaret og politiet med tanke på hvordan organisasjonene styres og opererer, og det er naturlig å se hen

til hvordan Forsvaret definerer dette. Ved å legge Forsvarets grunnsyn og begreper til grunn muliggjøres også en sammenligning av lederatferd i organisasjonene. Forsvaret definerer ledelse som «*En aktivitet hvor man på ulike måter forsøker å nå mål gjennom andre*» (Forsvarets Høgskole, 2014). Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse beskriver hvordan effektiv ledelse skal utøves i Forsvaret. I Forsvaret består ledelse av to dimensjoner, lederskap og styring, som tilsammen utgjør elementene i ledelse (Forsvarssjefen, 2014). I denne studien brukes derfor begrepene ledelse, lederskap og styring slik Forsvaret har definert dem. Forsvarets grunnsyn på ledelse og Forsvarets ledelsesfilosofi er teoretisk støtt forankret, og Forsvaret har empiri fra flere års studier på lederatferd. Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse beskriver balansert lederatferd som effektiv ledelse. Denne studien operasjonaliserer derfor konstruktiv ledelse gjennom balansert lederatferd. Det blir redegjort nærmere for balansert lederatferd senere i kapittelet.

2.2 Utvikling av ledelsesteorier

Utviklingen av ledelsesteorier slik vi kjenner dem i dag begynte på begynnelsen av 1900 tallet og er i stadig utvikling (Northouse, 2016, s. 2). Vi kan derfor regne med endringer i fremtidens teorier om ledelse. Nye teorier har ofte eldre teorier som utgangspunkt, og benytter deler eller elementer fra eldre teorier i en ny teoretisk ramme. Det er derfor viktig å kjenne til hvordan teoriene har utviklet seg for å forstå dagens ledelsesteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 456). En vanlig måte å klassifisere utviklingen av ledelsesteorier på er etter de klassiske tilnærmingene trekk-, atferd- og situasjonstilnærming (Yukl, 2013, s. 26-27). Fra disse tilnærmingene har det utviklet seg flere teorier som har vært betydningsfulle for ledelsesforskningen. Nedenfor blir det redegjort for denne utviklingen.

Trekktilnærmingen

Trekktilnærmingen er den eldste teorien om ledelse og fokuserer på personlighetstrekk hos lederen, og om personligheten påvirker en leders utførelse av lederfunksjonen.

Trekktilnærmingen tar utgangspunkt i at enkelte mennesker er født med visse personlighetstrekk som vil gjøre dem til gode ledere. Forskningen på personlighetstrekk begynte tidlig på 1900 tallet, og dreide seg om å forsøke å identifisere trekk som var typiske for gode ledere (Northouse, 2007, s. 34). Denne teorien tok ikke hensyn til konteksten ledelse

skulle utøves i, men satt effektivitet i sammenheng med personlige egenskaper (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Ralph M. Stogdill har med sin forskning fra 1948 og 1974 bidratt til forskningen på trekkteori. I den første undersøkelsen fant han at personlighetstrekk var relevante for ledelse, men at det hovedsakelig var de trekkene en person hadde som måtte være relevante i forhold til konteksten ledelse skulle utøves i som hadde betydning for god ledelse. I den andre studien fant han at både personlighetstrekk og konteksten var relevante for god ledelse. Stogdills undersøkelser viste at ledelse ikke var uavhengig av kontekst eller relasjonen til medarbeidere. Stogdills forskning markerte begynnelsen på nye tilnærminger til forskning på ledelse som fokuserte på lederatferd og situasjonstilnærming (Northouse, 2007, s. 15-19). Forskningen innen personlighetspsykologi omfatter flere teorier, men det er særlig femfaktormodellen som har vært dominerende de siste tiårene. Femfaktormodellen består av fem faktorer eller trekk som er viktig for ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 427). Faktorene/trekkene er igjen delt inn i seks underfaktorer/fasetter som beskriver ulike måter trekkene kan arte seg på. De fem faktorene er åpenhet, samvittighetsfullhet, omgjengelighet, nevrotisme og ekstroversjon (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 153). Trekktilnærmingen har blitt kritisert for å ikke kunne avgrense en liste med lederskapstrekk til tross for den omfattende forskningen på feltet. Trekktilnærmingen kritiseres også for at den ikke tar tilstrekkelig hensyn til atferd og situasjon. Videre er også trekktilnærmingen kritisert fordi den ikke kan brukes til lederutvikling fordi personlighetstrekk er relativt stabile (Northouse, 2007, s. 25-26). Men på en annen side er det gjort mye forskning på personlighetstrekk og sammenhengen mellom personlighetstrekk og ledelse (Martinsen, 2015, s. 188-193) og femfaktorteorien brukes blant annet ved rekruttering (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 155).

Atferdstilnærmingen

Atferdstilnærmingen skiller seg fra trekktilnærmingen ved at den vektlegger lederens atferd og ikke lederens personlighet. Atferdstilnærmingen fokuserer utelukkende på hva ledere gjør og hvilken atferd de utviser. Forskningen ved Ohio State University på slutten av 1940 tallet som baserte seg på Stogdills resultater (Stogdill, 1948), fokuserte på forskjellige lederstiler. Forskningen ved The University of Michigan fokuserte på samme tid på lederens påvirkning i grupper. Forskningen kom frem til at lederatferd kunne klassifiseres langs de to dimensjonene relasjonsorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse (Northouse, 2007, s. 69-72). Et tredje viktig bidrag til atferdstilnærmingen er Blake og Moutons forskning basert på Ohio og

Michigan studiene som utviklet modellen «Managerial Grid», som på norsk er kalt ledergitteret. Modellen ble utviklet på 1960 tallet og har blitt revidert og modernisert flere ganger (R. Blake, R. & Mouton, 1985; R. R. Blake & Mccanse, 1991; R. R. Blake & Mouton, 1964, 1978). Ledergitteret indikerer de to dimensjonene produksjonsorientering og medarbeiderorientering som er nært beslektet med relasjons- og oppgaveorientering (Northouse, 2007). I ledergitteret representerer produksjonsorientering og medarbeiderorientering hver sin akse. Den horisontale akse representerer oppgaveorientering eller hvor mye lederen bryr seg om organisasjonens resultater, mens den vertikale representerer relasjonsorientering eller hvor mye lederen bryr seg om medarbeiderne. Aksene deles i en ni punkt skala der en skår på 1 betyr at vedkommende bryr seg lite, og en skår på ni betyr at vedkommende bryr seg mye. Basert på disse skårene definerer Blake og Mouton de fem lederstilene autoritetstro ledelse (9,1), uengasjert ledelse (1,1), midt på treet ledelse (5,5), teamledelse (9,9) og koseklubbledelse (1,9) (Einarsen et al., 2015, s. 26). Teamledelse vil således kunne sies å være den ideelle lederatferden der lederen er høyt oppgaveorientert og høyt relasjonsrelatert og bryr seg både om organisasjonens resultater og medarbeidere. Kritikken av atferdstilnærmingen er at forskningen ikke har funnet frem til en universell lederstil som vil være effektiv i alle situasjoner. Videre indikerer atferdsforskningen at høy oppgaveorientering og høy relasjonsorientering er det mest effektive, men at det ikke vil gjelde i alle situasjoner (Northouse, 2007, s. 79).

Situasjonstilnærmingen

Situasjonstilnærmingen ble til som en naturlig videreføring av forskningen på trekk- og atferdstilnærmingen på slutten av 1960 tallet. Etter å ha hatt lederen i fokus forsto man at også kontekstuelle forhold hadde betydning for ledelse. Forskjellige situasjoner krever forskjellig lederstiler. I tillegg til å se på ulike situasjoner inkluderte forskningen også medarbeiderne og dynamikk i grupper. Dette ble også sett på som faktorer som innvirket og var en del av konteksten (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Teoriene om situasjonstilnærming søker å fremheve under hvilke forhold de forskjellige lederstilene vil være mest anvendelig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 436) Artikkelen til Tannenbaum og Schmidt fra 1958 er blant de første, og har hatt stor betydning for situasjonstilnærmingen. Tannebaum og Schmidt introduserte syv lederatferder som lederen kan velge avhengig av konteksten. Avhengige av medarbeidernes modenhet og gruppedynamikk sett oppimot arbeidsoppgavene som skal løses

avgjør lederen hvilken atferd som er mest effektiv. Atferden går fra på den ene siden å være styrende til på den andre siden å være gruppefokuseret og støttende. Tannebaum og Schmidt beskriver ytterpunktene som «Boss-centered leadership» der medarbeiderne har liten frihet til å påvirke og lederen er autoritær, til «Subordinate-centered leadership» der medarbeiderne har stor frihet innenfor definerte rammer (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Den kanskje mest kjente retningen innen situasjonstilnærmingen er teorien om situasjonsbetinget ledelse utarbeidet av Hersey & Blanchard (Northouse, 2007, s. 91) De utviklet en modell i 1969 som de senere utvidet og raffinerte i 1985. Teorien fokuserer på tre faktorer; støttende og styrende lederstil samt medarbeidernes modenhet eller i hvilken grad medarbeiderne er forberedt for arbeidsoppgavene. Støttende og styrende lederstil kan sammenlignes med relasjons- og oppgaveorientert lederstil (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 437). Modenhet består av kompetanse og engasjement (Northouse, 2007, s. 94). Det er medarbeidernes modenhet som skal være styrende for lederens valg av lederstil, om den skal være styrende eller støttende. Medarbeiderens modenhet kan variere utfra arbeidsoppgavene og situasjonen, og vil derfor kreve ulik lederatferd (Høst, 2016, s. 48). Modellen utleder fire lederstiler som på norsk er oversatt til instruerende, overtalende, deltakende og delegerende lederstiler. I følge Hersey og Blanchard bør lederen redusere sin oppgaveorientering og øke sin relasjonsorientering etterhvert som modenheten til medarbeideren øker.

Dersom medarbeiderne har lav modenhet, bør lederen fokusere på høy oppgaveorientering og benytte en instruerende lederatferd. Dersom medarbeiderne har litt høyere modenhetsnivå bør lederen ha høy oppgave- og relasjonsorientering og benytte en overtalende lederstil. Dersom medarbeiderne har et relativt høyt modenhetsnivå bør lederen redusere oppgaveorientering og ha høy relasjonsorientering og benytte en deltakende lederstil. Når medarbeiderne har høy grad av modenhet bør lederen redusere både relasjons- og oppgaveorientering og innta en delegerende lederstil (Northouse, 2007, s. 92). Kritikken av teorien til Hersey og Blanchard retter seg mot at det er utfordrende for ledere å kunne bedømme de ansattes modenhetsnivå innenfor en gruppe og innta lederstil etter det (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 439). Videre er det få studier som har undersøkt validiteten av teorien (Matthiesen, 2002, s. 300).

En tredje teori som har vært betydningsfull er Fiedlers teori der han undersøker under hvilke forutsetninger relasjonsorientert eller oppgaveorientert lederstil virker best i forskjellige

situasjoner. Fiedler utviklet en skala for å måle om lederen er relasjons- eller oppgaveorientert som heter «Least preferred Co-worker» forkortet til LPC skalaen. På bakgrunn av hvem man samarbeider dårligst med forklarer skalaen noe om vedkommende som svarer. Dersom lederen beskriver medarbeideren positivt til tross for samarbeidsproblemene oppnår lederen en høy LPC skår. Motsatt oppnår lederen en lav skår dersom medarbeideren beskrives negativt som følge av samarbeidsproblemene. En høy LPC skår indikerer en relasjonsorientert leder mens en lav skår indikerer en oppgaveorientert leder. Fiedler benytter tre faktorer til å beskrive situasjonen. Dette er leder-medarbeider-relasjoner, strukturen i oppgaven som skal løses og hvilken stillingsmakt lederen har. Ved å kombinere faktorene utledet Fiedler åtte situasjoner der ytterpunktene enten er svært gunstig eller svært ugunstig for å utøve lederskap. Den mest gunstige situasjonen er den hvor forholdet mellom leder og medarbeider er godt, strukturen i arbeidsoppgaven er høy, og lederen har stor stillingsmakt. Den mest ugunstige situasjonen er den hvor forholdet mellom leder og medarbeider er dårlig, oppgaven som skal løses er lite strukturert, og lederens stillingsmakt er liten. Resultatene av Fiedlers forskning viste at ledere med høy relasjonsorientering fungerte best i situasjoner som var middels gunstige, mens ledere med høy oppgaveorientering fungerte best i situasjoner som var enten svært gunstig eller svært ugunstig (Høst, 2016, s. 42-48). Kritikken mot Fiedlers teori retter seg mot validiteten og reliabiliteten til LPC skåren, måling og evaluering av gunstige situasjoner, og om det finnes et forhold mellom LPC skalaen og gunstige situasjoner for å avklare effektivitet (Jago, 1982, s. 323).

Det er likheter mellom situasjonsbasert ledelse og balansert lederatferd. Balansert lederatferd handler om at lederen må balansere sitt fokus og tilpasse sin atferd etter tre primære målområder; oppdragsfokus, samspill og utvikling. For at balansert lederatferd skal være effektiv krever det en effekt av tre relasjoner; relasjonen mellom leder og ansatt, relasjonen mellom ansatte og deres arbeidsoppgaver og leders refleksjon og relasjon til seg selv (Forsvarssjefen, 2012, s. 13). Det blir redegjort ytterligere for balansert lederatferd senere i kapitlet.

Karismatisk ledelse

På begynnelsen av 1980 tallet ble ledelsesforskningen interessert i de emosjonelle og symbolske aspektene ved ledelse for å forsøke å forstå hvordan ledere påvirker medarbeidere til å sette organisasjonens mål foran sine egne (Yukl, 2013, s. 300). Teori om karismatisk

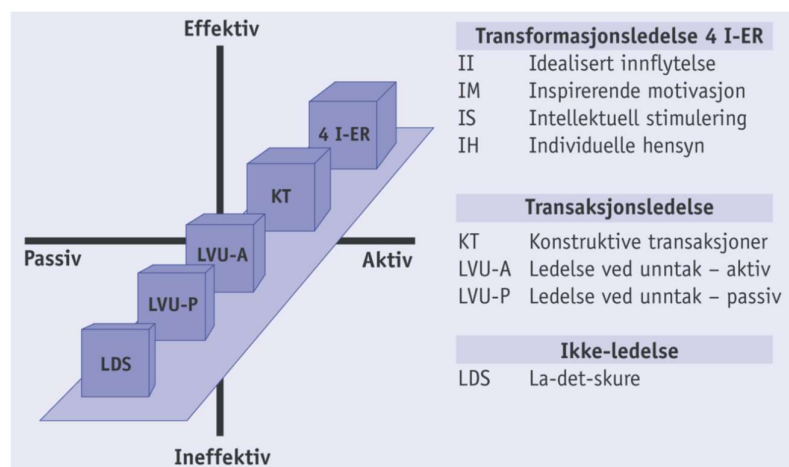
ledelse beskriver dette aspektet ved ledelse. Den tyske økonom og sosiologen Max Weber (1864-1920) definerte karisma som en «guddommelig inspirert begavelse». Weber hevdet at innflytelsen karismatiske ledere hadde ikke var basert på tradisjon eller formell autoritet, men medarbeidernes oppfatning av lederen. Weber beskrev at medarbeidere som opplevde lederen sin som karismatisk også mente at lederen hadde enestående kvaliteter (Li, 2013, s. 13). Ledelsesforskere beskriver fire grunnelementer som kjennetegner karismatisk ledelse; et uvanlig høyt ytelsesnivå blant alle, lederen har høy tillit blant medarbeiderne, det råder entusiasme og begeistring for lederens ideer, og alle er villige til å gjøre personlige forsakelser for å nå det felles målet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 464). For å oppnå dette peker teorien på viktigheten av å kommunisere en visjon slik at medarbeiderne føler organisasjonens arbeid som viktig og kan identifisere seg med den (Høst, 2016, s. 74). Visjonen må følges opp med planer som er egnet til å nå målet og formuleringen av formålet må være i samsvar med aksepterte verdier på det lokale, samfunnsmessige og kulturelle planet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 464-465). En karismatisk leder kjennetegnes ved at vedkommende har høy selvtillit, høy sosial intelligens, opptrer tillitsfullt, er risikovillig og ukonvensjonell (Yukl, 2013, s. 301-303). Som en konsekvens av denne påvirkningen så kan karismatiske ledere også være destruktive for en organisasjon. Teorien har hatt problemer med å skille mellom konstruktiv og destruktiv karismatisk ledelse. En måte å studere det på er å se på effekten karismatiske ledere har på medarbeiderne, men ifølge Yukl (2013) påvirker karismatiske ledere medarbeidere både positivt og negativt, og det er ikke alltid lett å skille det som er fordelaktig fra det som er skadelig (Yukl, 2013, s. 308). Yukl (2013) hevder at et bedre skille mellom konstruktive og destruktive karismatikere kan være deres maktorientering. Destruktive karismatikere kan beskrives ved å ha en personlig maktorientering, mens konstruktive karismatikere har en sosial maktorientering (Yukl, 2013, s. 308). Med andre ord om deres atferd og handlinger retter seg mot deres eget beste eller organisasjonens beste. Forskningen og teorien om karismatisk ledelse utgjorde grunnlaget for teorien om transformasjonsledelse (Li, 2013, s. 11). Transformasjonsledelse blir redegjort nærmere for i neste avsnitt som beskriver fullspektrumsmodellen for ledelse.

Fullspektrumsmodellen

«Full range of leadership model» eller på norsk fullspektrumsmodellen er en modell utviklet av ledelsesforskerne Bass og Avolio i 1994 (Bass & Avolio, 1994, s. 2-6). Bakgrunnen for

utviklingen av denne modellen var Burns (1978) presentasjon av transformasjonsledelse, der han beskrev transformasjonsledelse som en kontrast til transaksjonsledelse. Bass la frem en teori om transformasjonsledelse i 1985 som senere ble revidert og videreutviklet av Bass og Avolio i 1994 (Li, 2013, s. 17-18). Modellen består av tre hovedkategorier av ledelse. Det er «transformasjonsledelse», «transaksjonsledelse» og «ikke ledelse». Med denne modellen utviklet Bass og Avolio en ny samordnet forståelse av tradisjonelle transaksjonsmodeller og nyere ledelsesteorier som karismatisk ledelse og transformasjonsledelse. I modellen uttrykkes styrken i lederatferden der transformasjonsledelse regnes som den sterkeste formen for ledelse og «ikke ledelse» som den svakeste. Videre i dette avsnittet blir det redegjort kort for de tre hovedkategoriene.

Figur 2.1. Fullspektrumsmodellen (Full range of leadership model) (Bass & Avolio, 1994, s. 5).



Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse består som det fremgår av figur 2.1. av fire faktorer. Det er idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, intellektuell stimulering og individuell støtte.

Transformasjonsledelse handler om å transformere, det vil si omdanne, mennesker.

Transformasjonsledelse dreier seg om følelser, verdier, etikk og langsiktige mål og legger vekt på relasjonen mellom leder og medarbeider (Northouse, 2016, s. 161).

Idealisert innflytelse handler om at det det skapes tillit mellom leder og medarbeiderne slik at lederen lykkes med implementering av visjonen. Denne tilliten skapes ved at lederen fremstår som en god rollemodell, slik at det er samsvar mellom lederens atferd og verdiene som visjonen bygger på (Li, 2013, s. 26). Gjennom å være rollemodell som fokuserer på etikk, moral og organisasjonens beste vil dette gjøre medarbeiderne stolte av lederen og påvirke dem til å stå på for organisasjonens beste.

Inspirerende motivasjon innebærer at lederen fokuserer på å motivere og inspirere til innsats ved å kommunisere visjonen og positive forventede resultater (Høst, 2016, s. 83). Hensikten er å gi medarbeiderne en følelse av at de er en viktig del av organisasjonen, og at deres bidrag er viktig for at organisasjonen skal utvikle seg videre. Det handler om at lederen ser nye, spennende og positive muligheter i en situasjon og kommuniserer det til medarbeiderne slik at organisasjonen endrer seg og kommer styrket ut av situasjonen og ikke det motsatte. Bakteppet for denne lederstilen er at organisasjonen opplever konkurranse eller blir påvirket av omgivelsene på andre måter som gjør at organisasjonen må endre seg (Li, 2013, s. 25).

Intellektuell stimulering handler om at lederen utfordrer medarbeiderne til å tenke nytt, utfordre seg selv, organisasjonen og lederen til å være kreative og forsøke å løse utfordringer på nye måter (Northouse, 2016, s. 169). Dette oppleves som meningsfullt og ansvarliggjørende for medarbeiderne, og vil bidra til å øke medarbeidernes jobbegasjement og jobbtillfredshet (Li, 2013, s. 27).

Individuelle hensyn handler om at lederen må se hver enkelt medarbeider og knytte relasjoner til hver enkelt, slik at medarbeiderne behandles som enkeltindivider med individuell veiledning og ikke bare som en del av en gruppe. Dette innebærer også at lederen gir medarbeiderne frihet i form av ansvar og myndighet (Høst, 2016, s. 84).

Transformasjonsledelse har blitt viet stor oppmerksomhet de siste årene og det er gjort omfattende forskning på teorien. Peter Northouse (2016) skriver at transformasjonsledelse skaper større effekter enn transaksjonsledelse. Transaksjonsledelse skaper forventede resultater mens transformasjonsledelse skaper resultater utover hva som kunne forventes (Northouse, 2016, s. 169). Tims, Bakker og Xanthopoulou (2011) undersøkte sammenhengen

mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement blant 42 medarbeidere og deres ledere i to forskjellige organisasjoner i Nederland, og fant at jobbengasjementet økte hos medarbeidere hvis lederen hadde en transformasjonsleder atferd (Northouse, 2016, s. 170-171). To hovedkonklusjoner kan utledes fra forskningen på transformasjonsledelse. Purvanova og Bono (2009) fant at transformasjonsledelse virker best i organisasjoner som opplever skiftende omgivelser og endringspress, mens Argyris (2010) fant at transformasjonsledelse har positiv effekt på medarbeidernes jobbtilfredshet og jobbengasjement (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 448). Van Knippenberg og Sitkin (2013) har rettet kritikk mot fullspektrumsmodellen (Martinsen, 2013, s. 131). Kritikken mot transformasjonsledelse går på at teorien er så omfattende og inkluderer så mange faktorer at det blir vanskelig å isolere konkrete måleparametere for transformasjonsledelse. En annen kritikk retter seg mot validiteten av måleinstrumentet MLQ som måler transformasjonsledelse. Videre er det også rettet kritikk mot at transformasjonsledelse kan bli misbrukt fordi den fokuserer på å transformere medarbeidere og organisasjon til en ny visjon (Northouse, 2016, s. 178-179). Transformasjonsledelse bygger blant annet på teori om karismatisk ledelse, og det er det samme karismatiske aspektet som kan påvirke negativt og blir kritisert i denne teorien (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 448; Northouse, 2016, s. 178-179). Som et svar på denne kritikken utviklet det seg en retning innen ledelsesforskningen, nemlig autentisk ledelse som det redegjøres for senere i kapitlet.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse ser forholdet mellom leder og medarbeider som et slags bytteforhold der medarbeideren gjør de oppgavene han eller hun blir tildelt i bytte mot belønning. Relasjonen mellom leder og medarbeider bevares så lenge begge tjener på det (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 447). I modellen deles transaksjonsledelse i tre. Konstruktive transaksjoner (også benevnt betinget belønning), ledelse ved unntak aktiv form og ledelse ved unntak passiv form (også benevnt avviksstyring aktiv og passiv).

Konstruktive transaksjoner er en ledelsesform som er mye brukt. Lederen og medarbeideren blir enige om hva som skal oppnås og hva belønningen skal være. Lederen bruker belønning aktivt for å oppnå målrettet atferd (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 447; Li, 2013, s. 21).

Ledelse ved unntak er også mye brukt som ledelsesform og karakteriseres ved at lederen fokuserer på feil og avvik. I den aktive formen retter lederen medarbeiderens atferd slik at feil

og avvik kan unngås, mens i den passive formen av ledelse ved unntak unnlater lederen å gjøre noe før feilen eller avviket er et faktum (Li, 2013, s. 21-22). I en studie utført Berson og Avolio (2004) viste resultatene at aktiv og passiv ledelse ved unntak er en mindre effektiv ledelsesform enn både konstruktive transaksjoner og transformasjonsledelse (Berson & Avolio, 2004, s. 641-642).

Ikke ledelse

La-det-skure ledelse (også benevnt Laissez-faire ledelse) er den minst effektive ledelsesatferden i fullspektrumsmodellen. La-det-skure ledelse er en ledelsesform der lederen unngår å ta beslutninger, sjelden er tilstede når medarbeiderne trenger ham, unngår å engasjere seg i viktige saker, og ikke motiverer medarbeiderne (Li, 2013, s. 24).

Lederatferden er en passiv ledelsesform som Einarsen et al. (2015) klassifiserer som den vanligste formen for destruktive ledelse (Einarsen et al., 2015, s. 221). La-det-skure ledelse behøver ikke bare å rette seg mot medarbeiderne, men kan også rette seg mot organisasjonen. La-det-skure ledere utøver en lederatferd som verken er opptatt av medarbeidere eller organisasjonen (Einarsen et al., 2015, s. 213). Til tross for at atferden beskrives som passiv kan det hevdes at det er et aktivt valg at en leder velger å trekke seg unna dersom medarbeidere eller organisasjonen forventer handling (Einarsen et al., 2015, s. 209).

Autentisk ledelse

Autentisk ledelse er en relativt ny retning i ledelsesforskningen (Northouse, 2016, s. 195). Autentisk lederskap har blitt viet mye oppmerksomhet etter år 2000, og ble særlig aktuelt etter at store amerikanske selskaper som Enron og WorldCom kollapset. Det ble stilt krav om ledere som var ærlige og handlet etisk riktig. Teorier om autentisk lederskap er basert på positiv psykologi og psykologiske teorier om selvregulering (Yukl, 2013, s. 339). I tråd med økende interesse for den etiske dimensjonen ved utøvelse av ledelse har forskningen fokusert på lederens integritet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 485). Autentisk ledelse handler om hvor autentisk lederen og hans eller hennes lederskap er (Northouse, 2016, s. 195). Autentisk ledelsesteori bygger på tidligere teorier om transformasjonsledelse og skillet mellom etiske og uetiske sider ved denne teorien. Den amerikanske ledelsesforskeren Bruce Avolio har videreutviklet sin forskning på det feltet til en ny teoriformulering som heter autentisk

lederskap (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 486). Autentisk ledelsesteori er i en relativt tidlig fase slik at forskere ikke har kommet til enighet om noen felles definisjon eller teoriens innhold (Shamir & Eilam, 2005, s. 395). Til tross for disse forskjellene er det enighet om at det skal være samsvar mellom ord, verdier og handlinger (Høst, 2016, s. 88). En leders atferd skal være motivert av verdier og overbevisning, ikke av et ønske om å bli likt, beundret eller styrke egen posisjon (Høst, 2016, s. 88). Når lederen handler slik skal han oppfattes som troverdig og ekte rollemodell og på den måten øke tilliten blant medarbeiderne. Dette skal smitte over på medarbeiderne som igjen fører til at organisasjonen også blir mer effektiv og bygger et godt omdømme (Avolio & Gardner, 2005, s. 325-328; Gardner, Avolio, Luthans, May & Walumbwa, 2005, s. 40-41).

Kritikken mot autentisk ledelse retter seg mot at forskningsfeltet er ungt og at teoriene mangler empirisk materiale og validert forskning (Northouse, 2016, s. 207-208). Det kan også være vanskelig å måle i hvilken grad en leder er autentisk. Videre peker Høst (2016) på at vi ikke uten videre kan legge til grunn at alle i en bedrift deler de samme verdiene (Høst, 2016, s. 89).

2.3 Konstruktiv ledelse og effektiv ledelse

Lederskap kan som vist over sees på som et svært komplekst fenomen både i teori og praksis. Forenklet kan det sies at det finnes positive og negative aspekter knyttet til lederatferd, og at det vil være formålstjenlig å forsterke de positive aspektene og redusere de negative aspektene. For å forstå helheten av lederatferd er det derfor viktig å ha kunnskap om både de positive og negative aspektene. Konstruktiv lederatferd handler om å være konstruktiv overfor organisasjonens mål, oppgaver og strategi og samtidig motivere og forsterke medarbeidernes motivasjon, jobbengasjement og jobbtilfredshet gjennom tillit, ansvar, innvolvering og deltagelse (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007, s. 8). Motsatt vil destruktiv lederatferd kunne rette seg mot organisasjonen og/eller medarbeiderne, og ha store negative konsekvenser. Destruktiv lederatferd kan føre til mindre grad av motivasjon, trivsel og engasjement, og skape et dårlig arbeidsmiljø som kan redusere effektiviteten til både medarbeidere og organisasjonen (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen & Einarsen, 2010, s. 449-450; Schyns & Schilling, 2013, s. 148-149; Skogstad et al., 2007, s. 80). Å forstå og

forebygge destruktiv lederatferd kan derfor være like viktig som å forsterke konstruktiv lederatferd (Einarsen et al., 2007, s. 2).

En viktig indikator på konstruktiv lederatferd kan være et godt psykososialt arbeidsmiljø som preges av engasjement, trivsel, motivasjon og effektivitet (Nguni et al., 2006, s. 145; Skogstad et al., 2014, s. 221). I denne studien operasjonaliseres konstruktiv lederatferd gjennom balansert lederatferd som det blir redegjort for under.

Balansert lederatferd

I Forsvaret har Forsvarsjefen utgitt sitt eget grunnsyn på ledelse der han beskriver hvordan ledelse skal utøves i Forsvaret. I grunnsynet står det at effektiv lederatferd skal være balansert mellom tre hensyn; oppdragsfokus, samspill og utvikling. I tillegg skal lederen påvirke gjennom å være en god rollemodell. Summen av dette skal gi en balansert lederatferd som er effektiv lederatferd i Forsvaret. (Forsvarssjefen, 2012, s. 11-13). POD sin publikasjon «Ledelse i politiet» bruker litt andre ord enn Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. Men samfunnsoppdraget indikerer det Forsvaret kaller oppdragsfokus. Videre bruker publikasjonen ordene samspill, utvikling og rollemodell som samsvarer med Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse. Publikasjonen påpeker at ledelse i politiet skal være verdibasert og fokuserer også på balansen mellom styring, ledelse og utvikling (Politidirektoratet, 2017). Slik sett forfekter Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse og publikasjonen «ledelse i politiet» i stor grad det samme synet på hva som kjennetegner effektiv lederatferd. Forsvaret har utarbeidet en skala for å måle denne lederatferden. Balansert lederatferd måles jevnlig blant annet gjennom Forsvarets medarbeiderundersøkelser. Forsvaret har således empiriske data som kan beskrive forekomst, variasjon, betydning, og utvikling av lederatferd. I politiets publikasjon er ikke den teoretiske forankringen beskrevet, det er ikke utviklet en egen skala for å måle den beskrevne ønskede lederatferd, og lederatferd måles heller ikke med andre skalaer i organisasjonen. I denne studien er derfor balansert lederatferd valgt for å måle graden av konstruktiv ledelse i Oslo politidistrikt. Nedenfor blir det redegjort nærmere for hva Forsvaret legger i effektiv lederatferd og den teoretiske forankringen.

Forsvaret bruker balansert lederatferd som begrep og betegnelse på effektiv ledelse. Balansert lederatferd handler om balansen mellom oppdragsfokus (strukturering av arbeidet; effektivitet og prestasjonsevne), samspill (aktivering av menneskelige ressurser; omtanke for

medarbeidere og fokus på relasjoner) og utvikling (nyteknung og tilpasningsevne). I tillegg har forsvaret tatt med begrepet «rollemodell» fordi eksemplets makt og verdigrunnlag er sentralt i det å være leder i Forsvaret (Forsvarets Høgskole, 2015, s. 24; Forsvarssjefen, 2012). Balansert lederatferd i Forsvaret bygger på Yukl (2012) sitt tredelte metakonsept som er en hierarkisk atferds taksonomi under metakategoriene endrings- oppgave- og relasjonsorientert ledelse med tilsammen tolv underkategorier (se figur 2.2. og figur 2.3). Disse oppsummerer mye av forskningen som er gjort på lederatferd og inkluderer vesentlige elementer fra teorien om transformasjonsledelse (Forsvarets Høgskole, 2015, s. 24). Yukl (2012) introduserte også metakategorien ekstern orientering som fokuserer på lederatferd mot omgivelsene som påvirker en organisasjon uten at det ble presentert data som støtter fire delingen av metakategorier. Balansert lederatferd kan dermed sies å støtte seg på et omfattende teoretisk rammeverk såvel som omfattende forskning som støtter teorien (Forsvarets Høgskole, 2015, s. 24).

Figur 2.2. Yukls hierarkiske taksonomi (Yukl, 2012, s. 68).

Norsk		Engelsk	
Metakategori	Begreper		Concepts
Oppgaveorientert	Avklare	Task-oriented	Clarifying
	Planlegge		Planning
	Monitorere operasjoner		Monitoring operations
	Problemløsning		Problem solving
Relasjonsorientert	Støttende	Relations-oriented	Supporting
	Utvikle		Developing
	Anerkjennelse		Recognizing
Endringsorientert	Bemyndige	Change-oriented	Empowering
	Oppmuntre til endring		Advocating change
	Forestå/forestille ending		Envisioning change
	Oppmuntre til innovasjon		Encouraging innovation
Ekstern orientering	Fasilitere for kollektiv læring	External	Facilitating collective learning
	Bygge nettverk		Networking
	Ekstern overvåking		External monitoring
	Representere)		Representing

Forsvaret har tilpasset Yukls (2012) hierarkiske taksonomi til egen organisasjon med utgangspunkt i egne organisatoriske erfaringer og militær doktrine. Forsvarets modell avviker

således noe fra teorien (Forsvarets Høgskole, 2015, s. 25-27). Figur 2.3. under illustrerer Forsvarets hierarkiske taksonomi basert på Yukls (2012) hierarkiske taksonomi.

Figur 2.3 Forsvarets hierarkiske taksonomi.

Metakategori Forsvaret	Begreper
Rollemodell	Organisasjonslojalitet Læringsvilje Integritet Vise hensyn
Oppdragsfokus	Rolleavklaring Målorientering Oppfølging Handlingsfokus
Utviklingsfokus	Stimulere selvstendighet Stimulere utvikling Stimulere nyteknning Anerkjennelse/kommunisere mestring

I metakategorien *rollemodell* inngår det å være fokusert på organisasjonens behov, vise vilje til egen utvikling, ta hensyn til medarbeiderne og fremstå troverdig i lederrollen. I metakategorien *oppdragsfokus* inngår det å bidra til målforståelse, følge målrettet arbeid, rolleavklaring og sørge for at oppgaver blir gjennomført. I metakategorien *utviklingsfokus* inngår det å støtte samt bidra til medarbeidernes utvikling gjennom å stimulere til nye ideer, kompetanseutvikling, kommunisere mestring samt stimulere til selvstendighet (Forsvarets Høgskole, 2015, s. 45). Samspilldimensjonen i balansert lederatferd er slik sett bakt inn i det å være rollemodell og ha utviklingsfokus.

I politidirektoratets publikasjon «Ledelse i Politiet» henvises det til og brukes begreper som «samfunnsoppdraget», hvordan ledere utfører sin lederrolle, tillit gjennom tydelige roller, utvikling, nyskapning og politiets verdier (Politidirektoratet, 2017). De fire kjerneverdiene politiet opererer med i sin medarbeiderplattform er «jeg er modig», «jeg viser respekt», «jeg er helhetsorientert» og «jeg er tett på». I det å være modig inngår å ta ansvar, ta initiativ, fatte og gjennomføre beslutninger, være tydelig og gi tilbakemeldinger samt forstå og håndtere risiko. I det å vise respekt inngår å være profesjonell, anerkjenne mangfold, behandle alle likeverdig og opptre på en måte som styrker tilliten til politiet. I det å være helhetsorientert inngår å være nyskapende og endringsvillig, dele kunnskap og erfaring, handle for

felleskapets beste samt bidra til å løse politiets samfunnsoppdrag. I det å være tett på inngår å være tilgjengelig, engasjert, løse problemer og hjelpe andre.

I tillegg skal ledere i politiet sette retning og drive endring, skape resultater i samhandling med andre, og motivere og utvikle medarbeidere. For å motivere og utvikle medarbeiderne pekes det på viktigheten av et aktivt medarbeiderskap og et helsebringende arbeidsmiljø. Det påpekes at ledere har et spesielt ansvar for å være en god rollemodell for hvordan verdiene kommer til uttrykk (Politidirektoratet, 2017). Uten at begrepene som brukes i Politidirektoratets publikasjon er tydelig forankret i eller henviser til teori kan begrepene som brukes i publikasjonen sammenlignes og plasseres i de samme metakategoriene Forsvaret har utarbeidet i sitt hierarkiske taksonomi. Balansert lederatferd målt i politiet vil derfor kunne fungere som et mål på hvorvidt konstruktiv/effektiv lederatferd utøves i politiet på samme måte som Forsvaret benytter det i sin organisasjon.

Ledelsesforskningen har frem til år 2000 nesten utelukkende fokusert på hva som kjennetegner effektive ledere og organisasjoner (Schyns & Schilling, 2013, s. 138). Det finnes mye forskning som støtter sammenhengen mellom det som regnes som konstruktiv/effektiv lederatferd og positive utfallsvariabler som medarbeidernes jobbenngasjement, jobbtilfredshet og motivasjon (Høst, 2016, s. 86). Disse variablene kan sees på som indikatorer for det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon. Som beskrevet tidligere består ikke lederatferd i en organisasjon utelukkende av tilstedeværelse av det konstruktive. I neste avsnitt blir det redegjort nærmere for destruktiv lederatferd, og hvordan slik atferd kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet.

2.4 Destruktiv ledelse og helhetlig modell for destruktiv ledelse

Forskning på destruktiv ledelse er en relativt ny side ved ledelsesforskningen, og det er først etter år 2000 at det systematisk har vært forsket på mulige negative og destruktive effekter lederatferd kan ha for medarbeidere og organisasjon (Einarsen et al., 2007, s. 1-2). Eksempler på hva som kan oppfattes som destruktiv lederatferd kan være ledere som misbruker sin makt, lyver, fornærmer, aktivt leter etter feil og kritiserer sine medarbeidere. Slik lederatferd kan

påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet negativt og gjøre medarbeiderne og organisasjonen mindre effektive (Einarsen et al., 2015, s. 207). Schyns og Shilling (2013) hevder at det særlig er to grunner til at forskningen på destruktiv ledelse har økt i omfang. Den ene er at studier har funnet at destruktiv ledelse ser ut til å være vesentlig mer utbredt og koste organisasjonene vesentlig mer enn tidligere antatt, og den andre at forskning har vist at destruktiv ledelse har stor negativ påvirkning på medarbeiderne (Schyns & Schilling, 2013, s. 138-139).

En studie gjennomført i det norske Forsvaret viste at destruktiv lederatferd hadde negativ signifikant korrelasjon med jobbengasjement og var positivt signifikant korrelert med utbrenthet (Johansen & Platek, 2017). I en amerikansk studie fant Tepper (2007) at 13,6 prosent av ansatte rapporterte at de jevnlig var utsatt for destruktiv ledelse, og at kostnaden destruktiv ledelse påførte organisasjonene i USA var 23,8 milliarder dollar årlig i form av sykefravær, turnover og lavere effektivitet (Schyns & Schilling, 2013, s. 138). Siden forskningsfeltet er relativt nytt bruker forskere forskjellige begreper og definisjoner når de omtaler destruktiv ledelse. I Norge var Kile (1990) en av de første som beskrev destruktiv ledelse under begrepet «helsefarlig ledelse». Det er også brukt begreper som «den militante leder» (Elbing og Elbing 1994), «den misunnelige leder» (Stein 1997), «den stakkarslige tyrann» (Ashforth 1994) og «den avsporede leder» (Shackleton 1995) (Einarsen et al., 2015, s. 208). Etter år 2000 har begreper som «abusive supervision» (Tepper 2007) og «tyrannisk ledelse» (Kant, Skogstad, Torsheim og Einarsen) blitt brukt for å beskrive kontraproduktiv organisasjonsatferd. Forskningen har det til felles at den beskriver destruktiv ledelse selv om det benyttes ulike begreper (Einarsen et al., 2015, s. 208). Det er også uenighet blant forskere om hva begrepet destruktiv ledelse inneholder. Diskusjonen retter seg i hovedsak mot om ikke-ledelse eller la-det-skure ledelse (Laissez-faire ledelse) også skal innlemmes under begrepet destruktiv ledelse. Det diskuteres om denne passive formen kan betegnes som destruktiv ledelse eller om begrepet heller skal forbeholdes de aktive formene for destruktiv ledelse. Skogstad et al. (2007) argumenterer for at la-det-skure ledelse skal defineres som destruktiv ledelse på bakgrunn av funn fra empiriske studier som viser de samme negative konsekvensene, og teoretisk rasjonale (Skogstad et al., 2007, s. 80). Videre diskuteres det om det skal skilles mellom destruktivt lederskap (som mer direkte omhandler utførelse av lederoppgaver i relasjon til medarbeidere) og destruktiv lederatferd (som kan inkludere all

atferd en leder utviser) (Schyns & Schilling, 2013, s. 139). I lys av den distinksjonen diskuteres det også hvem slik ledelse får konsekvenser for, om det er medarbeideren eller organisasjonen. Disse diskusjonene påvirker hvordan destruktiv ledelse defineres. Schyns og Shilling (2013) har i sin metaanalyse pekt på at diskusjonen om definisjon og innhold handler om den destruktive lederatferden skal beskrives utfra medarbeidernes persepsjon eller lederens faktiske atferd, om atferden er intendert eller ikke, om destruktiv atferd skal uttrykkes fysisk, verbalt og/eller ikke verbalt, og i hvilken grad utfallet/konsekvensene av atferden skal inkluderes eller ikke (Schyns & Schilling, 2013, s. 140).

Einarsen et.al (2007) definerer destruktivt lederskap på følgende måte:

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

I følge Einarsen et al. (2007) sin definisjon retter destruktiv ledelse seg både mot medarbeidere og organisasjonen. Destruktiv ledelse handler i denne definisjonen om lederens atferd og ikke om intensjon eller motiv (Einarsen et al., 2015, s. 212). Definisjonen bruker også ord som systematisk og gjentakende om en leders destruktive atferd. Det utelukker således enkelthendelser der eksempelvis lederen har en dårlig dag eller gjør feil, fra å bli definert som destruktiv atferd. Videre beskriver definisjonen organisasjonens legitime interesser. Ordet legitim betyr rettmessig og innebærer interesser som kan forsvares med rettsregler eller andre interne regler, som for eksempel arbeidsmiljøloven eller sikkerhetsregler. Destruktiv ledelse handler således om ledelse som står i et motsetningsforhold til organisasjonens legitime interesser (Einarsen et al., 2015, s. 212).

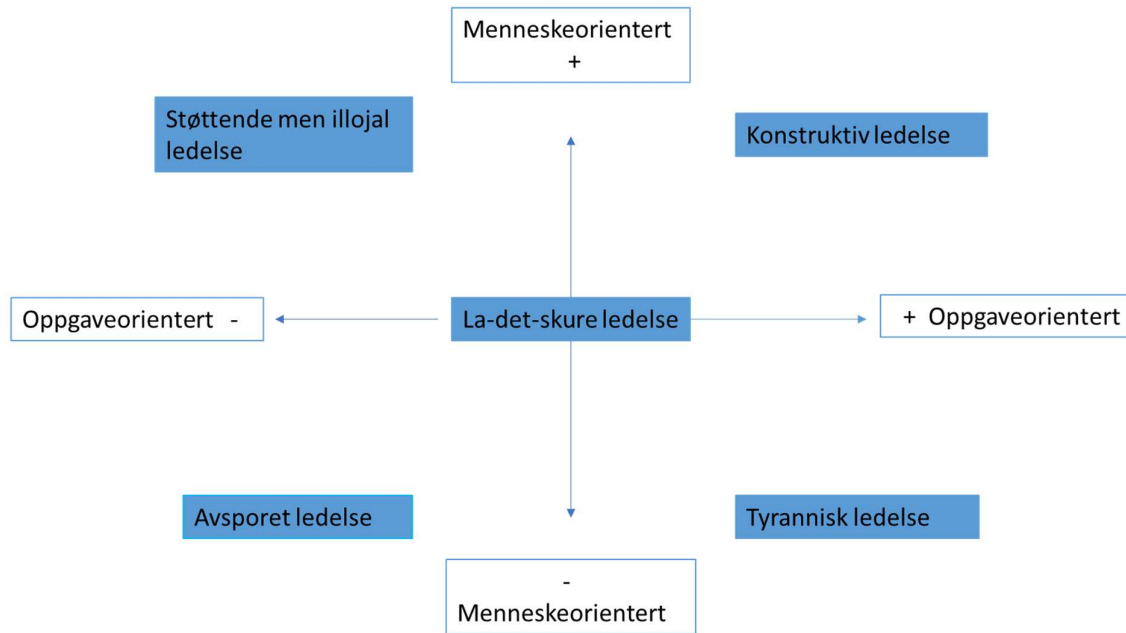
Schyns og Shilling definerer destruktivt lederskap som:

“A process in which over a longer period of time the activities, experiences and/or relationships of an individual or the member of a group are repeatedly influenced by their supervisor in a way that is perceived as hostile and/or obstructive” (Schyns & Schilling, 2013, s. 141).

Denne definisjonen av destruktiv ledelse er smalere og vektlegger skillet mellom destruktivt lederskap og destruktiv lederatferd. Schyns og Shilling (2013) har beskrevet denne forskjellen og mener at Einarsen et al. (2007) sin definisjon favner for bredt. Schyns og Shilling (2013) stiller spørsmålstegn ved om la-det-skure ledelse kan defineres som destruktiv, og heller til at passiv ledelse/ikke ledelse som la-det-skure-ledelse ikke skal sortere under begrepet destruktiv, fordi man må skille mellom konsekvensene av utøvd lederatferd og atferden i seg selv. Schyns og Shilling (2013) påpeker også at ledelse som kan være destruktiv for organisasjonen ikke nødvendigvis oppleves slik blant medarbeiderne. Schyns og Shilling (2013) skiller derfor mellom destruktiv lederskap som aktive handlinger rettet mot medarbeiderne og negativt lederskap som innbefatter la-det-skure ledelse og kontraproduktiv atferd (Schyns & Schilling, 2013, s. 141-142).

Til tross for ulikhetene i definisjonene og hva forskjellige forskere legger i begrepet er det enighet om at destruktiv ledelse påvirker negativt, enten det gjelder medarbeiderne, grupper av medarbeidere eller organisasjonen. Hva som oppfattes som destruktiv ledelse avhenger også av hvordan medarbeidere oppfatter den ledelse de blir utsatt for, den situasjon de befinner seg i, og hvor ressurssterke medarbeiderne er (Einarsen, Skogstad, Aasland & Løseth, 2006, s. 249). Eksempelvis vil en type situasjon i politiet kreve at en leder roper direkte ordre og gir detaljerte føringer til en medarbeider, mens den samme atferden i et kontorlandskap eller i et møte vil kunne oppfattes som destruktiv. I følge Brodsky (1976) må det som kjennetegner destruktiv ledelse og hvilke konsekvenser slik ledelse har sees i sammenheng med medarbeiderne, situasjonen og organisasjonen (Einarsen et al., 2006, s. 249). I denne studien legges definisjonen til Einarsen et al. (2007) til grunn. Definisjonen omfatter både ledes atferd mot organisasjonen og deres atferd mot medarbeiderne. Disse to dimensjonene er ganske like de to hovedretningene i atferdstilnærmingen som er relasjonsorientert og oppgaveorientert. Einarsen et.al. (2007) har utviklet en helhetlig modell for destruktiv lederatferd.

Figur 2.4. Helhetlig modell for destruktiv ledelse (Einarsen et al., 2007).



Modellen bygger på tre grunnleggende antagelser; ledere utøver atferd overfor både medarbeidere og organisasjonen, atferden varierer fra konstruktiv til destruktiv og ledere kan opptre både konstruktivt og destruktivt samtidig, sekvensielt eller over tid (Einarsen et al., 2007). Modellen har de samme to dimensjonene som definisjonen, nemlig atferd mot organisasjonen (oppgaveorientering) på den horisontale aksene, og atferd mot medarbeiderne (menneske- eller relasjonsorientering) på den vertikale aksene. Begge aksene går fra destruktiv til konstruktiv. Modellen utleder fem forskjellige typer lederatferd. I midten er la-det-skure ledelse plassert, og beskriver en lederatferd der lederen verken er interessert i organisasjonen eller medarbeiderne. Lederen er passiv eller unnvikende i situasjoner der det forventes at lederen handler. Konstruktiv lederatferd i den øvre høyre kvadranten er en lederatferd der lederen opptrer konstruktivt både mot medarbeiderne og organisasjonen. Dette samsvarer med andre konstruktive former for ledelse som transformasjonsledelse, karismatisk ledelse og autentisk ledelse. Tyrannisk lederatferd i den nedre høyre kvadranten beskrives som en atferd der lederen er sterkt oppgaveorientert og fokusert på organisasjonens mål, mens lederen har lav menneske- eller relasjonsorientering. Lederen oppnår resultater for organisasjonen på bekostning av medarbeiderne. Utfordringen med å komme slik ledelse til livs er at lederen kan oppfattes meget forskjellig av medarbeidere og overordnede (Einarsen et al., 2015, s.

214). Avsporet lederatferd i den nederste venstre kvadranten beskrives som en atferd der lederen har lav oppgaveoreintering og lav menneske- eller relasjonsorientering. Atferden er destruktiv både mot organisasjonen og for medarbeiderne. Slike ledere tyranniserer sine medarbeidere og bidrar aktivt til å motarbeide organisasjonen. Slike ledere kan lyve og lure medarbeidere og organisasjonen til fordel for egen vinning eller karriere (Einarsen et al., 2015, s. 214). Støttende men illojal ledelse i den øvre venstre kvadranten beskriver en lederatferd der lederen er destruktiv mot organisasjonen men ikke oppfattes som destruktiv mot medarbeiderne. Slike ledere kan innvilge goder medarbeiderne ikke har krav på, oppfordre til at medarbeiderne ikke gjør alle arbeidsoppgavene sine eller handle for egen vinning. Det er flere eksempler på ledere som er godt likt, men som blir tatt for å ha underslått verdier fra organisasjonen (Einarsen et al., 2015, s. 214).

La-det-skure ledelse er som nevnt plassert midt i modellen. Som tidligere beskrevet i dette kapitlet har Skogstad et al. (2007) dokumentert gjennom sin forskning at la-det-skure ledelse skal regnes som destruktiv ledelse, mens Schyns og Shilling (2013) heller til at la-det-skure ledelse ikke skal defineres som destruktiv ledelse. Plasseringen av la-det-skure ledelse i modellen kan derfor problematiseres av to grunner. Den første er om la-det-skure ledelse i det hele tatt hører hjemme i modellen. La-det-skure ledelse er beskrevet som den svakeste formen for ledelse i fullspektrumsmodellen for konstruktiv ledelse. Dette synliggjør uenigheten innad i forskningsmiljøene om hvorvidt la-det-skure ledelse kan innlemmes i destruktiv ledelse eller ikke. Den andre grunnen til å problematisere dette er at plasseringen virker underlig gitt at både avsporet ledelse og la-det-skure ledelse har lav organisasjons- og medarbeiderorientering. Einarsen et al. (2015) diskuterer dette og ser at en mulighet vil være å innføre en tredje aktiv-passiv dimensjon i modellen for destruktiv ledelse, slik at la-det-skure ledelse defineres som en passiv form for destruktiv ledelse, eller at la-det-skure ledelse bør plasseres lenger ned i modellen mot avsporet ledelse (Einarsen et al., 2015, s. 212-215). I og med at denne studien legger Einarsen et al. (2007) sin definisjon til grunn betraktes la-det-skure ledelse som en passiv form for destruktiv ledelse. La-det-skure ledelse er den vanligste formen for destruktiv lederatferd slik Einarsen et al. (2015) og Asland et al. (2010) definerer destruktiv ledelse.

Oppsummert er destruktiv ledelse en form for ledelse som er utbredt i de fleste organisasjoner i større eller mindre grad, også i Norge. I en norsk metastudie (N = 2593) fra 2005 fant Aasland et al. (2005) at 21,2 prosent rapporterte at de var utsatt for la-det-skure ledelse de siste seks månedene, mens 3,4 prosent rapporterte at de var utsatt for tyrannisk lederatferd (Aasland et al., 2010, s. 444). Forskning viser at destruktiv ledelse har store implikasjoner for det psykososiale arbeidsmiljøet og kan påvirke både medarbeidere og organisasjonen negativt (Einarsen et al., 2015, s. 220; Schyns & Schilling, 2013, s. 138-139).

Nå er både den konstruktive (positive) og destruktive (negative) dimensjonen ved fenomenet ledelse presentert, og begge kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i en organisasjon i stor grad. Nedenfor blir det redegjort nærmere for hva det psykososiale arbeidsmiljøet er for noe, og hva et godt psykososialt arbeidsmiljø innebærer.

2.5 Psykososialt arbeidsmiljø

Begrepet arbeidsmiljø er en generell beskrivelse som innbefatter det fysiske, sosiale og psykososiale arbeidsmiljøet den enkelte møter i en organisasjon. Det fysiske og sosiale arbeidsmiljøet beskriver hvordan de fysiske og sosiale arenaene påvirker og påvirkes av individ og grupper i organisasjonen. Et godt psykososialt arbeidsmiljø handler om kvaliteten i personlige menneskelige relasjoner på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Moen (2016) skriver at begrepet psykososialt arbeidsmiljø brukes som en samlebetegnelse for forhold som angår arbeidssituasjonen og arbeidsbetingelsene. Han refererer til engelsk litteratur som bruker ord som psykologiske og sosiale faktorer på arbeidsarenaen, der de psykologiske handler om oppfatninger og fortolkninger av forhold relatert til arbeidet, mens de sosiale handler om hvordan individet blir påvirket av den sosiale kontekst og mellommenneskelige forhold. Moen (2016) deler begrepet psykososialt arbeidsmiljø i tre dimensjoner; organisatorisk arbeidsmiljø, sosialt samspill og individuell oppfatning (Moen, 2016).

Dimensjonen organisatorisk arbeidsmiljø omhandler individets forhold til arbeidsoppgavene og andre på arbeidsplassen. Her inngår ytre påvirkninger som lokaliteter, arbeidsplaner og struktur. En viktig faktor her er ledelse. Moen (2016) påpeker at god ledelse er viktig for et

godt arbeidsmiljø. Han påpeker også at forhold i det organisatoriske arbeidsmiljøet kan utløse stressymptomer og andre helseplager (Moen, 2016). Dimensjonen sosialt samspill omhandler den psykiske påvirkningen av samarbeid og samhandling eller mangel på det på arbeidsplassen. Er arbeidssituasjonen konfliktfylt går det utover det psykososiale arbeidsmiljøet og kan forårsake helseplager (Moen, 2016). Hvordan lederen håndterer konflikter og i hvilken grad lederen støtter sine medarbeidere vil således ha stor påvirkning på det psykososiale arbeidsmiljøet. Dimensjonen individuell oppfatning omhandler hvordan individet oppfatter, bearbeider og formidler de ytre påvirkninger. Det en person oppfatter som ubehagelig og vanskelig kan oppfattes annerledes av andre (Moen, 2016). Moen (2016) peker også på at forhold som jobbauntonomi, sosial støtte samt anerkjennelse er viktige faktorer for det psykososiale arbeidsmiljøet. Dette er forhold som i stor grad kan påvirkes av lederen. Det psykososiale arbeidsmiljøet påvirker forhold både individuelt og organisatorisk. For den enkelte medarbeider er det viktig for helse, trivsel og jobbengasjement, mens for organisasjonen er det viktig for produktivitet, unngå at medarbeidere slutter (turnover) og sykefravær (utbrenthet) (Moen, 2016).

Et godt psykososialt arbeidsmiljø er viktig både for medarbeidere og organisasjonen, og ledere kan påvirke dette i stor grad. I levekårsundersøkelsen i Norge i 2006 oppga 6 prosent av norske arbeidstakere at de hadde opplevd vold og trakassering på jobben, 31 prosent at de hadde opplevd konflikter mellom ledere og medarbeidere, 36 prosent at de hadde opplevd å ha ensidig arbeid, og 33 prosent at de ikke opplevde å ha tid nok til å gjøre arbeidsoppgavene sine ordentlig (Moen, 2016). For at en organisasjon skal ha et godt psykososialt arbeidsmiljø må lederen fremme positive faktorer som positive utfordringer, meningsfullt arbeid, medbestemmelse, sosial støtte, anerkjennelse og belønning, og redusere risikofaktorer som stort arbeidspress, lange arbeidsøkter, ugunstige arbeidstidsordninger, usikkerhet knyttet til endring eller omstilling samt vold, mobbing og trakassering (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2018). Det psykososiale arbeidsmiljøet er også lovregulert gjennom arbeidsmiljøloven kapittel 4 som setter krav til arbeidsmiljøet (Arbeidsmiljøloven, 2005). Loven stiller krav om et forsvarlig arbeidsmiljø som skal sikre at medarbeidere ikke utsettes for fysiske eller psykiske belastninger, og at medarbeidere har krav på faglig og personlig utvikling, autonomi og variasjon i arbeidet. I arbeidsmiljøloven kapittel 4 som omhandler det psykososiale arbeidsmiljøet fastsetter loven at arbeidet skal ivareta den enkeltes integritet og verdighet,

sikre kontakt og kommunikasjon med andre medarbeidere, at arbeidstakeren ikke skal utsettes for trakassering eller annen utilbørlig atferd samt beskyttes mot vold, trusler og uheldige belastninger (Arbeidsmiljøloven, 2005).

Etter at politireformen har trådt i kraft har det vært flere varslingssaker som har omhandlet det psykososiale arbeidsmiljøet. Gjennom media har det blitt kjent at det er varslet om kritikkverdig lederatferd, og at det enkelte steder oppleves at det ikke er tid til å gjøre arbeidsoppgavene ordentlig. Dette har medført at dyktige polititjenestemenn og kvinner samt politijurister har sluttet i jobben. Det utløser organisatoriske merkostnader i form av dårligere effektivitet, og ansettelses- og opplæringsprosesser. Det psykososiale arbeidsmiljøet fremstår derfor som viktig for at politiet skal fungere effektivt. Ansatte i politiet er en gruppe som må håndtere en viss risiko i arbeidet. For grupper som må prestere under risiko i belastende situasjoner er et godt psykososialt arbeidsmiljø ekstra viktig (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2015, s. 204-208). Lederatferd vil være en viktig faktor som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet (Richardsen & Martinussen, 2008; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004, s. 295-298).

2.6 Utfallsvariabler

I denne studien er ekstrarolleatferd og jobbengasjement valgt som positive indikatorer på god ledelse, mens utbrenthet og turnover intensjon er valgt som indikatorer på ledelse med negative konsekvenser. De positive utfallsvariablene er valgt fordi effektivitet og oppdragsløsning i Oslo politidistrikt i stor grad er understøttet av medarbeidere og ledere som utviser ekstrarolleatferd og har en høy grad av jobbengasjement. Lav grad av dette vil gi direkte implikasjoner på effektivitet og oppdragsløsning. De negative utfallsvariablene er valgt fordi de representerer store personlige og organisatoriske kostnader og samtidig påvirker effektivitet og oppdragsløsning negativt. Utfallsvariablene vil være viktige indikatorer på hvor godt eller dårlig det psykososiale arbeidsmiljøet oppleves i Oslo politidistrikt, og kan relateres direkte til opplevd ledertatferd fra nærmeste leder (Einarsen et al., 2015, s. 220-221). Nedenfor redegjøres det for utfallsvariablene som er lagt til grunn i denne studien.

Ekstrarolleatferd

Kaufmann & Kaufmann legger Organ (1988) sin definisjon av ekstrarolleatferd til grunn, og definerer det som «*individuell atferd som er selvvalgt og ikke direkte eller eksplisitt er en del av det formelle belønningssystemet, og som i det totale regnskapet gjør at organisasjonen fungerer bedre*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 99). Ekstrarolleatferd kan knyttes til motivasjon og er avgjørende for organisasjonens evne til å løse alle oppgaver (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 93-99).

Forskningen på distinksjonen mellom ekstrarolleatferd og atferd som ligger til rollen/stillingen (in-role) begynte allerede med Barnard (1938) og Katz (1964) sine studier (Van Dyne & Lepine, 1998, s. 108). Katz (1964) tese, som ble videreutviklet av Smith, Organ og Near (1983), var at medarbeidere må være villige til å gjøre mer enn bare det som er definert for stillingen for at organisasjonen skal lykkes (Rioux & Penner, 2001, s. 1306). Atferd knyttet til rollen ved for eksempel en stillingsinstruks kan betegnes som forventet atferd og kan sanksjoneres dersom den ikke utføres. Fravær av atferd som er knyttet til rollen vil som regel ha negative konsekvenser for organisasjonen. Ekstrarolleatferd er derimot frivillig atferd utover det som er beskrevet eller forventet, og kan føre til positive konsekvenser for organisasjonen. Van Dyne og LePine (1998) lister tre kriterier for at atferd skal kunne klassifiseres som ekstrarolleatferd. Kriteriene er at atferden ikke er spesifisert på forhånd, at atferden ikke omfattes av det formelle belønningssystemet, og at atferden ikke kan føre til negative sanksjoner dersom den ikke utføres (Van Dyne & Lepine, 1998, s. 108). Det er forsket mye på ekstrarolleatferd i flere land verden over, og forskningen peker på at ekstrarolleatferd består av de to overordnende dimensjonene hjelpsomhet (altruisme) og medgjørighet/samvittighetsfullhet (conscientiousness) knyttet til etterlevelse av regler (Nguni et al., 2006, s. 151). Hjelpsomhet retter seg gjerne mot andre personer i oppdukkende situasjoner mens medgjørighet/samvittighetsfullhet handler mer om å være en god ansatt og retter seg i større grad mot organisasjonen (Smith, Organ & Near, 1983, s. 662).

Organ (1988) deler ekstrarolleatferd inn i fem kategorier. Det er hjelpsomhet (Altruism), medgjørighet/samvittighetsfullhet (Generalized Compliance), samfunnsansvar (Civic Virtue), høflighet (Courtesy) og sportsånd (Sportsmanship) (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990, s. 115). Hjelpsomhet handler om å gjøre ting for andre uten at det kommer en

selv til gode. Et eksempel kan være å komme tidligere eller bli igjen etter arbeidstid for å hjelpe kollegaer med deres arbeidsoppgaver. Medgjørighet eller samvittighetsfullhet handler om å gjøre oppgaver som ingen har direkte ansvar for men som kommer organisasjonen til gode. Et eksempel kan være å rydde i fellesområder, tømme oppvaskmaskinen eller hente papir til printeren. Samfunnsansvar handler om å holde seg oppdatert og orientert om organisasjonen og omgivelser som kan påvirke organisasjonen, og komme med forslag til forbedringer. Et eksempel kan være å lese styringsdokumenter som påvirker organisasjonen. Høflighet handler om å ha en diskre oppførsel med formål om å unngå at konflikter oppstår. Sportsånd handler om se litt stort på ting og ikke lage store problemer ut av små ting. Det handler om å ta utfordringer på en sporty måte med godt humør uten å klage (Podsakoff et al., 1990, s. 115).

I politiet er ekstrarolleatferd viktig. Det er alltid oppgaver både internt i organisasjonen og eksternt som faller mellom flere stoler. Videre er deler av hverdagen for mange medarbeidere hendelsesstyrt og følgelig er organisasjonen avhengig av at medarbeiderne tar initiativ og løser oppdukkende oppgaver fortløpende. Forskning viser også at ekstrarolleatferd blir viktigere når konteksten organisasjoner og medarbeidere opererer innenfor preges av uforutsigbarhet og gjensidig avhengighet (Griffin, Neal & Parker, 2007, s. 329-330; Matthiesen, 2014, s. 37). Forskere har identifisert flere faktorer som påvirker ekstrarolleatferd hvorav ledelse er en viktig faktor (Nguni et al., 2006, s. 151). I en amerikansk undersøkelse som omhandlet transformasjonslederatferd og dens påvirkning på ekstrarolleatferd gjennomført i et stort petrokjemiselskap fant Podsakoff et al. (1990) at støttende lederatferd som en arbeidsmiljøfaktor påvirket ekstrarolleatferd indirekte gjennom økt jobbtilfredshet, men også at støttende ledelse påvirket ekstrarolleatferd direkte (Nguni et al., 2006, s. 167-173; Podsakoff et al., 1990, s. 135-137). I en annen studie gjennomført av Matthiesen (2014) basert på data fra Administrativt Forskningsfond (AFF) ved Norges handelshøgskole (NHH) fant Matthiesen at ledere som hadde en transformasjonslederatferd, det vil si motiverte, utfordret, tok hensyn og opptre som rollemodeller overfor medarbeiderne bidro til ekstrarolleatferd. Han fant videre at det var sannsynlig at også ekstrarolleatferd blant medarbeiderne kunne bidra til mer transformasjonsledelse hos lederen. Endelig påpekte studien at det er klare sammenhenger mellom transformasjonsledelse, ekstrarolleatferd og innovasjon i organisasjonen (Matthiesen, 2014, s. 43).

Jobbengasjement

Jobbengasjement er introdusert som en positiv motvekt til utbrenthet og bidrar til å utvide forståelsen av hvordan forskjellige aspekter ved arbeidsmiljøet kan påvirke medarbeidere (Richardsen & Martinussen, 2008, s. 249-257). Forskningen på jobbengasjement henger sammen med forskningen på den nye grenen av psykologiforskningen som kalles positiv psykologi. Psykologiforskningen har tradisjonelt sett vært opptatt av belastningsperspektivet, men forskning på positiv psykologi retter søkelyset mot positive sider ved menneskets liv som trivsel, berikelse, vekst, selvutvikling og nyskaping (berikelsesperspektivet) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Demerouti et al. (2001) hevder at forskningen på arbeidsmiljø fra 2000 tallet og fremover har fokusert mer på positive arbeidsrelaterte tilstander som jobbengasjement (Richardsen & Martinussen, 2008, s. 249-257). Jobbengasjement innebærer arbeidsglede som kommer fra en indre motivasjon for arbeidet. Jobbengasjement henger ikke utelukkende sammen med selve arbeidet men innbefatter i tillegg en mer overordnet positiv og tilfredsstillende jobbrelatert tilstand (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 321). Schaufeli et al. (2004) har definert jobbengasjement som en forholdsmessig konsistent positiv følelsesmessig tilstand som karakteriseres av de tre dimensjonene vitalitet (vigor), entusiasme (dedication) og evne til å fordype seg i arbeidsoppgavene (absorption). Vitalitet består av høy energi, utholdenhet og vilje til å anstrenge seg. Entusiasme består av en følelse av inspirasjon, stolthet, utfordring, sterk identifikasjon med arbeidet og en følelse av at egen innsats er betydningsfull. Evne til å fordype seg i arbeidet består av evnen til dyp konsentrasjon, og la seg oppsluke av arbeidsoppgavene (Richardsen & Martinussen, 2008, s. 249-257; W. B. Schaufeli & Bakker, 2004, s. 295). Forskning har påvist at mens utbrenthet er forbundet med jobbkrav og mangel på jobbressurser er jobbengasjement forbundet med positive jobbressurser i organisasjonen (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004, s. 293). I en undersøkelse utført blant fire forskjellige yrkesgrupper fant Schaufeli og Bakker (2004) at sosial støtte, positive tilbakemeldinger og coaching fra leder var høyt korrelert med alle tre dimensjonene av jobbengasjement (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004, s. 293-311). I en norsk undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgssektoren fant Richardsen og Martinussen at jobbressurser i høy grad var relatert til alle tre dimensjonene av jobbengasjement. De fant at autonomi (muligheten til å bestemme over viktige aspekter i jobben), sosial støtte fra leder og medarbeidere, tilfredshet med egen karriere og mulighet for avansement var relatert til høyt jobbengasjement. De hevder at dersom disse viktige jobbressursene er positivt tilstede er

sannsynligheten stor for at arbeidsmiljø og arbeidsoppgaver vil styrke, begeistre og gjøre at medarbeiderne involverer seg dypt i arbeidet (Richardson & Martinussen, 2008, s. 249-257).

Oppsummert kan det sies at utfallsvariabelen jobbgasjement er en av flere variabler som beskriver det psykososiale arbeidsmiljøet. Jobbgasjement kan sees på som den positive motpolen til utbrenthet. Jobbgasjement henger sammen med positive jobbresurser. Konstruktiv lederatferd kan være en slik positiv jobbresurs, og kan dermed påvirke jobbgasjementet hos medarbeidere og det psykososiale arbeidsmiljøet i organisasjonen.

Utbrenthet

I belastningsperspektivet innenfor psykologien har forskere hovedsakelig vært opptatt av nedbrytende faktorer på det psykososiale arbeidsmiljøet som stress, konflikter og mobbing på arbeidsplassen. Dette handler om forholdet mellom arbeid og helse, og hvordan medarbeidere og ledere kan påvirkes på en belastende måte i jobben (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Tidligere var det vanlig å betegne stress som ytre påvirkning som kunne forårsake belastning og påvirke helsen negativt, men flere forskere hevder at den kumulative virkningen av større og mindre dagligdagse hendelser like gjerne kan bli en alvorlig belastning (Burks & Barclay, 1985, s. 27). Det er dette belastningsperspektivet som ligger til grunn for forskning på psykologisk stress i arbeidslivet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 300). Begrepet stress kan ifølge Kaufmann og Kaufmann brukes på tre måter. Stress som en type påvirkning (belastning), stress som en respons, og stress som en prosess som foregår mellom påvirkning og respons (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 301). Ifølge Helleøy (2006) er det avgjørende elementet den kognitive vurderingen som formidler sammenhengen mellom påvirkning og respons. På den måten kan stress beskrives som en ubalanse i samspillet mellom individ og miljø. Det avgjørende er arten av dette samspillet. Stress blir en prosess der faktorer ved miljøet (arbeidsoppgavene og arbeidsmiljøet) og individet (tidligere erfaringer, holdninger og subjektive oppfatninger) må sees under ett, og der årsaksfaktorer, mekanismer og reaksjonsmønstre inngår i begrepet (Helleøy, 2006, s. 313).

Fiedler (1992) delte stress inn i to hovedkategorier, jobbstress og mellommenneskelig stress (Harms, Credé, Tynan, Leon & Jeung, 2017, s. 179). Jobbstress oppstår når situasjonen er kompleks, tvetydig og krevende sett i forhold til kompetanse, ressurser og struktur som er tilgjengelig for å møte kravene (Bass & Bass, 2008, s. 813). Mellommenneskelig stress

oppstår når individer er i konflikt med hverandre eller som følge av krav og forventninger fra andre (Harms et al., 2017, s. 179). Stressforskeren McGrath (1976) definerer stress bredt og viser til at stress også kan ha en positiv dimensjon ved at individet vurderer påvirkningen som enten en mulighet eller en trussel som er viktig, og som oppleves som u håndterlig. McGrath (1976) definerer stress som en transaksjon mellom miljø og individ (Hellesøy, 2006, s. 313-314). McGrath (1976) hevder at stress utvikles som en opplevd dynamisk prosess gjennom fire stadier. (1) Krav, fysiske og sosiale, som stiller objektive krav til individet. De objektive krav kalles belastninger. (2) Tolkning, hvordan individet forstår, persiperer, vurderer, bedømmer og tenker om objektive krav og egen evne til å mestre dem. (3) Responser, individets fysiologiske, psykologiske eller atferdsmessige respons. (4) Konsekvenser, hvilke følger stress får for individ og organisasjon. Det er viktig å påpeke at det vil være individuelle forskjeller, og at det som kan oppleves som en spennende utfordring for noen kan oppleves som farlig av andre (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 302).

Stressreaksjoner hos individet kan sees som biologiske, psykiske eller atferdsmessige uttrykk for ubalanse mellom miljø og individ. Ubalansen kan oppstå mellom krav og kapasitet, mellom behov og muligheten for å tilfredsstille behovene, eller mellom forventninger og situasjonen slik individet oppfatter den. Stressreaksjoner kan for eksempel være søvnvansker, hodepine, stiv nakke, angst, fordøyelsesproblemer, rastløshet, isolering og konsentrasjonsvansker (Hellesøy, 2006, s. 314). Slike reaksjoner hos medarbeidere eller ledere må sees i en bred sammenheng som inkluderer hjemmearena, sosial arena og individuell arena i tillegg til arbeidsarena. Alle arenaene vil påvirke hvordan stress utvikler seg hos individet (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 304).

Utbrenthet er en betegnelse for den mest negative siden av stress (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 303). Forskningen på utbrenthet rettet seg innledningsvis mot såkalte hjelpeyrker (for eksempel sykepleiere, psykologer, lærere, polititjenestemenn og leger) der store deler av arbeidet retter seg mot å hjelpe andre med deres problemer (Hellesøy, 2006, s. 320). Etterhvert som forskningen har utviklet seg har det tegnet seg et bilde av at utbrenthet er et problem i alle yrkesgrupper, og at jobbstress ikke er eneste årsak (Maslach, 2003, s. 189-192). Utbrenthet beskriver ifølge Maslach (1982) en fysisk, mental og følelsesmessig utmattelse, der jobben mister sin mening og jobbegasjement og andre positive emosjoner forbundet med

jobben forsvinner (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 303). Eksempler på fysisk utmattelse kan være kronisk tretthet, utmattelse, søvnproblemer og ansenhet. Eksempler på mental tretthet kan være at individet nedvurderer seg selv og føler håpløshet. Eksempler på følelsesmessig tretthet kan være at individet utvikler en likegyldighet og mister sympati og respekt for medarbeidere og ledere (Hellesøy, 2006, s. 320). Maslach (2003) beskriver utbrenthet som en samlebetegnelse for de tre dimensjonene utmattelse, kynisme og redusert jobbrelatert selvfølelse (Maslach, 2003, s. 190). Det er den følelsesmessige utmattelsen som ser ut til å være den sentrale delen i utbrenthet. Den følelsesmessige utmattelsen oppstår som et resultat av høy belastning over tid (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 304). Selv om utmattelse er en sentral del av utbrenthet er de to andre dimensjonene også viktige. I forskningen på utmattelse er det påvist en sterk forbindelse mellom utmattelse og kynisme. Forbindelsen mellom redusert jobbrelatert selvfølelse og de to andre er mer kompleks. Noen ganger ser redusert jobbrelatert selvfølelse ut til å være en konsekvens av utmattelse, mens andre ganger kan denne dimensjonen utvikle seg uavhengig og parallelt med de to andre. Alle tre dimensjonene er forbundet med arbeidssituasjonen på forskjellige måter. Det kan se ut som om utmattelse og kynisme retter seg mot jobbkrav og sosial konflikt, mens redusert jobbrelatert selvfølelse retter seg mot mangel på jobbressurser (Maslach, 2003, s. 190).

Lederskap har stor betydning for medarbeidernes opplevelse av stress. I en undersøkelse utført av Herzberg (1966) fant han at lederen var oppgitt som den mest stressende faktoren for medarbeiderne (Bass & Bass, 2008, s. 820-821). Bass og Bass (2008) peker på at lederskap har stor betydning for utbredelsen av stress og utbrenthet. I en undersøkelse utført av Griggs (1985) blant polititjenestemenn fant han at halvparten av de rapporterte negative stressorene handlet om lederstilen til overordnede. Samtidig påpeker Bass og Bass (2008) at de vanligste årsakene til stress er manglende positive relasjoner og manglende støtte fra egen leder (Bass & Bass, 2008, s. 814). Studier (Chen og Kao 2009, og Tepper 2000) har påvist at destruktiv lederatferd er positivt relatert til stress (Schyns & Schilling, 2013, s. 143-147). La-det-skure ledelse har negativ effekt på arbeidsmiljøet og predikerer stress (Fors Brandebo, Nilsson & Larsson, 2016, s. 704-705).

Oppsummert er stress tilstede i større eller mindre grad på alle arbeidsplasser. Stress kan oppstå som resultat av høye jobbkrav eller mangel på jobbressurser. Videre kan det oppstå av

konflikter eller forventninger og krav fra andre. Høy belastning over tid kan føre til utbrenthet. Utbrenthet består av tre dimensjoner; utmattelse, kynisme og redusert jobbrelatert selvfølelse. Alle dimensjonene er relatert til arbeidssituasjonen, men også andre faktorer som hjemmesituasjon og sosial situasjon hos individet påvirker. Utmattelse og kynisme henger ofte sammen med høye jobbkraav og sosial konflikt, mens redusert jobbrelatert selvfølelse ofte henger sammen med manglende jobbressurser. Ledelse påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet og bidrar til utbredelsen av stress og utbrenthet i både positiv og negativ forstand. Utbrenthet kan derfor sies å være en negativ utfallsvariabel som kan bidra til å si noe om det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt.

Turnover intensjon

Turnover intensjon (intention to quit) er ikke en fysisk handling men beskriver en intensjon om en handling. Det kan være flere grunner til at ansatte ønsker å slutte i en organisasjon. Ønske om nye utfordringer, høyere lønn eller avstand fra arbeidsplassen er noen grunner til at ansatte ønsker å slutte i en organisasjon. Powell og York (1992) pekte på at høy turnover særlig har vært et problem i deler av helse og omsorgssektoren, og yrker innen offentlig omsorg og velferd i USA. Ben-Dror (1994) rapporterte om årlig turnover frekvens på over 50 prosent innen enkelte av disse yrkene. Det medfører store kostnader for organisasjonen og går utover tjenesteleveransene (Mor Barak, Nissly & Levin, 2001, s. 627). McKee et al. (1992) fant at flere studier bekrefter at medarbeidere som opplever mye stress har større tilbøyelighet til å slutte i stillingen. Studier har også vist at medarbeidere som blir værende i organisasjonen rapporterer signifikant høyere på støtte blant andre medarbeidere. De rapporterer også at lederen opptrer støttende og er til å stole på når ting blir vanskelig i arbeidssituasjonen (Mor Barak et al., 2001, s. 631-632).

I en metastudie utført av Spector (1986) fant han at jobbaautonomi og deltagelse blant medarbeidere hadde negativ korrelasjon med ønske om å slutte. Det vil si at jobbaautonomi og opplevd medbestemmelse predikerte lavere turnover intensjon (Spector, 1986, s. 1013). Tepper (2000) fant at destruktiv lederatferd predikerte høyere turnover. For medarbeidere som ble igjen i organisasjonen predikerte destruktiv lederatferd lavere jobbtillfredshet, lavere jobbengasjement og økt psykisk stress (Tepper, 2000, s. 178). Det at turnover frekvensen øker ved destruktiv ledelse medfører kostnader for organisasjonen i form av rekruttering,

opplæring av nye medarbeidere, utgifter i forbindelse med undersøkelser eller tiltak og utbetalinger som følge av erstatninger eller rettsaker (Einarsen et al., 2015, s. 220).

Oppsummert uttrykker turnover intensjon graden av ønske om å slutte i sin stilling hos en ansatt. Turnover intensjon kan stamme fra egne personlige preferanser som ikke nødvendigvis henger sammen med organisasjonen, men ofte gjør den det. Forskning viser at turnover intensjon kan være en negativ utfallsvariabel som er med på å beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet, samt at turnover intensjonen øker hos medarbeidere som er utsatt for destruktiv ledelse.

Kontrollvariabler

I studien ble kjønn og hvor lenge respondenten hadde jobbet i politiet brukt som kontrollvariabler i analysene. Kjønn og hvor lenge respondenten har jobbet i politiet ble brukt fordi det er påvist forskjeller mellom hvordan kvinner og menn og unge og eldre medarbeidere opplever og beskriver sitt psykososiale arbeidsmiljø (Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2015, s. 185-189). Menn rapporterer i større grad at de styrer eget arbeidstempo enn kvinner gjør. Mer en 30% eldre arbeidstakere rapporterte at de sjeldent fikk tilbakemelding fra nærmeste leder, og en større andel kvinner enn menn rapporterte at de var utsatt for trakassering og vold på arbeidsplassen (Eiken et al., 2008, s. 7). Dette indikerer at det psykososiale arbeidsmiljøet oppleves forskjellig utfra kjønn og alder, og det fremstår derfor naturlig å kontrollere for dette i denne studien.

2.7 Baumeisters hypotese: “Bad is stronger than good”

Baumeister et al. (2001) har skrevet en interessant artikkel som i stor grad søker dekning for deres hypotese om at det onde har en sterkere kraft enn det gode (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001). Studien er ikke skrevet med tanke på ledelsesforskning, men tar utgangspunkt i det psykologiske forskningsfeltet. Lederskap handler i stor grad om aspekter beskrevet innenfor det psykologiske forskningsfeltet og studien er derfor interessant.

Baumeister et al. (2001) hevder at styrken i det onde overgår styrken av det gode. Det gjelder i hverdagslige hendelser, i store viktige hendelser, i parforhold, i sosiale nettverk, i personlige

relasjoner mellom mennesker og i læreprosesser. Vonde følelser, dårlige foreldre og dårlige tilbakemeldinger har større kraft enn gode følelser, gode foreldre og gode tilbakemeldinger. Menneskene i sin natur er mer motivert til å unngå det onde enn å forfølge det gode. Dårlige inntrykk og stereotypier fester seg bedre og er vanskeligere å avkrefte enn gode. Å tape penger, bli forlatt av venner eller få kritikk vil ha større påvirkningskraft på individet enn å vinne penger, få en ny venn, eller få positiv tilbakemelding. Negativ informasjon prosesseres nøyere og bidrar sterkere til meningsdannelse enn positiv informasjon (Baumeister et al., 2001, s. 323-325). Baumeister et al. (2001) forklarer dette ved hjelp av evolusjonsteori. Organismer som var bedre avstemt til å stå imot det onde, ville med større sannsynlighet overleve trusler og øke muligheten for å formere seg. Overlevelse krever hurtig oppmerksomhet mot farer og potensielt dårlige utfall, men ikke samme hurtige oppmerksomhet mot potensielt positive utfall (Baumeister et al., 2001, s. 325). Videre argumenterer Baumeister et al. (2001) for at mennesker og dyr reagerer raskere på negativ informasjon fordi det er et signal om forandring og at man da må tilpasse seg for å overleve. Læring fra vonde hendelser burde sitte i hukommelsen slik at mennesket kan tilpasse seg og unngå at det onde skjer en gang til, mens gode ting burde glemmes så fort som mulig så organismen hele tiden kan søke etter flere og bedre utfall (Baumeister et al., 2001, s. 358).

Lederskap handler blant annet om kommunikasjon og relasjoner mellom leder og medarbeidere (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 393). Utfra Baumeister et al. (2001) sin hypotese så vil påvirkningen fra destruktiv ledelse virke kraftigere på medarbeidere enn påvirkningen av konstruktiv ledelse. Det betyr at dersom denne hypotesen stemmer så vil det lønne seg for organisasjonen og fokusere på å redusere destruktiv ledelse fremfor å forsterke konstruktiv ledelse. I læringspsykologien omfattes dette av operant læring. Det mest sentrale begrepet innenfor operant læring er forsterkning, som kan være positiv eller negativ. Positiv forsterkning fremmer atferd gjennom positive konsekvenser (for eksempel ros, forfremmelse eller lønn), mens negativ forsterkning fremmer atferd gjennom å fjerne et ubehag. Straff virker annerledes enn forsterkning og reduserer sannsynligheten for at uønsket atferd gjentas (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 250). Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at det er vanskelig å konkludere om hva som er mest effektivt for å fremme ønsket atferd fordi det alltid vil være unike trekk ved atferden, medarbeideren og situasjonen. De konkluderer generelt med at psykologisk forskning viser at det vil være lønnsomt å vurdere positive

virkemidler før negative for atferds- og holdningsendring (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 253). Sutton (2010) mener at ledere bør forsøke å fokusere på både positive og negative virkemidler, men gitt at ledere har liten tid og begrensede ressurser vil det være klart mest effektivt å fjerne det negative fremfor å forsterke det positive (Sutton, 2010). Gottman (1994) har forsket på nære relasjoner og funnet at for at et nært forhold skal vare er det avhengig av at forholdet mellom positive og negative interaksjoner må være fem til en i positiv favør. Dette støtter Baumeister et al. sin hypotese (Baumeister et al., 2001, s. 7).

Baumeister et al. (2001) argumenterer for at «Bad is stronger than good» og konkluderer med at hypotesen støttes etter en omfattende gjennomgang av tidligere studier. Baumeister et al. (2001) mener at dersom det skulle finnes unntak må de regnes som sjeldne (Baumeister et al., 2001, s. 362). Kritikken mot artikkelen retter seg mot at argumentasjonen som støtter hypotesen er ganske ensidig.

Fors Brandebo, Nilsson og Larsson (2016) gjennomførte en undersøkelse blant militært ansatte i henholdsvis Nederland, Sverige, Estland og Sveits der de tok utgangspunkt i hypotesen til Baumeister et al. (2001), og undersøkte dennes gyldighet for lederskap og påvirkning av tillit, utmattelse, arbeidsmiljø og turnover intensjon. De fant at konstruktiv lederatferd hadde større påvirkningskraft på tillit og psykososialt arbeidsmiljø enn destruktiv lederatferd påvirket negativt. På den annen side, fant de at destruktiv lederatferd hadde større positiv påvirkning på utmattelse og turnover intensjon enn konstruktiv lederatferd hadde motsatt påvirkning. De fant også at passiv destruktiv ledelse hadde størst negativ påvirkning på alle utfallsvariablene. Studien støtter derfor bare delvis hypotesen til Baumeister et al. (2001) når det gjelder utøvd lederatferd (Fors Brandebo et al., 2016, s. 690). I en studie utført av Moe (2017) ble det undersøkt hvorvidt konstruktiv eller destruktiv lederatferd hadde størst påvirkningskraft på utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringsstro blant selekterte offiserer fra det norske Forsvaret som var studenter ved Forsvarets stabsskole. Moe (2017) fant at passiv lederatferd hadde størst prediktiv kraft og predikerte høy grad av utbrenthet, lav grad av ekstrarolleatferd og mestringsstro. For de øvrige utfallsvariablene hadde konstruktiv og destruktiv lederatferd lik påvirkning på utbrenthet, mens konstruktiv lederatferd hadde størst påvirkning på ekstrarolleatferd og mestringsstro. Studien støttet således Baumeister et al.

(2001) sin hypotese (Moe, 2017).

2.8 Hypoteser

Oppgavens problemstilling, innledning og teoretiske kapittel gir derfor grunnlag for å reise følgende hypoteser:

H-1 Konstruktiv lederatferd har en positiv sammenheng med og predikerer ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og en negativ sammenheng med utbrenthet og turnover intensjon.

H-2 Destruktiv lederatferd har en negativ sammenheng med ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og en positiv sammenheng med og predikerer utbrenthet og turnover intensjon.

H-3 Destruktiv lederatferd vil påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt sterkere enn konstruktiv lederatferd.

3 Metode

Dette kapitlet beskriver utvalg for spørreundersøkelsen og hvordan undersøkelsen ble gjennomført. Deretter beskrives hvilke måleinstrumenter som er brukt og hvilke statistiske analyser som er gjennomført. Videre redegjør kapitlet for frafall og manglende data før det avsluttes med etiske betraktninger rundt studien.

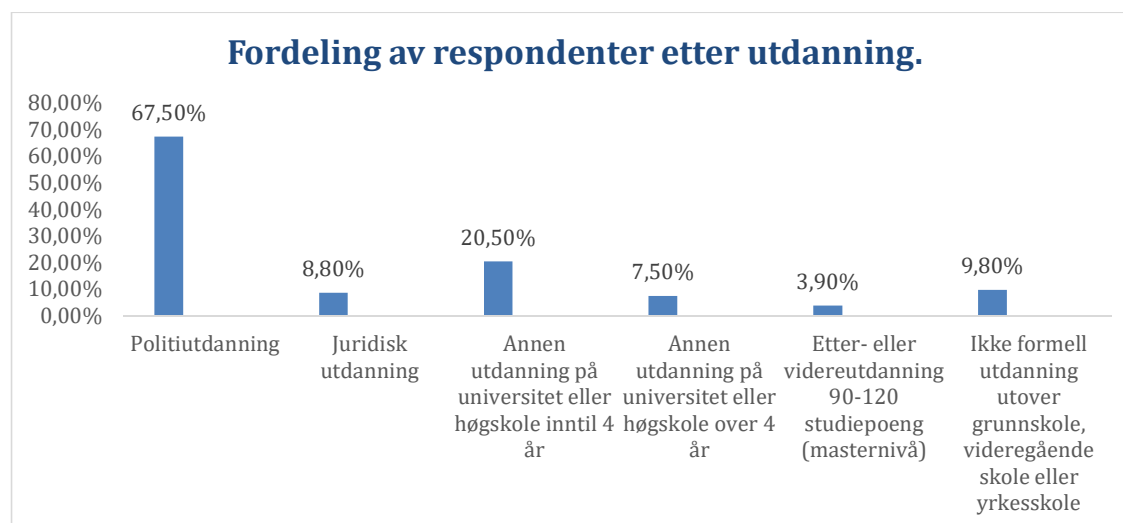
3.1 Utvalg for undersøkelsen og prosedyre

Studien bygger på data fra en spørreundersøkelse gjennomført i Oslo politidistrikt våren 2018. Spørreundersøkelsen er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD). Populasjonen for spørreundersøkelsen var alle ansatte i Oslo politidistrikt pr. 28.2.18. Det vil si at utvalget er lik populasjonen. Spørreundersøkelsen ble sendt ut 4.4.18 og avsluttet 27.4.18. Utvalget ble justert for respondenter som av ulike årsaker hadde permisjon eller annet fravær i hele perioden undersøkelsen var åpen. Videre ble utvalget justert for 83 studenter som hadde praksis ved Oslo politidistrikt som ikke er ansatt i Oslo politidistrikt og således ikke skulle være en del av utvalget. Samlet bestod utvalget av 3191 potensielle respondenter hvorav 1165 svarte på undersøkelsen, mens 969 fullførte hele spørreundersøkelsen. Dette gir en svarprosent på 36,5 prosent for alle som har svart. Det gir et faktisk utvalg på $N = 969 / 1165$. Spørreundersøkelsen ble designet i programmet Survey-Xact som politiet har lisens på, og distribuert til respondentene på e-post. Survey-Xact sendte automatisk to påminnelser til respondenter som ikke hadde svart. I tillegg ble spørreundersøkelsen omtalt på Oslo politidistrikts interne kommunikasjonskanal «Kilden». Spørreundersøkelsen bestod av tilsammen 101 spørsmål. Spørsmålene inkluderte demografiske variabler som kjønn og hvor lenge respondenten har vært ansatt i Oslo politidistrikt. Videre ble det stilt spørsmål om ekstrarolleatferd, jobbengasjement, utbrenthet, turnover intensjon og opplevelse av nærmeste leders lederatferd.

I Oslo politidistrikt opereres det med fem ledernivåer. I politiet ellers i Norge er det fire nivåer. Oslo har ett ledernivå 5 under nivå 4. Fordelingen av ledere på nivåene i Oslo politidistrikt var pr. 28.2.18 to stykker, Politimesteren og Visepolitimesteren på nivå 1, 15 driftsenhetsledere eller leder av politimesterens lederstøttestab på nivå 2, 79 seksjonsledere

eller ledere av stab på funksjonell eller geografisk driftsenhet på nivå 3, 204 avsnitsledere på nivå 4, og 9 gruppeledere på nivå 5. Alle respondentene som har besvart spørreundersøkelsen har svart på hvordan de opplever sin nærmeste leders lederatferd. På den måten er alle ledernivåene vurdert av medarbeidere og ledere fra et lavere nivå. 19,5 prosent av utvalget svarte at de var ledere, mens 80,5 prosent av respondentene svarte at de var medarbeidere. Fordelingen av respondenter på de ulike ledernivåene er som følger: 48 stykker har svart at de jobber på nivå 5 til tross for at stab for HR og HMS oppgir at det kun er 9 gruppeledere på dette nivået. Dette kan skyldes politireformen og ny struktur og organisering i politidistriktet. Videre svarte 112 respondenter at de var ledere på nivå 4, 53 respondenter at de var ledere på nivå 3, og 13 respondenter at de var ledere på nivå 2.

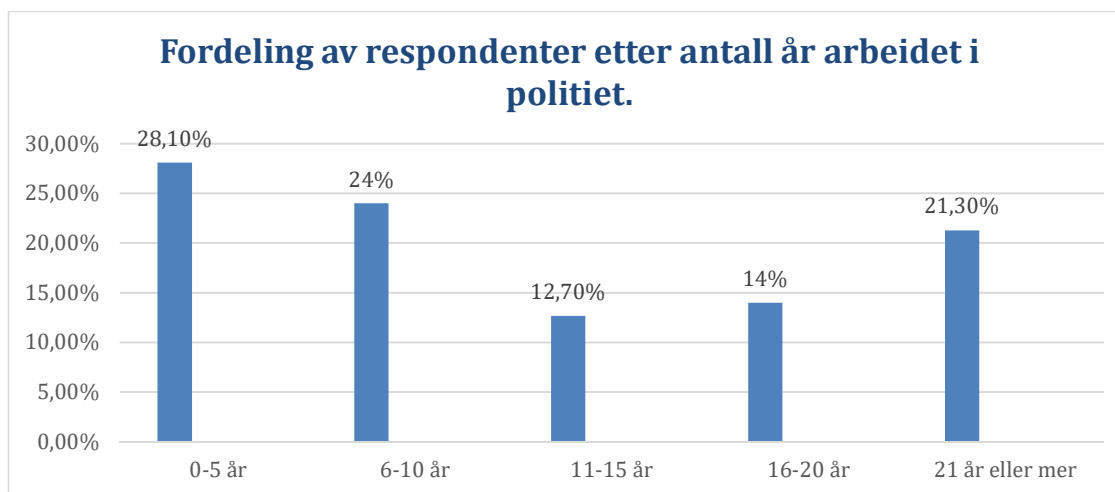
Figur 3.1. Fordeling av respondenter etter utdanning.



67,5 prosent av utvalget har politituddanning, 8,8 prosent av utvalget har juridisk utdanning, 20,5 prosent av utvalget har annen utdanning på universitet eller høyskole inntil 4 år, 7,5 prosent av respondentene oppgir at de har annen utdanning på universitet eller høyskole over 4 år, 3,9 prosent av utvalget har etter- eller videreutdanning med 90-120 studiepoeng (masternivå), mens 9,8 prosent av respondentene oppgir at de ikke har formell utdanning utover grunnskole, videregående skole eller yrkesskole.

42,9 prosent av utvalget er kvinner og 57,1 prosent av utvalget er menn.

Figur 3.2. Fordeling av respondenter etter antall år arbeidet i politiet.



28,1 prosent har arbeidet i politiet fra 0-5 år, 24 prosent har arbeidet i politiet fra 6-10 år, 12,7 prosent har arbeidet i politiet fra 11-15 år, 14 prosent har arbeidet i politiet fra 16-20 år, og 21,3 prosent har arbeidet i politiet i 21 år eller mer. Som det fremgår utgjør gruppen som har arbeidet kortest tid i politiet gruppen med høyest svarprosent.

3.2 Måleinstrumenter

Lederatferd er målt ved bruk av ulike måleinstrumenter. Respondentene har beskrevet sin nærmeste leders lederatferd og gitt en egen vurdering av ekstrarolleatferd og jobbengasjement som positive utfallsvariabler samt utbrenthet og turnover intensjon som negative utfallsvariabler.

Reliabilitet

Cronbach`s Alpha er en av de oftest brukte måleparameterne for å vurdere konsistensen mellom spørsmål som antas å henge sammen (Pallant, 2016, s. 101). Det betyr at Cronbach`s alpha måler spørsmålskalaens interne reliabilitet. Cronbach`s Alpha koeffisienten for en skala bør i følge DeVellis (2012) være på minimum $\alpha = .70$ (Clausen & Johansen, 2012, s. 270; Pallant, 2016, s. 101). Målingene av intern reliabilitet (α) fremkommer i korrelasjonsmatrisen (figur 4.1.) sammen med gjennomsnitt (M) og standardavvik (SD).

Balansert lederatferd ble målt ved selvrapporing med tre skalaer. Skalaene har fire utsagn hver og måler oppdragsfokus, utviklingsorientering og rollemodell. De tolv utsagnene

representerer en kortversjon av den opprinnelige skalaen som består av 64 utsagn fordelt på tolv kategorier, der fire kategorier måler henholdsvis oppdragsfokus, utviklingsorientering og rollemodell (Forsvarets Høgskole, 2015). Svarene fra de tre skalaene er satt sammen til en snittskår som måler balansert lederatferd. Svaralternativene går fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Eksempler på utsagn fra skalaen oppdragsfokus er «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene» og «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) tydeliggjør hvem som har ansvar for hva». For skalaen oppdragsfokus var Cronbach's Alpha koeffisienten ($\alpha = .89$).

Eksempler på utsagn fra skalaen utviklingsorientering er «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) oppfordrer til kreativitet» og «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig. Cronbach's Alpha for skalaen utviklingsorientering var ($\alpha = .90$). Eksempler på utsagn fra skalaen rollemodell er «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) prioriterer sine egne karrierebehov fremfor organisasjonens behov» og «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) er ærlig og oppriktig». Cronbach's Alpha for skalaen rollemodell var ($\alpha = .77$). Cronbach's Alpha for de tre skalaene slått sammen var ($\alpha = .84$).

Abusive supervision. Aktiv destruktiv lederatferd som på norsk gjerne oversettes til tyrannisk lederatferd ble målt med Teppers Abusive Supervision Scale (ASS) (Tepper, 2000). Skalaen består av fem utsagn og respondentene ble bedt om å ta stilling til i hvilken grad de var enige i utsagnene. Svaralternativene går fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Eksempler på utsagn er «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) latterliggjør andre personer i jobbsammenheng» og «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) sier at det andre tenker eller føler er dumt.» Cronbach's Alpha for skalaen som målte aktiv destruktiv lederatferd var ($\alpha = .92$).

Laissez-faire. Passiv destruktiv lederatferd som på norsk gjerne oversettes til «la det skure ledelse» ble målt med en skala som ble utviklet til en studie av Barling og Frone (Barling & Frone, 2017) og er satt sammen av to spørsmål adoptert fra Den Hartog, Van Muijen og Koopman (Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997) og to spørsmål adoptert fra Pearce og Sims (Pearce & Sims Jr, 2002). Videre utviklet Barling og Frone (2017) det siste spørsmålet til sin studie. Skalaen består av fem utsagn og respondentene ble bedt om å ta

stilling til i hvilken grad de var enige i utsagnene. Svaralternativene går fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Eksempler på utsagn er «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) er tilbøyelig til å være utilgjengelig når ansatte trenger hjelp med et problem» og «I hvilken grad opplever du at nærmeste leder (...) unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp». Skalaen har i utgangspunktet svaralternativer fra 1 (helt uenig) til 4 (helt enig), men dersom denne skalaen kombineres med Teppers (2000) skala for «Abusive Supervision» anbefales det å bruke svaralternativer fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig) slik det er gjort i denne studien. Cronbach`s Alpha for skalaen som målte passiv destruktiv lederatferd var ($\alpha = .92$).

Ekstrarolleatferd ble målt med en skala validert av Van Dyne og LePine (1998). Denne studien bruker en norsk oversettelse, som er en selvstendig selvrapporteringskala bestående av syv spørsmål. Spørsmålene fremkommer i kategorien «helping» (Van Dyne & Lepine, 1998). Spørsmålene måler hvorvidt respondentene rapporterer at de påtar seg oppgaver og hjelper andre medarbeidere og/eller organisasjonen utover det som er regulert i stillingsbeskrivelsen. Spørsmålene måler individuell ekstrarolleatferd. Svaralternativene går fra 1 (svært uenig) til 7 (svært enig). Eksempler på utsagn fra skalaen er «Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret» og «Jeg involverer meg for at gruppen skal ha det best mulig». Cronbach`s Alpha verdien for denne skalaen var ($\alpha = .88$).

Jobbengasjement ble målt med Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (W. B. Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Dette er en selvstendig selvrapporteringskala som består av 17 utsagn. Skalaen består av de tre faktorene vitalitet (6 utsagn), entusiasme (5 utsagn) og evne til å fordype seg i arbeidet (6 utsagn). Forskning har bekreftet begrepsvaliditet i skjemaet (Hallberg & Schaufeli, 2006), støtte for faktorstrukturen blant ulike yrkesgrupper (W. B. Schaufeli & Bakker, 2004) og krysskulturelt (Richardson & Martinussen, 2008; W. B. Schaufeli, Martinez, Pinto, Salanova & Bakker, 2002). I en norsk studie utført av Nerstad et al. ble faktorstrukturen for UWES undersøkt blant ti ulike yrkesgrupper. Det ble funnet støtte for de tre ulike faktorene (Nerstad, Richardson & Martinussen, 2010a). Astrid M. Richardson har oversatt skalaen til norsk. Det er utarbeidet en kortversjon av skalaen som inneholder ni utsagn, og det er denne som er benyttet i studien. Skalaen inneholder tre utsagn fra hver av de tre faktorene, og det er kun totalskåren som benyttes (Nerstad, Richardson & Martinussen, 2010b). Svaralternativene går på en skala fra 0 (aldri det siste året) til 6 (daglig). Eksempler

på utsagn fra skalaen er «jeg er entusiastisk i jobben min» og «jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør». Skalaen hadde Cronbach`s Alpha verdi på ($\alpha = .95$).

Utbrenthet ble målt med Oldenburg Burnout Inventory (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Oldenburg Burnout Inventory ble opprinnelig utviklet i Tyskland. Oldenburg Burnout Inventory måler utbrenthet langs to dimensjoner; utmattelse og fravær av engasjement i arbeidsoppgaver som utvikler seg til en negativ innstilling til arbeidet. Begge dimensjonene har skalaer med 8 utsagn. Begge skalaene har fire utsagn som er positivt vinklet og fire utsagn som er negativt vinklet. Svaralternativene går fra 1 (helt enig) til 4 (helt uenig). I denne studien er det utmattelsesdimensjonen som er målt. Eksempler på utsagn er; «Jeg trenger mer tid nå enn tidligere for å kunne slappe av og komme meg etter jobb» og «Vanligvis håndterer jeg arbeidsmengden jobben min krever på en god måte». Skalaen hadde en Cronbach`s Alpha verdi på ($\alpha = .82$).

Turnover intensjon ble målt med 5 utsagn. (Kuvaas, 2006). Turnover intensjon uttrykker en motivasjon for å slutte i ansettelsesforholdet. Turnover er en handling mens turnover intensjon er et ønske om en handling. Skalaen som ble brukt i denne studien består av fem utsagn. Svaralternativene gikk fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig). Eksempler på utsagn er «Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året» og «Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene». Cronbach`s Alpha verdien for denne skalaen var ($\alpha = .92$).

3.3 Statistiske analyser

Til å analysere data er dataprogrammet Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versjon 25 benyttet. Spørreundersøkelsen ble designet i Survey-Xact og sendt ut til alle ansatte i Oslo politidistrikt ved at mailadressene ble knyttet til Survey-Xact. Da undersøkelsen lukket ble alle data anonymisert og overført til SPSS.

Dataene ble analysert i flere steg. Først ble indre konsistens målt på alle skalaene ved hjelp av reliabilitetstesten Cronbach`s alpha for å undersøke reliabiliteten til skalaene (Ringdal, 2013, s. 98). Det ble tatt ut deskriptiv statistikk for å vurdere sammensetningen og fordelingen av

utvalget fra den teoretiske populasjonen. Deretter ble det gjennomført en to-halet Pearson korrelasjonsanalyse for å se på styrken og retningen på sammenhengene mellom prediktorene og utfallsvariablene (figur 4.1.) (Pallant, 2016, s. 132). Videre ble det gjennomført en lineær hierarkisk multippel regresjonsanalyse for å analysere den prediktive styrken lederatferd har på utfallsvariablene kontrollert for kjønn og hvor lenge respondentene har jobbet i Oslo politidistrikt. (Se figur 4.2.).

Til slutt ble det gjennomført lineære regresjonsanalyser, der prediktorene balansert lederatferd, la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse ble testet individuelt mot hver av utfallsvariablene ekstrarolleatferd, jobbengasjement, utbrenthet og turnover intensjon for å undersøke hvilken av prediktorene som har størst forklaringskraft på variansen for hver enkelt utfallsvariabel. (Se figur 4.3.).

3.4 Vurdering av frafall og manglende data

Av totalt 3191 potensielle respondenter har 969 respondenter gjennomført hele undersøkelsen og 196 respondenter gjennomført deler av undersøkelsen. Det gir et frafall på 2026 respondenter. Undersøkelsen ble sendt ut på e-post og det betyr at den enkelte selv avgjør om vedkommende vil delta på undersøkelsen eller ikke, såkalt selvutvelgelse. Det kan føre til at de som har sterke meninger om temaet enten positive eller negative vil svare, mens de som ikke har så sterke meninger unnlater å svare. Det kan føre til at det faktiske utvalget blir skjevt i forhold til populasjonen. Det faktum at mange undersøkelser sendes ut med e-post i Oslo politidistrikt kan medføre at folk er lei av å bruke tid på slike undersøkelser, og lar være å svare. Det at 196 personer påbegynte undersøkelsen uten å fullføre kan bety at det var for mange spørsmål i undersøkelsen som gjorde at den tok for lang tid, eller at spørsmålene var vanskelige å svare på fordi organisasjonen er forholdsvis ny, og mange har fått ny leder som de ikke kjenner så godt. Frafallet i undersøkelsen er størst for kategorien medarbeidere, men det er også den største kategorien. Frafallet er ellers relativt jevnt fordelt i populasjonen. Det at kun 30 prosent av alle ansatte i Oslo politidistrikt svarte på hele undersøkelsen og 36,5 prosent svarte på hele eller deler av en undersøkelse om ledelse i distriktet kan også være et uttrykk for at ledelse ikke har det nødvendige fokus som ble foreslått av 22. juli-kommisjonen. Det kan også være et uttrykk for at ansatte ikke har tro på at forskning på

temaet vil føre til noen endringer. Forskning på frafall peker på at frafall ofte ikke er tilfeldig. Noen grupper faller ofte fra og karakteriseres ved at de ikke er interessert i problemstillingen, ikke har kunnskap om problemstillingen eller ikke ønsker å uttale seg om problemstillingen. De som ofte er overrepresentert er de som er relativt ressurssterke og de som er interessert i temaet undersøkelsen handler om (Jacobsen, 2015, s. 308).

Dersom frafallet er systematisk skjevt er det en trussel mot den eksterne validiteten til undersøkelsen. Dette kan medføre at det faktiske utvalget blir skjevt. Johannesen et al. (2010) påpeker at selv om svarprosenten kan karakteriseres som lav vil en stor datamengde fra et stort antall respondenter kunne redusere risikoen for utvalgsfeil (Wathne, 2018, s. 15). I denne studien er antall respondenter relativt høyt og datamengden er tilsvarende stor. Oslo politidistrikt har bidratt med informasjon om hvordan populasjonen fordeler seg på flere variabler og usikkerheten er forsøkt redusert ved å sammenligne populasjonen og utvalget (Jacobsen, 2015, s. 311). I denne studien ble dette sammenlignet og redegjort for i avsnitt 3.1. Det faktiske utvalget fordeler seg relativt jevnt, og utvalget kan ikke sies å være systematisk skjevt til tross for at gruppen som har arbeidet fra 0-5 år i politiet representerer 28,1 prosent av utvalget.

Svarprosenten for denne spørreundersøkelsen var på 36,5 prosent. Baruch og Richardson (2005) argumenterer for at en svarprosent på over 50 prosent er tilfredsstillende for en spørreundersøkelse (Jacobsen, 2015, s. 310) men Dillman et al. (2009) peker på en tendens der svarprosenten i undersøkelser har avtatt de senere årene (Dillman et al., 2009, s. 3-4). Dette kan skyldes at bruk av spørreundersøkelser har økt i stor grad (Jacobsen, 2015, s. 311). I en spørreundersøkelse som ble sendt ut til 8341 ansatte i politiet i Norge i 2008 ble svarprosenten på 27 prosent (Wathne, 2018, s. 15). Svarprosenten i denne undersøkelsen kan karakteriseres som lav, men fordi datamengden er relativt stor og det har vært mulig å kontrollere utvalget mot populasjonen er ikke utvalget systematisk skjevt. Den eksterne validiteten er slik sett ivaretatt.

3.5 Etiske betraktninger

Studien er godkjent av Personvernombudet for forskning, Norsk senter for forskningsdata. Respondentenes svar var tilknyttet deres e-post adresse og dataene ble skilt fra e-post adressen da undersøkelsen ble avsluttet, før data ble importert til analyse programmet SPSS. På e-posten som fulgte med undersøkelsen var det et informasjonsskriv som beskrev hvordan data skulle benyttes, og at det ville anonymiseres ved studiens slutt. Det ble også informert om at å svare på undersøkelsen fungerte som et samtykke til at data fra respondenten kunne brukes, og at dette samtykke når som helst kunne trekkes tilbake. Utdrag fra informasjonsskrivet ble også informert om på Oslo politidistrikts interne kommunikasjonskanal «Kilden». Slik data er benyttet i studien vil det ikke være mulig å identifisere enkeltpersoner eller avdelinger i Oslo politidistrikt.

4 Resultater

I dette kapitlet presenteres først deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyser som viser styrke og retning på de lineære sammenhengene mellom de ulike variablene (figur 4.1). Deretter presenteres funnene fra en lineær hierarkisk multippel regresjonsanalyse med det formål å undersøke den prediktive styrken lederatferd (balansert lederatferd, la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse) har på utfallsvariablene som er valgt for det psykososiale arbeidsmiljøet (figur 4.2). Disse analysene gjøres for å teste hypotese 1 og 2. Til slutt presenteres lineære regresjonsanalyser av prediktorene balansert lederatferd, la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse på hver av de fire utfallsvariablene for å teste hypotese 3 (figur 4.3).

4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyse

Som det ble redegjort for i kapittel 3 fordeler utvalget seg relativt jevnt i forhold til kjønn, hvilket nivå den enkelte jobber på, hvor lenge de har arbeidet i politiet og hvilken utdanningsbakgrunn respondentene har.

Figur 4.1 viser gjennomsnitt (M), standardavvik (SD), Cronbach's alpha verdien (α) og Pearson korrelasjoner (r) for alle variablene. Innenfor samfunnsvitenskapene er det vanlig å operere med korrelasjonskoeffisienter fra 0.10 til 0.30 som svak korrelasjon, fra 0.30 til 0.50 som middels korrelasjon og over 0.50 som sterk korrelasjon (Cohen, 1988). Korrelasjoner på under 0.10 er så svake at de ikke regnes med.

De statistisk signifikante korrelasjonskoeffisientene mellom prediktorene og utfallsvariablene i studien varierer fra svak til middels. Den svakeste koeffisienten er på ($r = -.11$) og den sterkeste på ($r = .48$). Samtlige korrelasjoner mellom prediktorene og utfallsvariablene er signifikante innenfor et 99 prosent konfidensintervall ($p < .01$).

Cronbach's alpha verdiene for prediktorene og utfallsvariablene er alle på over 0.7, som ansees som et minste krav innenfor samfunnsvitenskapen (Clausen & Johansen, 2012, s. 270-271; Pallant, 2016, s. 101). Videre viser analysen sterke og signifikante negative sammenhenger mellom prediktorene balansert lederatferd og la-det-skure ledelse ($r = -.76^{**}$)

samt tyrannisk ledelse ($r = -.54^{**}$). Det er som forventet fordi konstruktiv og destruktiv ledelse antas å måle relaterte fenomener med motsatt verdi. De demografiske variablene «kjønn» og «hvor lenge jobbet i politiet» viste svake eller ingen korrelasjoner med prediktorene og utfallsvariablene.

Resultatene i figur 4.1. viser at balansert lederatferd har en svak positiv signifikant sammenheng med ekstrarolleatferd ($r = .24^{**}$), og en middels positiv signifikant sammenheng med jobbengasjement ($r = .48^{**}$). Motsatt viser resultatene at balansert lederatferd har en middels negativ sammenheng med utbrenthet ($r = -.31$) og middels negativ sammenheng med turnover intensjon ($r = -.43^{**}$). Dette er i overenstemmelse med studiens hypotese 1.

For la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse viser resultatene i figur 4.1. at la-det-skure ledelse har en svak negativ signifikant sammenheng med ekstrarolleatferd ($r = -.13^{**}$) og en middels negativ signifikant sammenheng med jobbengasjement ($r = -.38^{**}$). Videre har la-det-skure ledelse en svak positiv signifikant sammenheng med utbrenthet ($r = .26^{**}$), og en middels positiv signifikant sammenheng med turnover intensjon ($r = .38^{**}$).

Tyrannisk ledelse har en svak negativ signifikant sammenheng med ekstrarolleatferd ($r = -.11^{**}$) og jobbengasjement ($r = -.27^{**}$), og en svak positiv signifikant sammenheng med utbrenthet ($r = .27^{**}$), og turnover intensjon ($r = .25^{**}$). Dette er i overenstemmelse med studiens hypotese 2.

Figur 4.1 Gjennomsnitt (*M*), standardavvik (*SD*) Cronbach's alpha (α) og Pearson-korrelasjoner (*r*) mellom variablene.

		<i>M</i>	<i>SD</i>	α	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Kjønn	1.57	4.95	-	1								
2	Hvor lenge jobbet i politiet	2.76	1.51	-	.08*	1							
3	Balansert lederatferd	4.90	1.19	.85	.11**	.05	1						
4	La-det-skure ledelse	2.37	1.51	.93	-.05	.02	-.76**	1					
5	Tyrannisk ledelse	1.98	1.27	.92	-.04	.07*	-.54**	.55**	1				
6	Ekstrarolleatferd	5.67	0.82	.88	.02	.09**	.24**	-.13**	-.11**	1			
7	Jobbengasjement	5.07	1.29	.95	.11**	.16**	.48**	-.38**	-.27**	.38**	1		
8	Utbrenthet	2.24	0.51	.83	-.09**	-.06	-.31**	.26**	.27**	-.19**	-.53**	1	
9	Turnover intensjon	2.82	1.23	.92	-.05	-.18**	-.43**	.38**	.25**	-.17**	-.59**	.45**	1

Note: $N = 981-1161$. * $p < .05$. ** $p < .01$. (to-halet test).

4.2 Regresjonsanalyser

Korrelasjonsanalysen ble fulgt opp med en lineær hierarkisk multipl regressjonsanalyse for å undersøke den prediktive styrken av balansert lederatferd, la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse på utfallsvariablene ekstrarolleatferd, jobbengasjement, utbrenthet og turnover intensjon. Kjønn og hvor lenge respondenten har jobbet i politiet ble benyttet som kontrollvariabler. Alle variablene som viste signifikante sammenhenger i korrelasjonsanalysen ble inkludert i regresjonsanalysen. Resultatene er presentert i figur 4.2.

Figur 4.2. Lineær hierarkisk multipl regressjonsanalyse for å analysere den prediktive styrken av lederatferd på utfallsvariablene.

Variabler	Ekstrarolleatferd		Jobbengasjement		Utbrenthet		Turnover intensjon	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Steg 1		.008*		.036**		.010**		.038***
Kjønn	.02		.10*		-.05		-.04	
Hvor lenge jobbet i politiet	.08*		.14***		-.07*		-.18***	
Steg 2		.061***		.215**		.105**		.189***
Balansert lederatferd	.32***		.41***		-.20***		-.30***	
La-det-skure ledelse	.13*		-.04		.01		.15**	
Tyrannisk ledelse	-.02		-.03		.15***		.02	
	ΔR^2	.069		.251		.115		.227

Note: $N = 981$. * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p = .000$ (to-halet test).

Regressjonsanalysen viser at balansert lederatferd signifikant predikerer alle de fire utfallsvariablene i forventet retning (ekstrarolleatferd $\beta = .32***$, jobbengasjement $\beta = .41***$, utbrenthet $\beta = -.20***$, turnover intensjon $\beta = -.30***$). La-det-skure ledelse har bare signifikant forklaringskraft på turnover intensjon i forventet retning ($\beta = .15**$), men har også signifikant forklaringskraft i motsatt forventet retning på ekstrarolleatferd ($\beta = .13*$). Tyrannisk lederatferd predikerer svakt utbrenthet i forventet retning ($\beta = .15***$). Kontrollvariabelen «kjønn» har signifikant positiv forklaringskraft på utfallsvariabelen jobbengasjement ($\beta = .10*$), mens kontrollvariabelen «hvor lenge jobbet i politiet» signifikant predikerer ekstrarolleatferd ($\beta = .08*$) og jobbengasjement ($\beta = .14***$) i positiv retning mens den signifikant predikerer utbrenthet ($\beta = -.07*$) og turnover intensjon ($\beta = -.18***$) i negativ retning.

Regressjonsanalysen (figur 4.2) viser at balansert lederatferd signifikant predikerer alle de fire utfallsvariablene i forventet retning. Dette impliserer at økt grad av balansert lederatferd hos nærmeste leder ble assosiert med økt grad av ekstrarolleatferd og jobbengasjement og redusert

grad av utbrenthet og turnover intensjon. Økt grad av la-det-skure ledelse hos nærmeste leder ble assosiert med økt grad av turnover intensjon, men samtidig også økt grad av ekstrarolleatferd. Økt grad av tyrannisk lederatferd hos nærmeste leder ble assosiert med økt grad av utbrenthet. Kontrollvariabelen «kjønn» predikerte jobbengasjement. Dette impliserer at det er forskjell på jobbengasjementet mellom kvinner og menn i Oslo politidistrikt. Menn rapporterte signifikant høyere jobbengasjement enn kvinner, men forskjellen er liten, og den prediktive styrken er svak.

Kontrollvariabelen «hvor lenge jobbet i politiet» predikerte alle de fire utfallsvariablene. Det impliserer at lengden på arbeidsforholdet har betydning for graden av ekstrarolleatferd, jobbengasjement, utbrenthet og turnover intensjon. Jo lenger en har vært ansatt i politiet predikerer økt grad av ekstrarolleatferd og jobbengasjement og redusert grad av utbrenthet og turnover intensjon.

Figur 4.3. Lineær regresjonsanalyse for å undersøke Baumeister et al. sin hypotese «bad is stronger than good».

Variabler	Ekstrarolleatferd		Jobbengasjement		Utbrenthet		Turnover intensjon	
	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2	β	ΔR^2
Steg 1								
Balansert lederatferd	.24***	.057***	.48***	.226***	-.31***	.094***	-.43***	.187***
La-det-skure ledelse	-.13***	.016***	-.38***	.142***	.26***	.066***	.38***	.148***
Tyrannisk ledelse	-.11***	.013***	-.27***	.013***	.27***	.072***	.25***	.063***

Note: $N = 981$. *** $p = .000$.

Figur 4.3 viser forklart varians (ΔR^2) og prediktiv styrke (β) for balansert lederatferd, la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse.

Analysen viser at balansert lederatferd forklarer mer av variansen på utfallsvariablene enn la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse gjør. Balansert lederatferd forklarer 5,7 prosent ($\Delta R^2 = 0.57***$) av ekstrarolleatferd, 22,6 prosent ($\Delta R^2 = .226***$) av jobbengasjement, 9,4 prosent

($\Delta R^2 = .094^{***}$) av utbrenthet i negativ retning og 18,7 prosent ($\Delta R^2 = .187^{***}$) av turnover intensjon i negativ retning.

La-det-skure ledelse forklarer 1,6 prosent ($\Delta R^2 = 0.16^{***}$) av ekstrarolleatferd i negativ retning, 14,2 prosent ($\Delta R^2 = .142^{***}$) av jobbengasjement i negativ retning, 6,6 prosent ($\Delta R^2 = .066^{***}$) av utbrenthet og 14,8 prosent ($\Delta R^2 = .148^{***}$) av turnover intensjon.

Tyrannisk ledelse forklarer 1,3 prosent ($\Delta R^2 = .013^{***}$) av ekstrarolleatferd i negativ retning, 1,3 prosent ($\Delta R^2 = .013^{***}$) av jobbengasjement i negativ retning, 7,2 prosent ($\Delta R^2 = .072^{***}$) av utbrenthet og 6,3 prosent ($\Delta R^2 = .063^{***}$) av turnover intensjon.

I analysen i figur 4.3 har la-det-skure ledelse prediktiv kraft på ekstrarolleatferd i forventet retning. I forrige analyse i figur 4.2 hadde la-det-skure ledelse signifikant forklaringskraft i motsatt forventet retning på ekstrarolleatferd. I analysen i figur 4.2 ble det kontrollert for kjønn og hvor lenge respondentene har jobbet i politiet. Analysene i figur 4.2 viste at kontrollvariabelen «hvor lenge jobbet i politiet» predikerte ekstrarolleatferd svakt positivt signifikant. Utslag som dette kan forekomme i statistiske analyser når korrelasjonen og β -koeffisienten er svak, og det legges inn kontrollvariabler. Det kan tyde på at la-det-skure ledelse har svak sammenheng med ekstrarolleatferd, og at slik atferd finner sin forklaring andre steder enn i passiv lederatferd (Buch, Martinsen & Kuvaas, 2015, s. 15-16).

5 Diskusjon

Hensikten med studien var å undersøke hvorvidt lederatferd i Oslo politidistrikt påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, og hvilke effekter denne påvirkningen kan ha på de utvalgte utfallsvariablene. I dette kapittelet diskuteres først resultatene i lys av teori og empiri for hver enkelt hypotese. Deretter oppsummeres resultatene for hypotesene, før styrker og begrensinger ved studien diskuteres. Til slutt diskuteres betydningen av resultater og funn, og anbefalinger for videre forskning sett i lys av studien og dens resultater.

5.1 Hypotese 1

Hypotese 1: Konstruktiv lederatferd har en positiv sammenheng med og predikerer ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og en negativ sammenheng med utbrenthet og turnover intensjon.

I overenstemmelse med studiens hypotese 1 viste analysene at konstruktiv lederatferd har en positiv sammenheng med og predikerer ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og har en negativ sammenheng med utbrenthet og turnover intensjon. Det indikerer at konstruktiv lederatferd gir positive utfall for medarbeidere og organisasjonen. Dette funnet er i tråd med annen ledelses- og arbeidslivsforskning som har funnet at konstruktiv lederatferd assosieres med økt grad av ekstrarolleatferd, jobbengasjement, effektivitet og positive arbeidsrelaterte utfall (Fors Brandebo et al., 2016, s. 690; Martinsen, 2013, s. 132; Matthiesen, 2014, s. 43; Statens Arbeidsmiljøinstitutt, 2015, s. 79).

Steg 1 i den lineære hierarkiske multiple regresjonsanalysen i figur 4.2. viser at den demografiske variabelen «kjønn» forklarer noe av variansen når det gjelder jobbengasjement. Den demografiske variabelen «kjønn» bidrar svakt positivt signifikant til å predikere jobbengasjement. Den samme svake positive sammenhengen ble funnet av Richardsen og Martinussen (2008) i en studie utført i helsevesenet ($N=995$) (Richardsen & Martinussen, 2008, s. 249-257). I en studie av jobbnærvær og produktive ansatte gjennomført av Morken (2012) i en norsk bedrift ($N=275$) viste resultatene en svak positiv sammenheng mellom kvinner og jobbengasjement (Morken, 2012, s. 54). Noe av det samme fant Platek og

Johansen (2017) i sin studie om destruktiv lederatferd i det norske Forsvaret. Der rapporterte kvinner høyere organisasjonsforpliktelse enn menn (Johansen & Platek, 2017, s. 4). I denne studien rapporterte menn signifikant høyere gjennomsnittskår på utfallsvariabelen jobbengasjement enn kvinner. Det er motsatt resultat av det forskning har funnet i helsevesenet og Forsvaret. Dette må tolkes med forsiktighet fordi sammenhengen er svak. Funnet i denne studien støtter dermed tidligere forskning som peker i retning av en svak sammenheng mellom kjønn og jobbengasjement. Den demografiske variabelen, «*hvor lenge jobbet i politiet*», forklarer noe av variansen på alle de fire utfallsvariablene. Analysen viser at kontrollvariabelen «*hvor lenge jobbet i politiet*» svakt signifikant predikerer ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og svakt negativ signifikant predikerer utbrenthet og turnover intensjon. Resultatene indikerer at graden av ekstrarolleatferd og jobbengasjement øker mens graden av utbrenthet og turnover intensjonen reduseres jo lenger respondenten har arbeidet i politiet. Det kan være flere årsaker til dette. Babcock-Roberson og Strickland (2010) fant i sin studie av forholdet mellom karismatisk ledelse, jobbengasjement og ekstrarolleatferd at jobbengasjement var signifikant positivt korrelert med ekstrarolleatferd. Hakanen et al. (2006) fant at jobbengasjement var positivt korrelert med organisasjonsforpliktelse (Babcock-Roberson & Strickland, 2010, s. 322). Salnova et al. (2011) fant i sin forskning på sykepleieres ekstrarolleatferd en signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og ekstrarolleatferd (Salanova, Lorente, Chambel & Martinez, 2011, s. 2256) En kvalitativ studie av jobbengasjement utført av Opstad (2014) i Stavanger fant at utfordrende arbeidsoppgaver, felleskap, ansvar og tillit hadde innvirkning på jobbengasjementet (Opstad, 2014, s. 61). Det kan være slik at arbeidsoppgavene blir mer utfordrende i politiet jo lenger respondenten har vært ansatt. Det kan også være at felleskap føles sterkere, og at ansvar og tillit fra nærmeste leder øker jo lenger en medarbeider har vært ansatt. Medarbeiderne styrker slik sett sin organisasjonsforpliktelse og sitt jobbengasjement jo lenger de har vært ansatt, ettersom bindinger, involvering og identifikasjon med organisasjonen blir sterkere. Dell-Erba et al. (1994) fant at alder predikerte utbrenthet i en studie av Italienske flygeledere, mens Maslach et al. (2001) fant at de yngste arbeidstakerne var mest utsatt for utbrenthet (Martinussen & Richardsen, 2006, s. 426). Funnene i denne studien støttes dermed av tidligere forskning som peker i retning av svake sammenhenger mellom lengden på arbeidsforholdet, ekstrarolleatferd og jobbengasjement.

Steg to i analysen viser at lederatferd forklarer 6,1 prosent av variansen for ekstrarolleatferd. Det betyr at 6,1 prosent av ekstrarolleatferd i Oslo politidistrikt kan forklares med lederatferd. Balansert lederatferd bidrar positivt signifikant til å predikere ekstrarolleatferd, mens la-det-skure ledelse har svak positiv signifikant forklaringskraft, og tyrannisk ledelse ikke har signifikant forklaringskraft. Dette er i tråd med funnene til Babcock-Roberson og Strickland (2010) som fant at konstruktiv ledelse forklarte 7 prosent av variansen for ekstrarolleatferd (Babcock-Roberson & Strickland, 2010, s. 322). Det at la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse har liten eller ingen forklaringskraft på ekstrarolleatferd er i tråd med forskningen til Busch et al. (2015) som fant at la-det-skure ledelse hadde svak sammenheng med ekstrarolleatferd (Buch et al., 2015, s. 15-16).

Videre forklarer lederatferd 21,5 prosent av variansen for jobbengasjement. Balansert lederatferd bidrar positivt signifikant til å predikere jobbengasjement, mens la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse ikke har signifikant forklaringskraft. Dette er i tråd med funn fra Salanova et al. (2011) som fant en signifikant sammenheng mellom transformasjonsledelse og jobbengasjement (Salanova et al., 2011, s. 2256), og Babcock-Roberson og Strickland (2010) som fant en signifikant sammenheng mellom karismatisk ledelse og jobbengasjement (Babcock-Roberson & Strickland, 2010, s. 313). I denne studien viser resultatene i tabell 4.1. at det er en signifikant negativ sammenheng mellom balansert lederatferd og variablene utbrenthet og turnover intensjon. Det tyder på at medarbeidere i Oslo politidistrikt assosierer balansert lederatferd med større grad av ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og mindre grad av utbrenthet og turnover intensjon. Hypotesen støttes dermed av analysene. Resultatene indikerer at Oslo politidistrikt vil være tjent med å vedlikeholde og forsterke konstruktiv lederatferd. Dette er viktig styringsinformasjon for ledelsen i Oslo politidistrikt, og impliserer at for eksempel lederrekruttering og lederutvikling vil være viktige bidrag til et godt psykososialt arbeidsmiljø som igjen kan øke effektiviteten i Oslo politidistrikt.

5.2 Hypotese 2

Hypotese 2: Destruktiv lederatferd har en negativ sammenheng med ekstrarolleatferd og jobbengasjement, og en positiv sammenheng med og predikerer utbrenthet og turnover intensjon.

I overenstemmelse med studiens hypotese 2 viste analysene at destruktiv lederatferd har en negativ sammenheng med ekstrarolleatferd, jobbengasjement, og en positiv sammenheng med og predikerer utbrenthet og turnover intensjon. Det indikerer at destruktiv lederatferd fører til negative utfall for medarbeidere og organisasjonen. Dette funnet er i tråd med annen ledelses- og arbeidslivsforskning som har funnet at destruktiv lederatferd assosieres med økt grad av utbrenthet og turnover intensjon, og andre negative arbeidsrelaterede utfall (Aasland et al., 2010, s. 449; Einarsen et al., 2015, s. 220; Mitchell & Ambrose, 2007, s. 1163; Schyns & Schilling, 2013, s. 138; Tepper, 2000, s. 178).

Steg 1 i den lineære hierarkiske multiple regresjonsanalysen i figur 4.2. viser at den demografiske variabelen «kjønn» ikke har signifikant forklaringskraft på variansen for utbrenthet eller turnover intensjon. Den demografiske variabelen «hvor lenge jobbet i politiet» har signifikant forklaringskraft på utbrenthet og turnoverintensjon. I kapittel to ble det argumentert for at jobbengasjement kan sees på som en positiv motvekt til utbrenthet (Richardsen & Martinussen, 2008, s. 249-257; W. B. Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, s. 87). Dersom jobbengasjementet øker jo lenger en har vært ansatt kan det bidra til å forklare studiens funn om at graden av utbrenthet reduseres jo lenger en har vært ansatt i politiet. Jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse kan også være en medvirkende årsak til at graden av utbrenthet og turnover intensjonen synker (Babcock-Roberson & Strickland, 2010, s. 317). Forskning viser at turnover intensjon predikeres av alder og hvor lenge en medarbeider har vært ansatt. Jo yngre en medarbeider er og jo kortere medarbeideren har vært ansatt, jo større er turnover intensjonen (Bloom, Alexander & Nichols, 1992, s. 1421; Kiyak, Namazi & Kahana, 1997, s. 223). Resultatene i denne studien er i tråd med annen forskning som antyder at graden av utbrenthet og turnover intensjonen synker jo lenger en har vært ansatt i en organisasjon.

Steg 2 i den lineære hierarkiske multiple regresjonsanalysen viser at la-det-skure ledelse bidrar positivt signifikant til å predikere turnover intensjon som forventet. Dette støttes av tidligere forskning (Einarsen et al., 2015, s. 220-221). La-det-skure ledelse bidrar også svakt positivt signifikant til å predikere ekstrarolleatferd, noe som er et uventet og overraskende funn. Moe (2016) fant i sin studie av det norske Forsvaret at la-det-skure ledelse predikerte høy grad av utbrenthet og lav grad av ekstrarolleatferd (Moe, 2017, s. 47). Også annen

forskning har påvist at la-det-skure ledelse har negative sammenhenger med en rekke utfallsvariabler knyttet til det psykososiale arbeidsmiljøet (Einarsen et al., 2007, s. 14-15; Skogstad et al., 2007, s. 86-89). Matthiesen (2014) fant i sin studie basert på data fra AFF sin lederundersøkelse svake negative eller manglende sammenhenger mellom la-det-skure ledelse og ekstrarolleatferd (Matthiesen, 2014, s. 39-41). Buch et al. (2015) fant på sin side heller ikke en signifikant sammenheng mellom la-det-skure-ledelse og ekstrarolleatferd. I samme studie fant Buch et al. (2015) en signifikant negativ indirekte relasjon mellom selvrapportert ekstrarolleatferd og la-det-skure-ledelse, mens de fant en signifikant positiv direkte relasjon mellom ekstrarolleatferd og la-det-skure ledelse (Buch et al., 2015, s. 13-16). Buch et al. forklarte dette funnet med at la-det-skure ledelse kan medføre lavere grad av ekstrarolleatferd, mens motsatt kan medarbeidere engasjere seg mer og ta større ansvar dersom lederen ikke bryr seg (Buch et al., 2015, s. 15-16). Det kan bety at medarbeidere som opplever la-det-skure ledelse i Oslo politidistrikt engasjerer seg mer og tar større ansvar for organisasjonens effektivitet. Dette må tolkes med forsiktighet fordi sammenhengen er svak. For utfallsvariablene jobbengasjement og utbrenthet har ikke la-det-skure ledelse signifikant prediktiv kraft.

Tyrannisk lederatferd bidrar kun med signifikant prediktiv kraft for en av fire utfallsvariabler. Tyrannisk lederatferd bidrar positivt signifikant til å predikere utbrenthet. Det tyder på at ansatte i Oslo politidistrikt som opplever tyrannisk lederatferd rapporterer større grad av utbrenthet. I en studie utført i det norske Forsvaret fant Johansen og Platek (2017) at destruktiv lederatferd signifikant predikerte utbrenthet (Johansen & Platek, 2017, s. 3). I en amerikansk studie med to undersøkelser ($N = 2446$) og ($N = 121$) fant Grandy et al. (2007) at tyrannisk lederatferd i form av utskjelling og verbalt misbruk fra ledere predikerte utmattelse som er en dimensjon av utbrenthet (Grandey, Kern & Frone, 2007, s. 75-77). Sammenhengen mellom tyrannisk lederatferd og utbrenthet som påvises i denne studien støttes av annen forskning på destruktiv ledelse. Hypotesen støttes dermed av resultatene. Resultatene indikerer at det eksisterer destruktiv lederatferd i Oslo politidistrikt. Dette er i tråd med resultater fra forskning på destruktiv ledelse i resten av det norske arbeidslivet (Aasland et al., 2010, s. 438). Gitt de negative konsekvensene dette gir for det psykososiale arbeidsmiljøet og de personlige og organisatoriske kostnadene dette medfører (Einarsen et al., 2015, s. 220; Schyns & Schilling, 2013, s. 138) indikerer resultatene at Oslo politidistrikt bør fokusere på å

redusere forekomsten av destruktiv lederatferd og destruktive ledere (Einarsen et al., 2007, s. 208).

5.3 Hypotese 3

Hypotese 3: Destruktiv lederatferd vil påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt sterkere enn konstruktiv lederatferd.

I følge hypotesen vil destruktiv lederatferd ha større prediktiv kraft enn konstruktiv lederatferd på de fire utfallsvariablene som er valgt som indikatorer på det psykososiale arbeidsmiljøet.

Ut fra hypotesen vil det derfor være formålstjenlig å fokusere på å redusere forekomsten av destruktiv ledelse fremfor å forsterke konstruktiv ledelse. Det vil bety at det å for eksempel satse på lederutvikling ville være mindre lønnsomt for organisasjonen enn å bruke ressurser på å fjerne destruktive enkeltledere. Forskning på ledelse har utfordret Baumeister et al. (2001) sin hypotese. Fors Brandebo et al. (2016) fant i sin studie ($N=533$) at konstruktiv lederatferd hadde størst påvirkning på positive utfallsvariabler mens destruktiv lederatferd hadde størst påvirkning på negative utfallsvariabler. Studien fant dermed bare delvis støtte for Baumeister et al. (2001) sin hypotese (Fors Brandebo et al., 2016, s. 703-706). På en annen side fant Moe (2017) i sin studie blant ledere i det norske Forsvaret ($N=73$) at la-det-skure ledelse var den lederatferden som hadde sterkest prediktiv kraft på de tre utfallsvariablene utbrenthet, ekstrarolleatferd og mestringstro. Studien til Moe (2017) fant dermed støtte for Baumeister et al. (2001) sin hypotese (Moe, 2017, s. 60-61).

I denne studien hadde balansert lederatferd størst prediktiv kraft på alle de fire utfallsvariablene (figur 4.3.). Det betyr at resultatene i denne studien ikke støtter Baumeister et al. (2001) sin hypotese. Resultatene indikerer at balansert lederatferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i større grad enn destruktiv lederatferd. Det kan bety at det er viktigere for Oslo politidistrikt å satse på tiltak som bidrar til, eller forsterker balansert lederatferd fremfor å redusere omfanget av destruktiv lederatferd. Dette er i strid med Einarsen et al. (2007) som hevder at effekten av å unngå destruktivt lederskap for organisasjoner vil kunne være større enn å forsterke konstruktivt lederskap (Einarsen et al.,

2007, s. 208). Sutton (2010) hevder at ledere som tar tak i destruktive utfordringer og på den måten bidrar til å beskytte andre medarbeidere kan få positiv anerkjennelse fra medarbeiderne, og at det er mest effektivt for organisasjonen (Sutton, 2010). Selv om balansert lederatferd er den lederatferden med størst prediktiv kraft, har både la-det-skure ledelse og tyrannisk ledelse signifikant forklaringskraft, og forklarer en del av variansen på alle utfallsvariablene (se figur 4.3). Det impliserer at det også vil være viktig for Oslo politidistrikt og redusere forekomsten av destruktiv lederatferd.

Resultatene kan tyde på at la-det-skure ledelse er den mest utbredte formen for destruktiv ledelse i Oslo politidistrikt. Dette samsvarer med funnene til Moe (2017) ($N = 73$) i det norske Forsvaret (Moe, 2017, s. 55-56) og funnene til Aasland et al. (2010) som undersøkte et representativt utvalg av den norske arbeidsstyrken ($N = 2539$), og fant at la-det-skure ledelse var den hyppigst rapporterte formen for destruktiv ledelse (Aasland et al., 2010, s. 448). Ut fra resultatene i analysene kan det tyde på at det er mindre forekomst av tyrannisk ledelse i Oslo politidistrikt. Resultatene i denne studien viser at la-det-skure ledelse forklarer mer av variansen enn tyrannisk lederatferd på alle utfallsvariabler unntatt utbrenthet. Tyrannisk lederatferd forklarer 1,3 prosent av variansen på ekstrarolleatferd og jobbgasjement, men henholdsvis 7,2 prosent og 6,3 prosent av variansen på utbrenthet og turnoverintensjon. Dette er i tråd med Fors Brandebo et al. (2016) sin forskning som fant at destruktiv ledelse har positiv sammenheng med utbrenthet og turnover intensjon (Fors Brandebo et al., 2016, s. 690). Til tross for det, ser det ikke ut til at betydningen av destruktiv lederatferd er sterkere enn betydningen av balansert lederatferd for det psykososiale arbeidsmiljøet uttrykt på utfallsvariablene. Balansert lederatferd forklarer mest av variansen på alle utfallsvariabler, og med størst prediktiv kraft. Resultatene i denne studien støtter ikke hypotesen til Baumeister et al. (2001). Resultatene er derfor et viktig teoretisk bidrag til å nyansere påstanden til Baumeister et al. (2001), og indikerer at hypotesen ikke uten videre er valid i ledelses- og arbeidsmiljøforskningen.

5.4 Oppsummering

Problemstillingen ble operasjonalisert ved tre hypoteser. Hypotese 1; «konstruktiv lederatferd har en positiv sammenheng med og predikerer ekstrarolleatferd og jobbgasjement, og en negativ sammenheng med utbrenthet og turnover intensjon» og hypotese 2; «destruktiv

lederatferd har en negativ sammenheng med ekstrarolleatferd, jobbengasjement, og en positiv sammenheng med og predikerer utbrenthet og turnover intensjon», støttes av resultatene fra analysene i studien. Hypotese 3; «Destruktiv lederatferd vil påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt sterkere enn konstruktiv lederatferd», støttes ikke av resultatene fra analysene i studien.

Studien avdekket flere interessante funn. For det første indikerer studien eksistensen av både konstruktiv og destruktiv lederatferd i Oslo politidistrikt, slik annen forskning også har vist i andre deler av det norske arbeidslivet (Aasland et al., 2010, s. 444). Videre indikerer funn i studien at lederatferd påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt, og at lederatferd derfor bidrar til å påvirke effektivitet og oppdragsløsning. Resultatene av studien kan på denne måten bidra til å sette nødvendig fokus på, og forstå både de positive og potensielt negative sidene ved lederatferd som påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt.

Selv om studien viser at destruktiv lederatferd forekommer, viser analysene at omfanget av rapportert konstruktiv lederatferd er langt høyere enn destruktiv lederatferd. I og med at lignende studier ikke tidligere er gjennomført i Oslo politidistrikt eller andre steder i politiet, finnes det ikke tall som gir grunnlag for å sammenligne studiens resultater. Sammenlignet med tilsvarende studier i det norske Forsvaret rapporteres det litt lavere snittskår på konstruktiv lederatferd, og litt høyere snittskår på destruktiv lederatferd i politiet enn i Forsvaret (Forsvarets Høgskole, 2018).

Et annet interessant funn i studien er at analysene ikke finner støtte for hypotese 3. Baumeister et al. (2001) sin hypotese har vært utfordret i ledelsesforskningen. Det finnes få studier som har undersøkt hypotesen, men Fors Brandebo et al. (2016) har gjennom sin forskning bidratt til å utfordre hypotesen når det gjelder ledelsesforskning (Fors Brandebo et al., 2016). I Norge er det gjennomført noen nasjonale studier i Forsvaret som støtter hypotesen (Moe, 2017). I denne studien viser analysene at konstruktiv lederatferd operasjonalisert gjennom balansert lederatferd er den lederatferden med størst prediktiv kraft på alle utfallsvariablene.

5.5 Styrker og begrensninger ved studien

En styrke ved studien er at den er unik i form av at en lignende studie med samme omfang, ikke tidligere er gjennomført i Oslo politidistrikt. Studien bidrar med ny evidensbasert kunnskap om et sentralt tema som politiet generelt har måttet tåle kritikk for. En begrensning ved studien er at det kun er rundt en tredjedel av de ansatte i Oslo politidistrikt som har svart på undersøkelsen. Det betyr at studien ikke uten videre kan sies å være representativ. På en annen side er antall respondenter som har svart relativt jevnt fordelt på kjønn, nivå respondenten jobber på i organisasjonen, hvor lenge respondenten har jobbet og utdanningsbakgrunn. Det styrker studiens pålitelighet. En annen begrensning ved studien er at den kun er gjennomført i ett av tilsammen 12 politidistrikter i Norge. På det grunnlag kan ikke resultatene generaliseres til norsk politi som sådan. Videre brukte studien fire utfallsvariabler som indikatorer på det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt. Det finnes mange flere faktorer som kan belyse det psykososiale arbeidsmiljøet, og resultatene kunne kanskje sett annerledes ut dersom andre variabler hadde blitt valgt. En generell svakhet ved mange studier innen ledelsesforskning er at mange undersøkelser måler et begrenset aspekt ved ledelse (Yukl, 2013, s. 37). For å forstå hvilken effekt lederskap har på medarbeidere påpekte Fors Brandebo et al. (2016) at både konstruktiv og destruktiv lederatferd må inkluderes i lederevalueringprosesser (Fors Brandebo et al., 2016, s. 690). En styrke ved denne studien er nettopp at den måler både konstruktive og destruktive aspekter ved lederatferd og setter det i sammenheng med respondentenes selvrapporing på utfallsvariablene.

Lederatferd og utfallsvariabler som beskriver det psykososiale arbeidsmiljøet er målt ved hjelp av forskjellige skalaer, og de høye Cronbach's alpha verdiene bekrefter at målingene er tilstrekkelig presise. På en annen side er undersøkelsen basert på selvrapporing gjennom en spørreundersøkelse. Det medfører at alle rapporterte svar er basert på respondentens subjektive oppfatninger om utfallsvariablene. Alle respondentene som har besvart spørreundersøkelsen har svart på hvordan de opplever sin nærmeste leders lederatferd. På den måten er alle ledernivåene vurdert av medarbeidere og ledere fra et lavere nivå. Dette kan være en svakhet ved undersøkelsen fordi overordnede ledes vurdering av underordnede ledere ikke fremkommer. Forskning viser at selvrapporing generelt innebærer potensielle feilkilder og utfordringer (Podsakoff, Scott & Lee, 2003, s. 879-900). Til tross for det er

utvalget i denne studien relativt stort og fordeler seg jevnt på de demografiske variablene. Av den grunn kan resultatene antagelig likevel beskrive signifikante forhold og sammenhenger mellom de fenomener som måles.

Studien bygger på en kvantitativ undersøkelse som med en hypotetisk-deduktiv tilnærming tar utgangspunkt i en problemformulering og hypoteser utledet fra teori. Hypotesene testes mot innsamlet empiri og vil enten støttes eller forkastes av empirien. Fordelen ved å velge en kvantitativ undersøkelse er at det gir mulighet for å undersøke store mengder data fra mange respondenter (Jacobsen, 2015, s. 289). Undersøkelsen er en tverrsnittsundersøkelse som vil si at den gir et øyeblikksbilde av Oslo politidistrikt da undersøkelsen ble gjennomført. Den beskriver en tilstand på et gitt tidspunkt (Jacobsen, 2015, s. 113). Fordelen ved en tverrsnittsundersøkelse er at den kan avdekke hvilke fenomener som varierer sammen og hvor sterk denne variasjonen er. Ulempen er at man ikke kan uttale seg sterkt om kausalitet fordi samvariasjon ikke beskriver tid og nærhet mellom årsak og virkning, og at en ikke kan kontrollere for alle relevante forhold i undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s. 92-96).

5.6 Betydningen av resultater og funn

Betydningen av resultatene og funnene fra denne studien kan sees på i forskjellig sammenhenger. Studien bidrar til ny kunnskap innen politiforskningen på et område det er få studier på fra tidligere. Praktisk sett kan studien bidra med styringsinformasjon til ledelsen i Oslo politidistrikt, og på den måten bidra til å sette fokus på lederatferd. Lederatferd kan bidra til at det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt blir enda bedre, og at Oslo politidistrikt som organisasjon blir mer effektiv og får en bedre oppdragsløsning. Teoretisk og empirisk er studien et bidrag til nyansering av Baumeister et al. (2001) sin hypotese om at «*Bad is stronger than good*» og hvorvidt hypotesen er relevant i ledelsesforskningen.

5.7 Anbefaling for videre forskning

Studien har undersøkt effekten av konstruktiv og destruktiv lederatferd på fire utvalgte utfallsvariabler som kan være med på å beskrive det psykososiale arbeidsmiljøet i Oslo politidistrikt. Det hadde vært interessant å gjennomføre tilsvarende undersøkelser nasjonalt i

hele politiet, eller i andre politidistrikter for å undersøke om studiens resultater er representative.

Videre er datamaterialet som ble innhentet i spørreundersøkelsen til denne studien omfattende og inkluderer mer data. Det er derfor mulig å undersøke hvorvidt lederatferd påvirker andre variabler enn de som er valgt i denne studien. Det kan også være interessant å undersøke genderperspektivet og se om det er kjønnsforskjeller, forskjeller med tanke på hvilken utdanning ledere har, eller forskjeller i forhold til hvor lenge lederne har arbeidet i politiet. Annen arbeidslivsforskning har funnet forskjeller på hvordan repondentene opplever og beskriver både arbeidsmiljø og lederatferd avhengig av kjønn, alder og utdanning (Eiken et al., 2008, s. 7).

I tillegg har Forsvaret innhentet tilsvarende data i flere år, og det muliggjør komparative studier de to organisasjonene i mellom. Det kunne være interessant å undersøke hvilke forskjeller og likheter som eksisterer mellom organisasjonene, og studere dette i forhold til rekruttering eller utdanning på forskjellig nivå eller aldersgrupper. Forsvaret har et sterkt fokus på lederseleksjon og lederutvikling, og underviser dette på sine utdanningsinstitusjoner.

Det hadde også vært interessant å gjennomføre samme undersøkelse i Oslo politidistrikt ved en senere anledning når politireformen er enda bedre innarbeidet, og undersøkt om resultatene samsvarer med denne studien. Gjentatte undersøkelser vil være nødvendig for å etablere robuste trender og utviklingstrekk. Videre vil det også gi mulighet for mer presis evaluering av eventuelle igangsatte tiltak.

6 Konklusjon

Hensikten med studien var å undersøke hvorvidt lederatferd i Oslo politidistrikt påvirker det psykososiale arbeidsmiljøet, og hvilke effekter denne påvirkningen kan ha på de utvalgte utfallsvariablene. Studien har vist at lederatferd er en viktig faktor som kan påvirke det psykososiale arbeidsmiljøet, og at det av den grunn er viktig for Oslo politidistrikt å fokusere på ledelse. Studien indikerer at det finnes både konstruktiv og destruktiv lederatferd i Oslo politidistrikt. I denne studien omfatter destruktiv lederatferd; la-det-skure ledelse (passiv ledelse/Laissez-faire ledelse) og tyrannisk ledelse (abusiv supervision). Studien indikerer at tyrannisk lederatferd som prediktor har svakere forklaringskraft enn la-det-skure ledelse. Destruktiv lederatferd korrelerer negativt med ekstrarolleatferd og jobbegasjement, og positivt med samt predikerer utbrenthet og turnover intensjon. Utbrenthet og turnover er en utfordring i organisasjoner som kan medføre betydelige kostnader i form av lavere effektivitet og tapt kompetanse (Einarsen et al., 2015, s. 220). Konstruktiv lederatferd korrelerer negativt med utbrenthet og turnover intensjon, og positivt med samt predikerer ekstrarolleatferd og jobbegasjement. Resultatene viste også at konstruktiv lederatferd operasjonalisert gjennom balansert lederatferd var den lederatferden som hadde sterkest prediktiv kraft. Det viser at effekten av balansert lederatferd er større enn effekten av destruktiv lederatferd målt på de valgte indikatorene for det psykososiale arbeidsmiljøet. Studien underbygger derfor at Oslo politidistrikt bør fokusere på tiltak for å fremme konstruktiv ledelse, og samtidig aktivt arbeide for å redusere forekomsten av destruktiv ledelse. Det vil kunne bidra til et bedre psykososialt arbeidsmiljø som kan føre til økt effektivitet og bedre oppdragsløsning i Oslo politidistrikt.

Litteraturliste

- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. 2005-06-17-62*. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The leadership quarterly*, 16(3), 315-338.
- Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Barling, J. & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211-222.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). Introduction. I B. M. Bass & B. J. Avolio (Red.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership* (s. 1-9). California: SAGE Publications.
- Bass, B. M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications* (Vol. 4). New York: Free Press.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.
- Berson, Y. & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The leadership quarterly*, 15(5), 625-646.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid III*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. & McCause, A. A. (1991). *Leadership dilemmas: Grid solutions*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1978). *The new managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Bloom, J. R., Alexander, J. A. & Nichols, B. A. (1992). The effect of the social organization of work on the voluntary turnover rate of hospital nurses in the United States. *Social Science & Medicine*, 34(12), 1413-1424.
- Buch, R., Martinsen, Ø. L. & Kuvaas, B. (2015). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior: The mediating role of economic leader-member exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 115-124.
- Burks, N. & Barclay, M. (1985). Everyday problems and life change events: Ongoing versus acute sources of stress. *Journal of Human Stress*, 11(1), 27-35.
- Clausen, T. H. & Johansen, V. (2012). Chronbachs alpha. I T. A. Eikemo & T. H. Clausen (Red.), *Kvantitativ analyse med SPSS* (Vol. 2). Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. (Vol. 2. utgave). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

-
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70(1), 19-34.
- Dillman, D. A., Phelps, G., Tortora, R., Swift, K., Kohrell, J., Berck, J. & Messer, B. L. (2009). Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail, telephone, interactive voice response (IVR) and the Internet. *Social science research*, 38(1), 1-18.
- Eiken, T., Tynes, T., Grimsrud, T. K., Sterud, T. & Aasnæs, S. (2008). Psykososialt arbeidsmiljø - delrapport. I S. arbeidsmiljøinstitutt (Red.), *STAMI-rapport* (Vol. 11). Oslo.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Einarsen, S., Skogstad, A. & Aasland, M. S. (2015). Destruktiv ledelse: årsaker, konsekvenser og tiltak. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (2. utg. utg., s. 207-231). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Aasland, M. S. & Løseth, A. M. S. B. (2006). Destruktivt lederskap: Årsaker og konsekvenser. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Fjærli, H. (2015). Lederstiler i politiet. I S. O. Johannessen & R. Glomseth (Red.), *Politiledelse* (s. 191-212). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Fors Brandebo, M., Nilsson, S. & Larsson, G. (2016). Leadership: is bad stronger than good? *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 690-710.
- Forsvarets Høgskole. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarets Høgskole. (2015). *Brukerhåndbok 360 ° MIL Lederutviklingsverktøy*. Oslo: Forsvarets høgskole.
- Forsvarets Høgskole. (2018). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2018*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarssjefen. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Forsvarssjefen. (2014). *Direktiv for HR-området*. Oslo: Forsvaret.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gjerv, A. B. (2012). *Rapport fra 22. juli-kommisjonen : oppnevnt ved kongelig resolusjon 12. august 2011 for å gjennomgå og trekke lærdom fra angrepene på regjeringskvartalet og Utøya 22. juli 2011 : avgitt til statsministeren 13. august 2012* (Vol. NOU 2012:14). Oslo: Departementenes servicesenter. Informasjonsforvaltning.
- Grandey, A. A., Kern, J. H. & Frone, M. R. (2007). Verbal abuse from outsiders versus insiders: Comparing frequency, impact on emotional exhaustion, and the role of emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 63-79.
- Griffin, M. A., Neal, A. & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, 50(2), 327-347.
- Hallberg, U. E. & Schaufeli, W. B. (2006). "Same same" but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment? *European psychologist*, 11(2), 119-127.

-
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The leadership quarterly*, 28(17), 178-194.
- Hellesøy, O. H. (2006). Stress og mestring hos ledere. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (Vol. 3, s. 311-330). Bergen: Fagbokforlaget.
- Høst, T. (2016). *Ledelse - en helhetlig modell* (Vol. 2). Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jago, A. G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management science*, 28(3), 315-336.
- Johannessen, S. O. & Glomseth, R. (2015). *Politiledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Johansen, R. B. & Platek, T. A. (2017). Running Head: Destructive Leader Behavior in the Norwegian Armed Forces. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(2). doi: DOI: 10.4172/2151-6200.1000255
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Berger: Fagbokforlaget.
- Kiyak, H. A., Namazi, K. H. & Kahana, E. F. (1997). Job commitment and turnover among women working in facilities serving older persons. *Research on Aging*, 19(2), 223-246.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Kvam, M. (2018). Et godt psykososialt arbeidsmiljø - hva er det? *Norsk helseinformatikk*. Hentet 14.9.18 fra <https://nhi.no/forskning-og-intervju/et-godt-psykososialt-arbeidsmiljo-hva-er-det/?page=all>
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (Vol. 1, s. 11-45). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Martinsen, Ø. L. (2013). Forskning på transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinsen, Ø. L. (2015). Lederes egenskaper. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4 utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Martinussen, M. & Richardsen, A. M. (2006). Air traffic controller burnout: survey responses regarding job demands, job resources, and health. *Aviation, space, and environmental medicine*, 77(4), 422-428.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189-192.
- Matthiesen, S. B. (2002). Situasjonsbestemt ledelse: Keiserens nye klær? I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 289-309). Bergen: Fagbokforlaget.
- Matthiesen, S. B. (2014). Transformasjonsledelse, Ekstrarolleatferd og Innovasjon. *MAGMA*, 17(5), 35-45.
- Mitchell, M. S. & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.1159
- Moe, E. (2017). *Is bad stronger than good? En kvantitativ studie av utøvd lederatferd. Har konstruktiv eller destruktiv lederatferd størst påvirkningskraft?* (Masteravhandling). Forsvarets Stabsskole, Oslo.

-
- Moen, B. E. (2016). Generelt om psykososialt arbeidsmiljø. *E bok i arbeidsmedisin*. Hentet 24.8. 2018 fra <http://arbeidsmedisin.net/index.php/elbok-i-arbeidsmedisin/generelt-om-psykososialt-arbeidsmiljo-modeller-stress>
- Mor Barak, M. E., Nissly, J. A. & Levin, A. (2001). Antecedents to retention and turnover among child welfare, social work, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and metanalysis. *Social service review*, 75(4), 625-661.
- Morken, K. (2012). *Hva skaper jobbnærvær og produktive ansatte* (Master thesis, NTNU), Trondheim. Hentet fra https://helseforskning.etikkom.no/Content/315977/Masteroppgave_KarianneMorken%202.pdf
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2010a). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian journal of psychology*, 51(4), 326-333.
- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2010b). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51(4), 326-333.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership : theory and practice* (4th ed. utg.). Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership : theory and practice* (7th edition utg.). Los Angeles: Sage.
- Opstad, A. (2014). *Jobbengasjement* (Master thesis). Universitetet i Stavanger, Stavanger. Hentet fra https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/221084/Opstad_Anna.pdf?sequence=1
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual : a step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (6th ed. utg.). Maidenhead: McGraw Hill.
- Pearce, C. L. & Sims Jr, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 6(2), 172.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., Scott, B. M. & Lee, J. Y. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Politidirektoratet. (2017). Ledelse i Politiet [Brosjyre]. Oslo: POD Publikasjon. (2017/09).
- Richardsen, A. M. & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse og omsorgsyrker. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, 45(3), 249-257.
- Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold* (Vol. 3). Bergen: Fagbokforlaget.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.

-
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. & Martinez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses ekstra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266. doi: 10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of cross-cultural psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- 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. & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The leadership quarterly*, 16(3), 395-417.
- Skogstad, A. (2015). Lederevalueringer: Hvor gode er de? I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (Vol. 2). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., Hetland, J., Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2014). The Relative Effects of Constructive, Laissez-Faire, and Tyrannical Leadership on Subordinate Job Satisfaction. *Zeitschrift für Psychologie*, 222(4), 221-232. doi: 10.1027/2151-2604/a000189
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 12(1), 80-92.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human relations*, 39(11), 1005-1016.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2015). *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2015-status og utviklingstrekk*. (3/2015). Hentet fra <http://hdl.handle.net/11250/284148>.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt. (2018). Psykososialt og organisatorisk arbeidsmiljø. Hentet 27.8. 2018 fra <https://stami.no/forskningsomrade/psykososialt-og-organisatorisk-arbeidsmiljo/>
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: NY, US: 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.).
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.

-
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Vabo, S. I. & Ladegård, G. (2010). Ledelse og styring - teoretisk rammeverk. I S. I. Vabo & G. Ladegård (Red.), *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- 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), 108-119.
- Wathne, C. T. (2018). *Målstyring i politiet i teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Yukl, G. A. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed., Global ed. utg.). Essex: Pearson Education Limited.

Vedlegg A: Spørreundersøkelse

Spørreundersøkelse om ledelse i Oslo politidistrikt

Tusen takk for at du vil ta deg tid til å svare på undersøkelsen.

Vi ønsker at du svarer på en ærlig måte og uttrykker dine meninger så nøyaktig du kan. Det er ingen riktige eller gale svar, og du trenger ikke være ekspert for å fylle ut spørreundersøkelsen.

Les spørsmålene nøye og ta stilling til alle spørsmålene i undersøkelsen.

Om deg.

De første spørsmålene handler om deg og demografiske forhold knyttet til ditt arbeidsforhold til politiet.

Kjønn:

- (1) Kvinne
(2) Mann

Utdanning.

Flere kryss mulig

- (1) Politiutdanning (politiskole eller politihøgskole)
(2) Juridisk utdanning (juridisk embetseksamen eller master i rettsvitenskap)
(3) Annen utdanning på universitet eller høgskole inntil 4 år
(4) Annen utdanning på universitet eller høgskole over 4 år
(5) Etter- eller videreutdanning ved universitet eller høgskole med 30 studiepoeng eller mer
(6) Etter- eller videreutdanning ved universitet eller høgskole med 90-120 studiepoeng (mastergrad)
(7) Ikke formell utdanning utover grunnskole, videregående skole eller yrkesskole

Hvor lenge har du jobbet i politiet?

- (1) 0-5 år
(2) 6-10 år
(3) 11-15 år
(4) 16-20 år
(5) 21 år eller mer

På hvilket nivå jobber du i organisasjonen?

Har du ikke personalansvar, kryss av på medarbeider.

- (1) Medarbeider
- (2) Nivå 5 (gruppeleder)
- (3) Nivå 4 (avsnittsleder)
- (4) Nivå 3 (seksjonsleder eller leder av stab på funksjonell eller geografisk driftsenhet)
- (5) Nivå 2 (driftsenhetsleder eller leder av politimesterens lederstøttestab)

Om arbeidsengasjement, trivsel, motivasjon og utmattelse.

De neste spørsmålene handler om arbeidsengasjement.

Svaralternativene går på en skala fra 0 til 6, der:

0 = aldri 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

	0	1	2	3	4	5	6
Jeg føler meg full av energi i arbeidet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg føler meg sterk og energisk på jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg er entusiastisk i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg blir inspirert av jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Når jeg står opp om morgenen ser jeg frem til å gå på jobben	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg føler meg glad når jeg får fordype meg i arbeidet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg er oppslukt av arbeidet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg blir fullstendig revet med av arbeidet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

I det følgende bes du ta stilling til noen utsagn vedrørende utmattelse i jobbsammenheng.

Svaralternativene går her fra 1 til 4, der 1 er helt enig og 4 er helt uenig.

	4 helt uenig	3 uenig	2 enig	1 helt enig
Det finnes dager hvor jeg føler meg trett allerede før jeg kommer på jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Jeg trenger mer tid nå enn tidligere for å kunne slappe av og komme meg etter jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Jeg tolererer veldig bra arbeidspresset i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Når jeg jobber føler jeg meg ofte følelsesmessig utmattet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Etter jobb har jeg nok overskudd til å bruke på mine fritidsaktiviteter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Etter jobb føler jeg meg vanligvis trett og utslitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Vanligvis håndterer jeg arbeidsmengden jobben min krever på en god måte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>
Når jeg jobber føler jeg meg full av energi	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>

De neste spørsmålene handler om indre motivasjon som gjenspeiler i hvilken grad arbeidsoppgavene oppleves som motiverende i seg selv.

Svaralternativene går her på en skal fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

Angi i hvilken grad du er enig i følgende påstander:

	1 helt uenig	2 uenig	3 verken enig eller uenig	4 enig	5 helt enig
Jobben min er så interessant at den i seg selv er sterkt motiverende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er gøy å jobbe med de arbeidsoppgavene jeg har	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Av og til blir jeg så inspirert av jobben min at jeg nesten glemmer ting rundt meg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Mine arbeidsoppgaver er i seg selv en viktig drivkraft i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1 helt uenig	2 uenig	3 verken enig eller uenig	4 enig	5 helt enig
Jeg føler at den jobben jeg gjør er meningsfull	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jobben min er veldig spennende	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Om trivsel på jobben.

Angi i hvilken grad du er enig i følgende påstander:
Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

	1 helt uenig	2 uenig	3 verken enig eller uenig	4 enig	5 helt enig
Alt i alt er jeg fornøyd med jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Generelt liker jeg ikke jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Generelt liker jeg å jobbe her	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Om å holde tilbake informasjon.

De neste spørsmålene er knyttet til å holde tilbake gunstig informasjon.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er i svært liten grad eller overhode ikke og 5 er i veldig stor grad.

I hvilken grad kjenner du deg igjen i den atferden som er beskrevet i det følgende?
Kryss av for det svaralternativet som passer for deg.

Jeg:

	1 i svært liten grad eller overhode ikke	2 i liten grad	3 i noen grad	4 i stor grad	5 i veldig stor grad
Tilbakeholder ideer som kan komme virksomheten til gode	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Kommer ikke uoppfordret med forslag til forbedringer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Sier ikke fra om forhold som skaper løpende problemer for virksomheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Holder ideer og tanker om løsninger på konkrete problemer for meg selv	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Sier ikke fra om forhold som setter virksomheten i et dårlig lys	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Om selvstendig og ekstra innsats.

De neste spørsmålene handler om jobbautonomi. Autonomi reflekterer muligheter til å kunne styre seg selv.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

Angi i hvilken grad du er enig i følgende påstander:

	1 helt uenig	2 uenig	3 verken enig eller uenig	4 enig	5 helt enig
Jobben tillater meg å ta egne beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jobben tillater meg gode muligheter til å ta initiativ eller vurdere hvordan jeg skal utføre arbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Om ekstrarolleatferd.

De neste spørsmålene handler om ekstrarolleatferd (OCB). Dette er knyttet til medarbeideres innsats på oppgaver som de ikke eksplisitt er satt til å gjøre.

Svaralternativene går her fra 1 til 7, der 1 er svært uenig og 7 er svært enig.

Angi hvor godt følgende påstander beskriver deg:

	1 svært uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 svært enig
Jeg påtar meg ofte oppgaver uoppfordret	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg hjelper nyansatte til å tilpasse seg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg bistår ofte gruppen/enheten min selv om det strengt tatt ikke er en del av jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg støtter og hjelper andre til det beste for gruppen/enheten	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg involverer meg for at gruppen/enheten skal ha det best mulig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

	1 svært uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 svært enig
Jeg hjelper andre i min gruppe/enhet til å lære mer om arbeidsoppgavene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Jeg hjelper ofte andre i min gruppe/enhet med oppgaver som egentlig er deres ansvar	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Om mestringstro

De neste spørsmålene handler om egen tro på mestring av jobben.

Svaralternativene går her fra 1 til 6, der 1 er helt enig og 6 er helt uenig.

Angi i hvilken grad følgende påstander beskriver deg:

	6 helt uenig	5 uenig	4 delvis uenig	3 delvis enig	2 enig	1 helt enig
Fordi jeg er ressurssterk, vet jeg hvordan jeg skal håndtere uforutsette situasjoner i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Hvis jeg får problemer på arbeid, klarer jeg vanligvis å finne ut hva jeg skal gjøre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg klarer å forholde meg rolig når jeg står overfor vansker i jobben min fordi jeg kan stole på evnene mine	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Når jeg konfronteres med et problem i jobben min, klarer jeg vanligvis å finne flere løsninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Uansett hva som skjer i jobben min, er jeg vanligvis i stand til å håndtere det	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Erfaringene fra jobben min har gjort meg godt forberedt for min yrkesmessige fremtid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>
Jeg når målene jeg setter for meg selv i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

	6 helt uenig	5 uenig	4 delvis uenig	3 delvis enig	2 enig	1 helt enig
Jeg føler meg forberedt til å oppfylle de fleste kravene i jobben min	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>

Om turnoverintensjon.

De neste fem utsagnene handler om i hvilken grad du tror du kommer til å fortsette å jobbe i din nåværende organisasjon, eller om du vurderer å skifte arbeidssted.

Svaralternativene går her fra 1 til 5, der 1 er helt uenig og 5 er helt enig.

Ta stilling til påstandene:

	1 helt uenig	2 uenig	3 verken enig eller uenig	4 enig	5 helt enig
Jeg tenker ofte på å slutte i min nåværende jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg kan komme til å slutte i min nåværende jobb i løpet av året	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg vil sannsynligvis lete aktivt etter en ny jobb det neste året	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg oppfatter mine framtidsutsikter i denne organisasjonen som dårlige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Jeg vil trolig lete aktivt etter en ny jobb i løpet av de nærmeste tre årene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Om relasjon til nærmeste leder.

Svaralternativene går her fra 1 til 7, der 1 er helt uenig og 7 er helt enig.

Ta stilling til påstandene:

	1 helt uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 helt enig
Jeg respekterer min nærmeste leders kunnskap om og kompetanse på jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Min leder ville forsvart meg mot andre i organisasjonen hvis jeg gjorde en feil	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

	1 helt uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 helt enig
Min leder er den type person man ønsker å ha som venn	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jeg har ikke noe imot å jobbe så hardt jeg kan for min nærmeste leder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Min nærmeste leder ville forsvare meg dersom jeg ble "angrepet" av andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jeg liker min nærmeste leder godt som person	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jeg gjør arbeid for min leder som går utover det som er spesifisert i min stillingsinstruks	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jeg beundrer min nærmeste leders faglige ferdigheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Min leder ville forsvart mitt arbeid til sin overordnede, selv uten full kjennskap til saken det gjelder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Det er ordentlig gøy å jobbe sammen med min nærmeste leder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jeg er villig til å yte ekstra innsats, utover det som normalt kreves, for at lederen min skal lykkes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>
Jeg er imponert over min nærmeste leders kunnskap om hans/hennes jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>	(8) <input type="checkbox"/>

Om nærmeste leder.

Her ber jeg deg ta stilling til en rekke påstander om nærmeste leder. Med nærmeste leder menes den personen som har personalansvar for deg.

Er nærmeste leder kvinne eller mann?

- (1) Kvinne
 (2) Mann

Hvilken utdanning har nærmeste leder?

- (1) Politikutdanning (politiskole eller politihøgskole)
 (2) Juridisk utdanning (juridisk embetseksamen eller master i rettsvitenskap)

- (3) Annen utdanning på universitet eller høgskole inntil 4 år
- (4) Annen utdanning på universitet eller høgskole over 4 år
- (5) Etter- eller videreutdanning ved universitet eller høgskole med 30 studiepoeng eller mer
- (6) Etter- eller videreutdanning ved universitet eller høgskole med 90-120 studiepoeng (mastergrad)
- (7) Ikke formell utdanning utover grunnskole, videregående skole eller yrkesskole
- (8) Vet ikke

På hvilket ledernivå er nærmeste leder?

- (1) Nivå 5 (gruppeleder)
- (2) Nivå 4 (avsnittsleder)
- (3) Nivå 3 (seksjonsleder eller leder av stab på funksjonell eller geografisk driftsenhet)
- (4) Nivå 2 (driftsenhetsleder eller leder av politimesterens lederstøttestab)
- (5) Nivå 1 (Politimester eller visepolitimester)

Om ledelse.

Svaralternativene går her fra 1 til 7, der 1 er helt uenig og 7 er helt enig.

I hvilken grad opplever du at nærmeste leder:

	1 helt uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 helt enig
Viser respekt for andre personer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Prioriterer egne karrierebehov fremfor organisasjonens behov	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Er ærlig og oppriktig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Handler uten å konsultere med oss	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Sjekker at fremdriften opprettholdes i arbeidet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Fokuserer på at resultatene er i samsvar med målsettingene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Tydeliggjør hvem som har ansvar for hva	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Tar tak i problemer når de oppstår	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Leter aktivt etter innsats som kan berømmes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Oppfordrer til kreativitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Utfordrer sine medarbeidere til å utvikle seg faglig	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

	1 helt uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 helt enig
Stimulerer sine medarbeidere til å tenke på egenhånd	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Latterliggjør andre personer i jobbsammenheng	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Sier at det andre tenker og føler er dumt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Kritiserer personer i andres nærvær	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Kommer med negative bemerkninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Sier til medarbeidere at de er udugelige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Er tilbøyelig til å være utilgjengelig når ansatte trenger hjelp med et problem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Utsetter å ta affære til ting har gått galt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Unngår å ta affære før problemene blir alvorlige	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Unngår å ta beslutninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Unngår å involvere seg når viktige saker kommer opp	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Om kultur og effektivitet.

Følgende påstander omhandler i hvilken grad nærmeste leder bidrar til å skape en kultur for kontinuerlig forbedring på arbeidsplassen.

Svaralternativene går her fra 1 til 7, der 1 er helt uenig og 7 er helt enig.

I hvilken grad opplever du at nærmeste leder:

	1 helt uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 helt enig
Oppmuntrer til refleksjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Oppfordrer til kreativitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Delegerer også prestisjefylte oppgaver	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

	1 helt uenig	2 uenig	3 litt uenig	4 verken enig eller uenig	5 litt enig	6 enig	7 helt enig
Oppfordrer sine medarbeidere til konstruktiv kritikk av mulige løsninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Bidrar til jobbtilfredshet i gruppen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>
Medvirker betydelig til å øke min effektivitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	(6) <input type="checkbox"/>	(7) <input type="checkbox"/>

Vedlegg B: Informasjonsskriv til respondenter



Spørreundersøkelse om ledelse i Oslo politidistrikt

Du er herved invitert til å delta i en spørreundersøkelse om ledelse i Oslo politidistrikt. Denne undersøkelsen blir sendt ut til alle ansatte i Oslo politidistrikt. Målet med spørreundersøkelsen er å undersøke ledelse og hvilke effekter den kan ha. Hensikten er få ny kunnskap som kan brukes til å videreutvikle organisasjonen.

Vi håper du er enig med oss i at det er behov for oppdatert kunnskap på dette feltet, og at du bruker ca 15 minutter av din tid til å gi oss innsikt i noen av de erfaringene du har, knyttet til ledelse i hverdagen. Samtidig bidrar du med kunnskap som blir viktig i arbeidet for å fremme god og effektiv ledelse i politiet.

Svarene i undersøkelsen vil bli behandlet anonymt, og vil ikke få betydning for deg eller din videre tjeneste i Oslo politidistrikt.

Delta i undersøkelsen: [Link....](#)

Frivillig deltakelse

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 slettet. Innsamlede opplysninger vil kun bli brukt til forskning. Ved publisering av masteroppgave og eventuelle artikler eller rapporter, vil ikke enkeltpersoner eller enkeltavdelinger kunne gjenkjennes.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Tomm T. Berger på e-post:

tberger@fhs.mil.no eller faglig hovedveileder Rino B. Johansen på e-post:

rbjohansen@fhs.mil.no

Studien er meldt til og godkjent av Personvernombudet for forskning, NSD – Norsk senter for forskningsdata AS.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Studien gjennomføres ved hjelp av en spørreundersøkelse som vil ta ca 15-20 minutter å svare på. Spørsmålene vil handle om utdanning, hvor lenge du har jobbet i politiet, hvilket kjønn du

har og hvilket nivå du jobber på i organisasjonen. Du vil også bli spurt om hvilket nivå din leder arbeider på, hvilket kjønn din leder har, hvordan du opplever arbeidshverdagen din samt hvordan du opplever å bli ledet. Svarene dine vil bli registrert i en datafil sammen med andres svar, og danne grunnlag for analysene i studien.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Resultatene fra studien vil ikke kunne spores tilbake til deg, en enkelt avdeling eller leder. I arbeidet med studien er det bare hovedansvarlig med veiledere som vil ha tilgang på datamaterialet. Datamaterialet vil oppbevares nedlåst utenom arbeidstid.

Prosjektet avsluttes 21 desember 2018. Datasettet vil bli lagret anonymisert ved HR avdelingen i Oslo politidistrikt, slik at det er forskbart. Anonymiserte funn fra studien vil være offentlig tilgjengelig i masteroppgaven og eventuelle vitenskapelige artikler.

Samtykke til deltakelse i studien

Ved å svare på spørreundersøkelsen samtykker du samtidig til å delta i studien.

Bakgrunn og formål

Hovedansvarlig for undersøkelsen er Tomm T. Berger, ansatt i Oslo politidistrikt og for tiden student på stab- og masterutdanningen ved Forsvarets høgskole. Studien er en del av masteroppgaven.

Undersøkelsen gjennomføres med støtte fra HR avdelingen i Oslo politidistrikt. Kontaktperson på HR avdelingen er Klas Holmedal. Gjennomføringen av undersøkelsen er godkjent av Politimester Hans Sverre Sjøvold. Faglige veiledere for studien er Kommandørkaptein PhD Rino B. Johansen som hovedveileder, og underdirektør og PhD kandidat Thomas Hol Fosse som biveileder.

Vedlegg C: Tilrådning fra NSD Personvernombudet for forskning



Rino Bandlitz Johansen
Postboks 800, Postmottak
2617 LILLEHAMMER

Vår dato: 09.03.2018

Vår ref: 59236 / 3 / LH

Deres dato:

Deres ref:

Tilrådning fra NSD Personvernombudet for forskning § 7-27

Personvernombudet for forskning viser til meldeskjema mottatt 15.02.2018 for prosjektet:

59236	<i>Mulige effekter av ledelse i Oslo politidistrikt</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Forsvarets høyskole, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Rino Bandlitz Johansen</i>
Student	<i>Tomm Tøger Berger</i>

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon finner vi at prosjektet er unntatt konsesjonsplikt og at personopplysningene som blir samlet inn i dette prosjektet er regulert av § 7-27 i personopplysningsforskriften. På den neste siden er vår vurdering av prosjektopplegget slik det er meldt til oss. Du kan nå gå i gang med å behandle personopplysninger.

Vilkår for vår anbefaling

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet og øvrig dokumentasjon
- vår prosjektvurdering, se side 2
- eventuell korrespondanse med oss

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 21.12.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Se våre nettsider eller ta kontakt dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Lise Aasen Haveraaen

Kontaktperson: Lise Aasen Haveraaen tlf: 55 58 21 19 / Lise.Haveraaen@nsd.no

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Tomm Tøger Berger, tberger@fhs.mil.no

Personvernombudet for forskning



Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr: 59236

FORMÅL

Formålet er å undersøke betydningen av lederatferd og hvilke konsekvenser den kan gi for medarbeidere og organisasjon.

UTVALG OG REKRUTTERING

Utvalget består av samtlige ansatte i Oslo politidistrikt. Undersøkelsen sendes ut på epost til alle ansatte. Utsending gjøres i samarbeid med HR-avdelingen.

INFORMASJON OG SAMTYKKE

Du har opplyst i meldeskjema at utvalget vil motta skriftlig informasjon om prosjektet, og samtykke skriftlig til å delta. Vår vurdering er at informasjonsskrivet til utvalget er godt utformet, men du kan med fordel opplyse om at du også er ansatt i organisasjonen. I tillegg bør det legges til at de ansatte svarer på spørsmål om lederens kjønn og utdanningsnivå.

De ansatte svarer på spørsmål om sin nærmeste leder. Lederne er informert om dette, og gis mulighet til å reservere seg mot at opplysningene registreres i prosjektet.

FORSKE PÅ EGEN ARBEIDSPASS

Vi forstår det sånn at du arbeider i organisasjonen det forskes på. Vi minner om at som forsker/student og ansatt, må man være bevisst sin dobbeltrolle. Opplysninger om den enkelte som kommer frem i forbindelse med forskning, kan ikke uten videre overføres til studentens arbeidsplass. Forsker/student har også taushetsplikt, og det er viktig å være klar over at denne taushetsplikten ikke er ensbetydende/sammenfallende med den taushetsplikt man har i kraft av sitt yrke/sin stilling.

Vi viser for øvrig til vår temaside om å forske på egen arbeidsplass:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/forskningsstema/egen_arbeidsplass.html

SENSITIVE PERSONOPPLYSNINGER

Basert på spørsmålene i spørreskjemaet vurderer vi at det kan fremkomme opplysninger om psykososiale forhold. Vi tar derfor høyde for at det kan registreres opplysninger om helseforhold.

INFORMASJONSSIKKERHET

Personvernombudet forutsetter at du behandler alle data i tråd med Forsvarets høgskole sine retningslinjer for datahåndtering og informasjonssikkerhet.

DATABEHANDLER

Du har opplyst i meldeskjema at SurveyXact benyttes som databehandler i prosjektet. Dersom det ikke allerede

eksisterer en databehandleravtale mellom Forsvarets høyskole og databehandleren, skal det inngås en skriftlig avtale om hvordan personopplysninger skal behandles, jf. personopplysningsloven § 15. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se Datatilsynets veileder: <https://www.datatilsynet.no/regelverk-og-skjema/veiledere/databehandleravtale/>

PROSJEKTLUTT OG ANONYMISERING

Prosjektlutt er oppgitt til 21.12.2018. Det fremgår av meldeskjema at du vil anonymisere datamaterialet ved projektlutt. Anonymisering innebærer vanligvis å:

- slette direkte identifiserbare opplysninger som navn, fødselsnummer, koblingsnøkkel
- slette eller omskrive/gruppere indirekte identifiserbare opplysninger som bosted/arbeidssted, alder, kjønn

For en utdypende beskrivelse av anonymisering av personopplysninger, se Datatilsynets veileder:

<https://www.datatilsynet.no/globalassets/global/regelverk-skjema/veiledere/anonymisering-veileder-041115.pdf>

Personvernombudet gjør oppmerksom på at også databehandler må slette personopplysninger tilknyttet prosjektet i sine systemer. Det inkluderer eksempelvis transkripsjoner, filer, logger og koblingsnøkkel mellom IP-/epostadresser og besvarelsene.