



**Forsvarets høgskole**

**Våren 2015**

**Masteroppgave**

**Destruktiv lederatferd i det norske Forsvaret**

*- En kvantitativ studie om sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse*

**Tony Andrè Platek**



## **Forord**

Denne studien ble gjennomført som en del av stabs- og masterstudiet ved Forsvarets høgskole. Arbeidet med oppgaven ble gjennomført våren 2015. Etter å ha forkastet to andre alternativer, endte jeg opp med å skrive om ledelse – et tema som alltid vil være relevant i forsvarssammenheng. Å skrive oppgaven har vært utfordrende, men det har samtidig vært en svært lærerik prosess.

Innledningsvis ønsker jeg å rette en takk til mine to veiledere. Jeg er både ydmyk og takknemlig for at jeg har fått støtte av to så kunnskapsrike og engasjerte personer. En stor takk gis derfor til hovedveileder Monica Martinussen ved Universitetet i Tromsø som både har vært svært motiverende og imøtekommende. Takk for grundig og konstruktiv veiledning! I tillegg går en stor takk til Rino Bandlitz Johansen ved Forsvarets høgskole. Du gjennomførte innsamlingsarbeidet i forkant og har vært min tålmodige sparringspartner fra start til mål. I tillegg har du vært til stor hjelp under analysearbeidet. Takk for at du har veiledet på mine premisser!

Nina E. Riege og Per S. Refseth på biblioteket må også nevnes. Etter min mening har dere strukket dere svært langt for å få tak i både kjent og ukjent litteratur. Gode svar på spørsmål om referanser har dere også gitt. Dere svikter aldri!

En spesiell takk rettes til respondentene ved Forsvarets høgskole som tok seg tid til å besvare spørreundersøkelsen. Uten dere hadde ikke denne oppgaven latt seg gjennomføre.

Kristin, Per Christian, Pål og Thomas – takk for gode innspill!

Til slutt vil jeg takke familien som har vært svært tålmodige gjennom hele skriveprosessen. Takk til min kjære samboer Heidi for flere runder med gjennomlesing av oppgaven og for all støtte jeg har fått under og utenfor studiet. Vilde og Erik – nå gleder jeg meg til å være mer sammen med dere!

Tony Platek

Elverum, mai 2015

**Abstract**

The concept of destructive leadership has generated considerable interest in recent years. In the Norwegian Armed Forces this phenomenon has received limited attention. Building on prior research, this study investigates destructive leadership behavior and its relationship with burnout, work engagement, and organizational commitment in the Norwegian Armed Forces. The study is based on a survey of 91 students at The Norwegian Defence University College. The results showed that destructive leadership behavior weakly but significantly predicted burnout. Destructive leadership behavior was not related to work engagement and organizational commitment in the Norwegian Armed Forces. Gender predicted both work engagement and organizational commitment, as women scored higher than men on these variables. By this, the results indicate that destructive leadership behavior may have individual effects in the form of burnout, and that the respondents will be able to maintain both work engagement and organizational commitment despite of destructive leadership behavior in the organization. This study provides empirical support for the relationships between destructive leadership behavior and burnout, work engagement and organizational commitment in the Norwegian Armed Forces, and may thus provide basis for future research and theory building on the topic.

**Keywords:** Destructive leadership behavior, Burnout, Work engagement, Organizational commitment, Job demands-resources model, Norwegian Armed Forces

## **Sammendrag**

Teorien omkring destruktiv ledelse tar utgangspunkt i tidligere ledelsesteori og kan på mange måter sies å være i startfasen. I det norske Forsvaret har fenomenet imidlertid fått liten oppmerksomhet. Allikevel foreligger det noe empiri fra forskning både nasjonalt og internasjonalt. Så langt har man funnet ut at destruktiv lederatferd er relativt normalt blant ledere, men samtidig svært skadelig, både for de ansatte og bedriften, ved gjentakende og systematisk forekomst. I denne studien har det blitt undersøkt i hvilken grad destruktiv lederatferd kan relateres til utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant ansatte i Forsvaret. Dette ble gjort ved hjelp av en spørreundersøkelse av 91 studenter og kursdeltakere ved Forsvarets høgskole. I studien ble korrelasjonsanalyse og hierarkisk regresjon benyttet for analyse av innsamlede data.

Studien viste for det første at destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet blant ansatte i Forsvaret i liten til middels grad. Dette funnet var som forventet og er i overenstemmelse med forskning på tilsvarende fagområder. Videre indikerte resultatene at destruktiv lederatferd ikke predikerer jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant ansatte i Forsvaret. Begge disse resultatene var til dels overraskende da de avviker fra funn ved tidligere forskning. Kjønn predikerte både jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse hvor kvinner skåret høyere enn menn. Disse funnene avviker fra flere studier som ikke finner signifikante sammenhenger mellom disse variablene. Ikke uventet viste resultatene også en middels korrelasjon mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Dette funnet støttes av flere andre tilsvarende studier.

Ut fra resultatene i oppgaven kan det se ut som om destruktiv lederatferd kan få individuelle utslag i form av eksempelvis utbrenthet. Samtidig indikerer funnene for jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse at den destruktive lederatferden i Forsvaret ikke nødvendigvis påvirker utvalgets forhold og holdninger til arbeidsplassen, hverken i positiv eller negativ retning. En mulig fortolkning av dette kan være at de ansatte er i stand til å opprettholde både jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse på tross av destruktiv lederatferd i organisasjonen.

Resultatene i studien er i betydelig grad påvirket av et lite, homogent og spesielt utvalg som ga generelt svake sammenhenger. Ytterligere forskning på utbredelse og sammenhenger med større og mer representativt utvalg er derfor å anbefale. Studien vil allikevel kunne være et bidrag til den nødvendige bakgrunnskunnskapen for diskusjoner om hvordan det norske Forsvaret bør adressere eventuelle utfordringer med destruktiv lederatferd i fremtiden.

## Innholdsfortegnelse:

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>7</b>
1.1 Oppgavens problemstilling .....	8
1.2 Avgrensning .....	10
1.3 Oppgavens relevans .....	10
<b>2. Teoretisk rammeverk</b> .....	<b>12</b>
2.1 Ledelse og utviklingen av ledelsesteorier .....	12
Trekktilnærmingen .....	13
Atferdstilnærmingen.....	14
Situasjonstilnærmingen .....	15
Karismatisk ledelse .....	16
Transformasjons-, transaksjons- og ikke-ledelse/ Fullspektrumsmodellen .....	17
Autentisk ledelse .....	19
2.2 Destruktiv ledelse og helhetlig modell for destruktiv lederatferd.....	20
Helhetlig modell for destruktiv lederatferd .....	25
2.3 Variablene utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse .....	29
2.4 Hypoteser og forskningsmodell .....	32
<b>3. Metode</b> .....	<b>35</b>
3.1 Deltakere og prosedyrer .....	35
3.2 Måleinstrumenter .....	36
3.3 Statistiske analyser .....	37
<b>4. Resultater</b> .....	<b>38</b>
4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise .....	38
4.2 Regresjonsanalyser.....	38
<b>5. Diskusjon</b> .....	<b>40</b>
5.1 Hypotese 1: Destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet .....	40
5.2 Hypotese 2: Destruktiv lederatferd predikerer jobbengasjement .....	42
5.3 Hypotese 3: Destruktiv lederatferd predikerer organisasjonsforpliktelse .....	45
5.4 Oppsummering .....	47
5.5 Studiens styrker og begrensninger .....	48
5.6 Anbefalinger for videre forskning.....	50
5.7 Etske betraktninger .....	51
<b>6. Konklusjon</b> .....	<b>52</b>
<b>Litteraturliste</b> .....	<b>53</b>

## 1. Innledning

Teori om ledelse har tradisjonelt fokusert noe ensidig på de positive og konstruktive sidene ved fenomenet (Larsson, Brandebo, & Nilsson, 2012). Et gjennomgående trekk er at få av ledelsesteoriene har tatt høyde for at ledelse også kan ha skadelige virkninger på en organisasjon og dens ansatte (Nielsen, Aasland, Matthiesen, Skogstad, & Einarsen, 2004). Lederatferd som fremmer effektivitet har dermed fått langt mer oppmerksomhet enn atferd som gir negative helsemessige konsekvenser. I den senere tid har man begynt å utvide det tradisjonelle perspektivet ved å inkludere de negative aspektene ved ledelse. Noen argumenterer for at de negative sidene av ledelse faktisk har større effekt enn de positive. I artikkelen «Bad is stronger than good» begrunnes det for at den menneskelige hjerne er predisponert for negativitet (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, & Vohs, 2001). Som et generelt prinsipp medfører dette at negative hendelser har større negativ effekt snarere enn at positive hendelser har en positiv effekt i sosiale miljøer. Interessen for og antall studier om fenomenet har økt betraktelig (Einarsen et al., 2006; Krasikova, Green, & LeBreton, 2013; Nielsen et al., 2004). I det norske Forsvaret har forskning og empiri omkring negativ ledelse så langt vært lite berørt.

En av årsakene til økt fokus på destruktiv ledelse kan være behovet for å vite mer om utbredelse og variasjon (Schyns & Schilling, 2012). Nyere forskning på området indikerer at mange ledere utøver en kombinasjon av både destruktiv og konstruktiv lederatferd (Myklemyr, 2008). En annen årsak til økt interesse kan være at man blir mer bevisst de økonomiske kostnadene som er knyttet til destruktiv ledelse. I USA har man eksempelvis estimert det økonomiske tapet som følge av destruktiv ledelse til 23,8 milliarder dollar årlig (Schyns & Schilling, 2012). Dette er kostnader som følge av økt sykefravær, utskifting av personell og redusert effektivitet.

Trivsel, glede og velvære blant de ansatte er viktige forutsetninger for produktivitet og effektivitet på en arbeidsplass. Siden god ledelse gir merverdi til en organisasjon, har lederens rolle vist seg å ha svært stor betydning i denne prosessen (Nielsen et al., 2004). Samtidig har studier vist at noen ledere har personlige egenskaper og en væremåte som kan medføre negativ, og i ytterste konsekvens, destruktiv ledelse i en jobbsituasjon (Glasø, Einarsen, Matthiesen, & Skogstad, 2010). Da er det kanskje et paradoks at destruktiv lederatferd har vist seg å være nokså vanlig blant norske ledere (Aasland, 2012). En nyere landsrepresentativ studie viser at over 80 prosent av norske arbeidstakere har erfart en eller annen form for destruktiv lederatferd i løpet av livet (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, & Einarsen, 2010). Hvorvidt dette er gjeldende for det norske Forsvaret er ikke kjent. Til sammenligning har de siste årene to brigadesjefer og en

general i den amerikanske hæren blitt avskjediget for destruktiv, narsissistisk og krenkende atferd (Doty & Fenlason, 2013). En viss grad av narsissisme er i mange sammenhenger ansett for å være positivt og heller ikke uvanlig blant ledere generelt (Lai, 2015). Utfordringene kan imidlertid dukke opp når behovet for makt, kontroll og anseelse fra andre blir for stort. Det er fortsatt knyttet mye usikkerhet omkring hva og hvor omfattende problemet med destruktiv ledelse egentlig er (Einarsen et al., 2006). Skogstad hevder at dette er et fenomen som er nokså normal, men som på ingen måte kan aksepteres (Myklemyr, 2008).

Politisk nivå har ved flere anledninger fremhevet at personellet er Forsvarets viktigste ressurs (Forsvarsdepartementet, 2011; Regjeringen, 2013; Strøm-Erichsen, 2013). På tross av dette har destruktiv lederatferd ikke blitt gjenstand for forskning i militær kontekst. Sett i lys av utbredelsen i det norske arbeidslivet, de potensielle negative konsekvensene for både ansatte og organisasjonen og den beskjedne forskningen så langt, underbygger dette viktigheten av å undersøke fenomenet destruktiv lederatferd i det norske Forsvaret. På bakgrunn av dette undersøkes det i denne studien i hvilken grad destruktiv lederatferd henger sammen med uønskede virkninger for det norske Forsvaret.

## **1.1 Oppgavens problemstilling**

Destruktiv lederatferd kan noe forenklet sies å være «en samlebetegnelse for en atferd en leder kan utføre i sin lederposisjon, og som over tid vil kunne gi alvorlige negative effekter for medarbeiderne og virksomheten de er satt til å lede» (Einarsen et al., 2006, s. 252). Slik atferd kan påvirke både arbeidsmiljø, innsatsvilje, helse og effektivitet. Dette er forhold som er viktige for enhver arbeidsplass.

De ansatte i Forsvaret kan få krevende arbeidsoppgaver og møte ekstreme situasjoner nasjonalt og internasjonalt. Av den grunn blir en stor andel ansatte selektert en eller flere ganger i løpet av yrkeslivet, avhengig av om man ønsker en horisontal eller vertikal karriere. I følge McKinsey-rapporten har antall ansatte i forsvarssektoren blitt redusert med 46 prosent de siste 15 årene (McKinsey & Company, 2015). I en organisasjon med sterkt redusert bemanning og stadig økende antall krevende arbeidsoppgaver er man avhengig av at de ansatte er i stand til å tåle en påkjenning utover det som kan anses for å være normen for norske arbeidstakere. I tillegg vil det være hensiktsmessig om de ansatte føler seg knyttet til arbeidsplassen og det yrket de har valgt. En tilnærming vil dermed være å undersøke i hvilken grad et utvalg relevante forhold som påvirker de ansattes helse, trivsel og forhold til arbeidsplassen kan relateres til destruktiv



lederatferd. Denne studien vil derfor undersøke utbrenthet (oversatt: burnout)<sup>1</sup>, jobbengasjement (oversatt: work engagement)<sup>2</sup> og organisasjonsforpliktelse (oversatt: organizational commitment).<sup>3</sup>

*Utbrenthet* har vist seg å være en økende tendens i både norsk og utenlandsk arbeidsliv generelt (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001; Rugland, 2002). Dette gjelder også yrkesgrupper utover omsorgsykker. Sykefraværet i Forsvaret er totalt sett lavt sammenlignet med samfunnet for øvrig (Forsvaret, 2015). I en organisasjon med et begrenset antall ansatte vil allikevel langtidssykemeldinger som følge av utbrenthet kunne få store konsekvenser. Så langt har forskningen kun i begrenset utstrekning sett på utbrenthet i forholdt til de forskjellige formene for destruktiv lederatferd. Eksempelvis har en nyere studie av Kanste, Kyngäs og Nikkiläs (2007) antydnet at den destruktive la-det-skure-lederatferden<sup>4</sup> (oversatt: laissez faire leadership)<sup>5</sup> i helsesektoren korrelerer positivt med samtlige av de tre dimensjonene<sup>6</sup> av utbrenthet.

Videre antas at de ansatte bør inneha stor grad av motivasjon for innsats og arbeidsvilje for å øke effektiviteten og forhindre likegyldighet. I den sammenheng kan det være interessant å se på destruktiv lederatferd i forhold til *jobbengasjement*. Dette sees ofte som den konseptuelle positive motsetningen til utbrenthet (Richardsen & Martinussen, 2008; Schaufeli, Salanova, González-Romà, & Bakker, 2002), og er en viktig faktor for trivsel og velvære uavhengig av organisasjon. Nyere forskning indikerer at konstruktiv lederatferd har en positiv påvirkning på jobbengasjement (Babcock-Roberson & Strickland, 2009; Zhu, Avolio, & Walumbwa, 2009). Dersom destruktiv lederatferd påvirker jobbengasjement i motsatt retning, er det ikke heldig for Forsvaret.

En tredje faktor, som også er viktig i enhver bedrift i form at den er med på å effektivisere organisasjonen, er *organisasjonsforpliktelse*. Dette kommer ofte til uttrykk ved økt effektivitet, bedre service og lavere grad av utskifting av medarbeidere. Det norske Forsvaret har valgt oppdragsbasert ledelse som sin ledelsesfilosofi. I den sammenheng blir forpliktelse fremhevet som spesielt viktig som følge av en desentralisert organisasjonskultur (Forsvarsstaben, 2012).

---

<sup>1</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

<sup>2</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

<sup>3</sup> Oversatt av L. Lai.

<sup>4</sup> Blir også kalt laissez-faire lederatferd/ ledelse og passiv-unngående ledelse.

<sup>5</sup> Oversatt av G. Kaufmann og A. Kaufmann.

<sup>6</sup> Utmattelse, kynisme og redusert jobbrelatert selvfølelse. Disse vil bli redegjort for senere i oppgaven.

Leiter og Maslachs (1988) studie antyder at det er en sammenheng mellom ubehagelige opplevelser med overordnet leder (oversatt: unpleasant supervisor contact)<sup>7</sup> og organisasjonsforpliktelse. Samme studie indikerer også at utbrenthet fører til lavere grad av organisasjonsforpliktelse. Dersom destruktiv lederatferd påvirker utbrenthet vil det samtidig være rimelig å anta at de ansattes organisasjonsforpliktelse også blir påvirket. I norsk sammenheng er det imidlertid gjort lite forskning på kombinasjonen destruktiv lederatferd og organisasjonsforpliktelse generelt.

På bakgrunn av dette er problemstillingen for studien formulert som følger:

*I hvilken grad kan destruktiv lederatferd relateres til utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant ansatte i Forsvaret?*

## **1.2 Avgrensning**

Det er ikke denne oppgavens formål å måle utbredelse av destruktiv lederatferd blant ledere i Forsvaret, men i stedet se på eventuelle sammenhenger mellom destruktiv lederatferd og forhold som kan anses for å være viktige for arbeidsmiljø, innsatsvilje, helse og effektivitet i organisasjonen. I denne studien avgrenses dette til utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Det presiseres også at studien ikke har som hensikt å måle utbredelsen av destruktiv ledelse i Forsvaret. Som oppgaven redegjør for, er oppfattelsen av hva som er destruktiv ledelse svært subjektivt og gjerne knyttet opp mot forhold som lovlighet, kultur og legitime interesser. Dette, i tillegg til begrenset forskning på området, gjør destruktiv ledelse utfordrende å måle kvantitativt.

Studien avgrenses til et utvalg av Forsvarets totale virksomhet ved å gjennomføre en undersøkelse av 91 studenter og kurselever ved Forsvarets høyskole.

## **1.3 Oppgavens relevans**

Det er flere forhold som aktualiserer studier om destruktiv lederatferd. Dette gjelder spesielt for Forsvaret, men også for allmennheten generelt.

For det første blir ledelse ansett for å være en svært viktig faktor for militær suksess (Bass, 2009). Ledelse kan sies å være profesjonens kjerne. Med fokus på både jobben som skal utføres

---

<sup>7</sup> Egen oversettelse.

og de ansatte som skal utføre den, har «løs oppdrag og ta vare på dine menn» i mange år vært et uttrykk som kan være beskrivende for hvordan ledelse blir praktisert i Forsvaret (Mood, 2013). Ledelse får derfor mye fokus, både i praksis og gjennom utdanningssystemet. Den viktige rollen ledelse har i den daglige driften av organisasjonen, har medført at Forsvaret gjennom sine befals-, krigs- og høyskoler i flere århundre har hatt egne institusjoner for nettopp lederutvikling og utdanning (Johnsen & Lunde, 2011). Samtidig medfører organisasjonens hierarkiske oppbygning at destruktiv lederatferd, spesielt på lavt nivå, kan bli et eksempel til etterfølgelse (Reed, 2004). I tillegg har Forsvaret i mange år vært en attraktiv rekrutteringsarena for store bedrifter som eksempelvis Statoil og Posten (Gjendem, 2014). Dette gjør at utvikling av gode og kompetente ledere i Forsvaret også blir viktig for samfunnet generelt (Johnsen & Lunde, 2011).

Videre er Forsvaret en organisasjon med gradsinndeling av de militært ansatte og en desentralisert ledelsesfilosofi basert på tillit. Forsvaret har et rotasjonssystem som medfører at brorparten av de ansatte skifter stilling oftere enn hva som er normalt for resten av samfunnet. Totalt vil dette kunne medføre en sterk lojalitetskultur hvor det er enklere å overse ledelsesproblemer og skifte stilling etter 2-3 år enn å rapportere de dårlige lederne. Dette vil kunne gjøre Forsvaret svært sårbart og godt egnet som grobunn for destruktiv lederatferd. Studien vil dermed være med på å bidra med etterspurt, tidsriktig og relevant empiri om destruktiv lederatferd i en organisasjon med stort fokus på ledelse og lederutvikling.

I tillegg til å være relevant for Forsvaret, har studien også en mer generell interesse. Forskning omkring destruktiv lederatferd kan så langt sies hovedsakelig å ha fokusert på den negative lederatferdens utbredelse og konsekvenser i et begrenset omfang. Denne oppgaven vil derfor kunne utgjøre et nyttig bidrag for å fremskaffe mer kunnskap på dette området.

## 2. Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil det først redegjøres for ledelse og utviklingen av ledelsesteori innenfor det som kan anses for å være de klassiske tilnærmingene det siste århundre, samt noen av de viktigste ledelsesbegrepene som har blitt tilført de senere årene. Dette som et utgangspunkt for økt forståelse av teorien omkring destruktiv ledelse. Videre presenteres en nyansert redegjørelse for destruktiv lederatferd og hvilke konsekvenser destruktiv ledelse kan få for både ansatte og bedriften som sådan. Kapitlet inkluderer også en forklaring av helhetlig modell for destruktiv lederatferd. Denne modellen beskriver både konstruktiv og de fire aktive og passive formene for destruktiv lederatferd i forhold til et oppgave- og relasjonsorientert fokus. Deretter vil det kort bli redegjort for variablene utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Til slutt vil oppgavens hypoteser og forskningsmodell bli presentert. Sistnevnte tar utgangspunkt i Jobbkraressursmodellen (oversatt: Job demands-resources model)<sup>8</sup> (Hakanen & Roodt, 2010).

### 2.1 Ledelse og utviklingen av ledelsesteorier

Ledelse har blitt fremhevet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon skal lykkes eller ikke (Bass, 1990). Det er kanskje derfor det blir ansett for å være ett av verdens mest observerte og samtidig minst forståtte fenomener (Burns, 1978). I litteratur som omhandler det å lede andre benyttes begreper som ledelse, lederskap, management, styring og administrasjon uten at betydningene og forskjellene defineres tilstrekkelig (Solheim, Henriksen, & Skjevdal, 1995). Eksempelvis blir begrepene ledelse, lederskap og lederatferd ofte benyttet tilfeldig og lite bevisst. Ord som makt, autoritet, forvaltning, administrasjon, kontroll og tilsyn benyttes også for å beskrive tilsvarende og sidestilte fenomener (Yukl, 2012).

Ikke sjelden defineres ledelse i forhold til hvilke individuelle perspektiver og vinklinger man har på fenomenet. I boken *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret* deles ledelse i to underbegreper. *Styringsbegrepet* innebærer «de lederoppgaver som ikke direkte innebærer kontakt og samhandling mellom leder og medarbeider» (Solheim et al., 1995, s. 27). Eksempler på dette kan være planlegging, ressursstyring, evaluering og budsjettering. *Lederskapsbegrepet* sidestilles med «de menneskelige faktorene i det å utøve ledelse» (Solheim et al., 1995, s. 16). Eksempler på dette er veiledning, ordregivning, motivering og konflikthåndtering. Ledelse har dermed en mer overordnet og omfattende betydning en lederskap.

---

<sup>8</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

Trolig som en følge av viktigheten og den store interessen for fagfeltet eksisterer det nesten like mange definisjoner på ledelse som det er personer som har forsøkt å definere fenomenet (Stogdill, 1974). Lærebøker om ledelse henviser til flere mer eller mindre like definisjoner av hva forskere har lagt i begrepet. Et eksempel er «the behavior of an individual [...] directing the activities of a group toward a shared goal» (Hemphill & Coons, 1957, s. 57). En mer utfyllende definisjon er “the ability of an individual to influence, motivate, and enable others to contribute toward the effectiveness and success of the organization” (House et al., 1999, s. 184). Schein (2004) har en utradisjonell vinkling med fokus på forandring i sin definisjon: «Leadership is now the ability to step outside the culture that created the leader and to start evolutionary change processes that are more adaptive» (s. 2). Til tross for variasjoner kan fellesnevneren for mange definisjoner av ledelse sies å være fire sentrale komponenter (Skogstad & Einarsen, 2006; Yukl, 2012). Disse er at ledelse er en *prosess* som medfører *påvirkning*. Videre skal den utføres i en *gruppekontekst* med en gitt *målsetting* som skal oppnås. Basert på dette definerer Northouse (2007) ledelse til å være «a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal» (s. 3).

Ved gruppering av ledelsesteorier kan man innta flere ulike tilnærminger og perspektiver. Dette kan gjøres kronologisk eller ved en klassifisering etter det antall grunnleggende ideer eller dimensjoner teoriene baseres på (Berg, 2000). En tredje måte er å klassifisere teoriene etter de klassiske tilnærmingene *trekk-*, *atferd-* og *situasjonstilnærming* (Kaufmann & Kaufmann, 2011; Northouse, 2007). I tillegg har det de siste årene dukket opp flere nye begreper som *karismatisk-*, *transformasjons-*, *transaksjons-*, *ikke-* og *autentisk ledelse*. Dette er kun et lite utvalg av ledelsesteorier som har blitt utarbeidet gjennom årene. Det disse har til felles er at samtlige tilnærminger kan sies å ha eller hatt en betydelig påvirkning på hvordan ledelse blir utøvet i praksis.

### **Trekktilnærmingen**

Tidlig på 1900-tallet ble studiene av personlighetstrekk noen av de første systematiske tilnærmingene man hadde til forskning omkring ledelse (Northouse, 2007). Man antok at optimale personlighetstrekk for ledelse var noe man var født med. Ved å studere politiske, militære og andre store ledere ønsket man å komme frem til personlige egenskaper som i seg selv gjorde disse til gode ledere. Av denne grunn ble disse teoriene kalt «store mann» teorier (Berg, 2000).

En viktig bidragsyter på området var Ralph M. Stogdill. Hans to undersøkelser fra 1948 og 1974 gir en god oversikt over trekktilnærmingen. Den første studien viser at personlighetstrekk er relevante, men at god ledelse hovedsakelig avgjøres på bakgrunn av faktorer utover personlighetstrekk (Stogdill, 1948). Stogdills andre studie er mer moderert og konkluderer med at både personlighetstrekk og kontekstuelle faktorer er tellende (Northouse, 2007; Stogdill, 1974).

Selv om forskning på forholdet mellom ledelse og personlige egenskaper ble kraftig redusert etter Stogdills studie i 1948, ble interessen for slike forskningsprosjekter igjen økende fra 1980-tallet (Skogstad & Einarsen, 2006). Eksempelvis viser en meta-analyse fra 1986 at intelligens, maskulinitet og dominans er fremtredende i forhold til hvordan mennesker opplever ledere (Lord, De Vader, & Alliger, 1986). Basert på de største undersøkelsene som er gjort fra begynnelsen på 1900-tallet og frem til i dag, har Northouse (2007) kommet frem til at det er noen personlighetstrekk som skiller seg ut som hyppigst benyttet for å beskrive gode ledere. Disse trekkene er intelligens, selvtillit, besluttsomhet, integritet og omgjengelighet (oversatt: sociability).<sup>9</sup>

Trekktilnærmingens teorier og modeller har i ettertid blitt kritisert for ikke å presentere en endelig liste over hvilke personlighetstrekk som er viktige når det kommer til ledelse (Northouse, 2007). I tillegg har denne tilnærmingen blitt kritisert for ikke å ta høyde for konteksten ledelsen utøves i.

### **Atferdstilnærmingen**

Kritikk av gyldigheten til forskningen som var gjort på personlige egenskapers betydning for effektiv ledelse bidro til at man fikk en ny tilnærming til ledelse. I stedet for å se på personlige trekk, ble man på slutten 1940-tallet i stedet opptatt av lederens atferd (Skogstad & Einarsen, 2006). Med endret fokus til hva lederen gjør, ble man i større grad opptatt av utvikling av ledere i form av trening og opplæring. Eksempelvis kom forskningsmiljøene ved University of Michigan og Ohio State University på 1940-tallet frem til at lederatferd svært forenklet kan beskrives med de to lederstilene *oppgaveorientert ledelse* og *relasjonsorientert ledelse* (Northouse, 2007). Dette vil si at lederens atferd er rettet mot organisasjonens måloppnåelse eller

---

<sup>9</sup> Egen oversettelse.

mot relasjonen til sine medarbeidere. Selv om forskerne i Michigan innledningsvis så på de to lederstilene som motsetninger, fant de etter hvert ut at det er fullt mulig for en leder å være relasjonsorientert samtidig som han eller hun har stor grad av fokus på oppgavene som skal løses.

Basert på studiene ved Ohio State University er kanskje en av de best kjente teoriene innenfor atferdstilnærmingen Blake og Moutons *lederskapsmatrise* (oversatt: managerial grid)<sup>10</sup> (Hersey & Blanchard, 1993; Skogstad & Einarsen, 2006). Modellen har i stor grad blitt benyttet i forbindelse med bedrifters opptrenings- og utviklingsarbeid. Med utgangspunkt i de to grunnleggende lederstilene som ble identifisert i Ohio og Michigan på hver sin akse, beskriver modellen hvordan ledere bidrar til at organisasjonen oppnår sin hensikt og sine mål. Den horisontale aksene representerer hvor mye lederens bryr seg om organisasjonens resultater (Northouse, 2007). Den vertikale aksene representerer i hvor stor grad lederen bryr seg om de ansatte. Ved å kombinere en skåre på en 9-punkts skala på hver av aksene, definerer Blake og Mouton de fem forskjellige lederstilene autoritetstro ledelse (9,1), koseklubbedelse (1,9), uengasjert ledelse (1,1), midt-på-treet-ledelse (5,5) og teamledelse (9,9) (Skogstad & Einarsen, 2006). Selv om Blake og Mouton presiserer at ingen av de overnevnte lederstilene er universelle, vil teamledelse være lederstilen som er mest hensiktsmessig i de fleste situasjoner. Allikevel er det mangel på en universell lederatferd som er hensiktsmessig i alle situasjoner som har utgjort den største kritikken mot teorier og modeller basert på atferdstilnærmingen (Northouse, 2007).

### **Situasjonstilnærmingen**

Som en videreutvikling av trekk- og atferdstilnærmingen oppstod situasjonstilnærmingen<sup>11</sup> på slutten av 1960-tallet. Utgangspunktet for disse teoriene var at ledelse er kontekstavhengig. Ulike situasjoner krever dermed ulike former for ledelse. Etter i lang tid å ha fokusert på lederen, begynte man i tillegg med denne tilnærmingen å fokusere på gruppedynamikk og de undergitte (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Tannenbaum og Schmidts artikkel fra 1958 blir ofte ansett for å være både en av de første og kanskje den viktigste som omhandler denne tilnærmingen til ledelse (Hersey & Blanchard,

---

<sup>10</sup> Oversatt av A. Skogstad og S. Einarsen. Modellen blir også kalt leadership grid og ledergitteret.

<sup>11</sup> Blir også kalt situasjonsbetinget ledelse eller samspillteorier.

1993). I deres *ledelseskontinuum* (oversatt: leadership continuum)<sup>12</sup> velger lederen en av i alt syv<sup>13</sup> atferder avhengig av forholdet mellom lederen, gruppen og situasjonen. Hver atferd henger sammen med graden av lederens autoritet eller involvering og graden av frihet de ansatte har i løsning av oppdrag (Tannenbaum & Schmidt, 1958). Modellens ene ytterpunkt tilsier at lederatferd med stor grad av autoritet blir sjefsfokusert ledelse. Det andre ytterpunktet blir dermed lederatferd med liten grad av autoritet og kalles gruppefokusert ledelse.

En annen anerkjent retning innenfor situasjonstilnærmingen ble utviklet av de amerikanske ledelseeksperter Hersey og Blanchard (Northouse, 2007). Deres modell tar utgangspunkt i tidligere forskning og modeller som omhandler lederatferd og kalles *situasjonsbetinget ledelse* (oversatt: leadership situational theory)<sup>14</sup> (Kaufmann & Kaufmann, 2011). I likhet med Blake og Moutons lederskapsmatrise har også denne modellen en relasjonsfokusert- og en oppgavefokusert akse (Hersey & Blanchard, 1993). I tillegg har den tredje faktoren, som er de underordnedes modenhet, blitt tilført (oversatt: follower readiness)<sup>15</sup> (Høst, 2011). Faktoren inkluderer både de underordnedes kompetanse og deres selvtillit. Det er dermed de underordnedes modenhet som er den kontekstuelle faktoren som lederens atferd må forholde seg til. Modellen tilsier at lederens oppgavefokuserede atferd bør reduseres samtidig som den relasjonsfokuserede atferden økes i samsvar med at de underordnedes modenhet øker (Hersey & Blanchard, 1993). Ved lav til moderat modenhet bør en instruerende og overtalende lederatferd benyttes. Ved moderat til høy modenhet, bør både den oppgavefokuserede og den relasjonsfokuserede atferden reduseres, og lederen kan med fordel tilstrebe en mer deltagende og delegerende lederatferd (Høst, 2011). Situasjonstilnærmingen har i ettertid hovedsakelig blitt kritisert for å være for avansert og dermed ofte vanskelig å anvende i praksis (Yukl, 2012).

## Karismatisk ledelse

På begynnelsen av 1980-tallet ble forskere mer opptatt av å forske på den følelsesmessige og symbolske siden av ledelse (Yukl, 2012). En av de nyere teoriene, som kan ses på som en kombinasjon av tidligere ledelsesteoriens hovedfokus<sup>16</sup>, er karismatisk ledelse. Kvalshaugen

<sup>12</sup> Egen oversettelse.

<sup>13</sup> Disse syv atferdene er: 1. underordnede fungerer innen grenser satt av overordnede, 2. lederen definerer grenser og ber gruppen ta en avgjørelse, 3. lederen presenterer problemer, får forslag og tar avgjørelser, 4. lederen presenterer foreløpige beslutninger som kan endres, 5. lederen presenterer ideer og inviterer til spørsmål, 6. lederen «selger» sine beslutninger og 7. lederen tar alle beslutninger (Berg, 2000).

<sup>14</sup> Oversatt av G. Kaufmann og A. Kaufmann.

<sup>15</sup> Oversatt av T. Høst.

<sup>16</sup> Eksempelvis trekk, atferd, kontekst og de undergittes persepsjon av lederen.



(2007) påpeker at selvsikkerhet, overbevisningsevne og evne til å være avbalansert er trekk som ofte ses hos karismatiske ledere. I følge Høst (2011) kan en karismatisk leder beskrives som en person som evner å begeistre, inspirere og påvirke sine undergitte for å forandre en situasjon til noe bedre enn det den var. Yukl (2012) fremhever at karismatiske ledere kjennetegnes ved at de inspirerer sine undergitte ved å appellere til deres verdier og idealer. De vil også være forkjempere for en visjon som er en markant forbedring av nåsituasjonen, men begrenset nok til å være en realistisk endring (Høst, 2011; Yukl, 2012). Karismatiske ledere vil jobbe mot sine visjoner ved å ta i bruk ukonvensjonelle handlinger og ved utstrakt bruk av metaforer, symboler og slagord. Som en konsekvens av en nokså ekstrem atferd vil karismatisk ledelse dermed kunne skape ekstreme reaksjoner på både godt og vondt (Yukl, 2012).

I likhet med de andre tilnærmingene finnes det også noen negative sider med karismatiske ledere. Eksempelvis kan overdreven optimisme og selvsikkerhet forhindre lederen i å handle rasjonelt og realistisk (Li, 2013). Et annet eksempel er at den impulsive og utradisjonelle atferden kan skape vel så mange motstandere som allierte (Yukl, 2012). I ytterste konsekvens kan den skape fiender. Allikevel er det grunntrekkene i karismatisk ledelse som danner grunnlaget for andre konstruktive former for ledelse, eksempelvis transformasjonsledelse (Li, 2013).

### **Transformasjons-, transaksjons- og ikke-ledelse/ Fullspektrumsmodellen**

Transformasjonsledelse er en av de nyere retningene innen ledelsesteorier som har fått mye oppmerksomhet siden begynnelsen på 1980-tallet (Northouse, 2007). Teorien ses ofte i sammenheng med transaksjonsledelse. James MacGregor Burns var en av de første som benyttet uttrykkene transaksjons- og transformasjonsledelse (Bass & Avolio, 1994). Mye av ettertidens utvikling innenfor transformasjonsledelse har tatt utgangspunkt i hans arbeid (Yukl, 2012). I boken *Leadership* deler han inn lederskap i to typer. Burns (1978) vurderer transaksjonsledelse til å være den store andelen lederskapsmodeller og teorier som fokuserer på utvekslinger mellom ledere og undergitte. Som en kontrast presenterer han transformasjonsledelse hvor «one or more persons engage with others in such a way that leaders and followers raise one another to higher levels of motivation and morality» (Burns, 1978, s. 20). En transformasjonsleder er dermed opptatt av at de ansatte får utnyttet sitt fulle potensiale.

Som navnet tilsier handler transformasjonsledelse om å forandre. Ledelsesformen ses som en prosess hvor en person i interaksjon med andre skaper en tilknytning som øker graden av motivasjon og moral hos både ledere og undergitte (Northouse, 2007). Kjerneelementer i transformasjonsledelse kan dermed sies å være følelser, verdier, etikk og langsiktige målsettinger. Transformasjonsledelse handler om å tilfredsstille de undergittes behov og påvirke dem på en slik måte at de yter mer enn hva man kan forvente av dem. Dette gjøres ved at en transformasjonsleder motiverer sine undergitte til å se utover egne interesser og i stedet fokusere på det som best vil gagne hele gruppen eller organisasjonen (Bass & Avolio, 1994; Yukl, 2012). En transformasjonsleder vil i tillegg sette meget høye krav som normalt sett innfris (Bass & Avolio, 1994).

I motsetning til en transformasjonsleder vil en transaksjonsleder være mer pragmatisk og oppgaveorientert. Han vil derfor motivere i form av en byttehandel som ikke nødvendigvis medfører entusiasme og engasjement blant de undergitte (Yukl, 2012). Både leder og undergitte aksepterer konfliktstilstanden som gitt, men forsøker i stedet å forhandle seg frem til best mulig resultat for begge parter (Kaufmann & Kaufmann, 2011). Dette gjøres ved at lederen gir noe og forventer en motytelse. Dette kan være høyere innsats i bytte mot ros eller økt grad av effektivitet i bytte mot høyere lønn (Høst, 2011). Den grunnleggende hovedforskjellen mellom transformasjons- og transaksjonsledelse kan dermed sies å være at sistnevnte hverken individualiserer den enkelte medarbeiders behov og ønsker eller fokuserer på de ansattes personlige utvikling (Northouse, 2007).

Med utgangspunkt i Burns' ideer om transformasjons- og transaksjonsledelse har Bass og Avolio utviklet den tredimensjonale *fullspektrumsmodellen*<sup>17</sup> (oversatt: full range leadership model)<sup>18</sup> hvor effektiv ledelse handler om å benytte en kombinasjon av de to (Kaufmann & Kaufmann, 2011; Yukl, 2012). Modellen er tidligere benyttet av Forsvaret i utdanningsøyemed (Krigsskolen, 2008; Warø, 2008). I tillegg kan den sies å sammenfalle med det teoretiske utgangspunktet for de overordnede føringer for hvordan ledelse skal utøves i Forsvaret (Forsvarsstaben, 2012). Fullspektrumsmodellen inneholder syv faktorer<sup>19</sup> som beskriver forskjellige ledertyper eller lederaktiviteter fordelt på hovedgruppene transformasjonsledelse (1-

<sup>17</sup> Blir også kalt fullspektrumsmodellen for ledelse.

<sup>18</sup> Oversatt av G. Kaufmann og A. Kaufmann.

<sup>19</sup> De syv faktorene er: 1. idealisert innflytelse, 2. inspirerende motivasjon, 3. intellektuell stimulering, 4. individualisert oppmerksomhet, 5. betinget lønning, 6. ledelse ved unntak og 7. la-det-skure-lederatferd (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

4), transaksjonsledelse (5-6) og ikke-ledelse (7) (Bass & Avolio, 1994). Disse hovedgruppene ses i sammenheng med den vertikale akse effektivt/ ineffektivt og den horisontale akse aktivt/passivt. Hovedpoenget med modellen er at transformasjonsledelse er mer effektivt enn transaksjonsledelse. Ved transaksjonsledelse oppnås det man forventer, mens transformasjonsledelse gir en effekt som overgår det man forventer seg (Northouse, 2007). *Ikke-ledelse*, eller la-det-skure-lederaterferd, beskriver rett og slett fravær av ledelse. Dette anses som den svakeste formen for ledelse, da lederen i minst mulig grad aktivt griper inn i arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2011).

Modellen tilsier at alle ledere benytter seg av alle ledelsestypene i større eller mindre grad (Bass & Avolio, 1994). Det er altså ikke snakk om å velge enten eller, men snarere en kombinasjon av alle tre. Tilsetter man så en tredje dimensjon på modellen, vil man kunne visualisere en optimal frekvens for hver av de syv lederaktivitetene (Bass & Avolio, 1994). En lederstil med stort innslag av transformasjonsledelse og delvis transaksjonsledelse vil være hensiktsmessig. I kontrast vil en lederstil som hovedsakelig baserer seg på ikke-ledelse og delvis transaksjonsledelse være ineffektiv.

### **Autentisk ledelse**

Autentisk ledelse er en av de nyeste retningene innenfor teorier om ledelse (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008). Det har de siste årene blitt rettet søkelys mot nettopp denne ledelsesformen (Kvålshaugen, 2007). Som en følge av ledelsesteoriens relativt korte levetid, er det så langt uenighet om både definisjon og teoriens innhold (Shamir & Eilam, 2005). Autentisk ledelse har derfor blitt kritisert for å mangle en klar og enhetlig fremstilling og en forklaring på hvordan selve påvirkningsprosessen fungerer (Yukl, 2012). Allikevel understreker de fleste definisjoner viktigheten av sammenhengen mellom den autentiske lederens verdier, hva han sier og det han gjør. Autentisk ledelse kan dermed sies først og fremst å handle om og være tro mot seg selv (Walumbwa et al., 2008).

Shamir og Eilam (2005) mener det er fire forhold som karakteriserer en autentisk leder og som bestemmer i hvilken grad en leder kan anses som autentisk. Først og fremst presiserer de at autentiske ledere er tro mot seg selv. Lederen blir derfor en rollemodell som skaper emosjonell smitte, og blir ofte omtalt som «hel ved» (Kvålshaugen, 2007). Det neste forholdet er at autentiske ledere motiveres av personlige overbevisninger og ikke av status, ære eller andres

forventninger. En fordel er dermed at dette gjør autentiske ledere mer mottagelige for tilbakemelding og endring (Yukl, 2012). Det tredje er at autentiske ledere har sitt eget personlige synspunkt og anses derfor som «originaler, ikke kopier» (Shamir & Eilam, 2005). Uten nødvendigvis å være unik, baseres ledelse dermed på de verdier lederen har erfart som sanne. Det siste forholdet er at handlinger tar utgangspunkt i personlige verdier og overbevisning. Lederens handlinger styres av følelser, tanker og verdier. En autentisk leders handlinger samsvarer dermed med både med hans oppfatning og uttalelser, noe som medfører stor grad av integritet (Shamir & Eilam, 2005).

For å oppsummere kan man si at utviklingen av ledelsesteorier er en kontinuerlig prosess som mest sannsynlig på ingen måte er avsluttet. Samtidig, med noen få unntak, er ledelsesteoriene nyanser av hverandre og nyere modeller tar utgangspunkt i de eldre. Synet på ledelse virker å være avhengig av tilnærmingen som velges. Dette gjør det kanskje vanskelig å vite hva som er viktig i selve utøvelsen. Bør man fokusere på personlige trekk, atferd eller konsekvenser? Hennestad, Revang og Strønen (2006) har visualisert utfordringen som «et voksende teoretisk koldtbord hvor enhver kan forsyne seg med de syn man selv liker best» (s. 95). Et av de viktigste bidragene i ledelsesforskningen har imidlertid vært å fremskaffe kunnskap om sammenhengen mellom personlighetsstrekk og lederatferd. I tillegg har fokuset blitt endret fra lederen til de som ledes. Imidlertid synes fokus på det mellommenneskelige og det organisasjonsmessige å være et viktig fellestrekk for ledelsesutviklingen så langt. Denne gjennomgangen av ledelsesteoriutviklingen danner grunnlaget for å se nærmere på fenomenet destruktiv ledelse og det brede spekteret av oppførsel som kan omtales som destruktiv lederatferd.

## **2.2 Destruktiv ledelse og helhetlig modell for destruktiv lederatferd**

Så langt har studien vist at tradisjonell forskning på ledelse har fokusert på lederatferd som fremmer effektivitet. Destruktiv ledelse har trolig ikke hatt en sentral plass i ledelsesteori fordi dette er et forhold som blant annet får negative helsemessige konsekvenser hos de ansatte (Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Selv om destruktiv ledelse er relativt nytt som fenomen, har det trolig forekommet så lenge man har hatt mellommenneskelige relasjoner. I norsk organisasjonsteori ble ledere som opptrer destruktivt først omtalt i Svein Kiles (1990) bok hvor de benevnes som «helsefarlige ledere». Ved å definere seks kategorier av «helsefarlige ledere»<sup>20</sup> retter han søkelyset mot ledes mulighet til systematisk og gjentakende trakassering av sine

---

<sup>20</sup> De seks kategoriene er den umaskerte tyrannen, den uangripelige manipulatorene, feilsøkeren, den velvillige formynderen, løgneren og forvrengerer og værhanen.

undergitte. Kiles «helsefarlige ledere» er ett av uttrykkene som har blitt brukt for å omtale dårlige ledere. Andre eksempler er «theory X leaders» (McGregor, 2006), «intolerable bosses» (Lombardo & McCall, 1984), «narcissistic leaders» (Gimsø, 2014; Kets de Vries & Miller, 1985; Rosenthal & Pittinsky, 2006), «petty tyrants» (Ashforth, 1994), «derailed leaders» (Shackleton, 1995), «abusive supervisors» (Tepper, 2000), «bullies» (Namie & Namie, 2000), «toxic leaders» (Lipman-Blumen, 2005; Reed, 2004), «destructive leaders» (Glasø et al., 2010) og «dark leaders» (Conger, 1990). Fellesnevneren for disse uttrykkene er at de beskriver ledere som utøver destruktiv ledelse (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2015). Samtidig er en av hovedutfordringene at det fortsatt er stor grad av uenighet omkring begrepet (Krasikova et al., 2013; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007). Til tross for det vide spennet av uttrykk, refererer forskere allikevel hovedsakelig til det samme fenomenet (Craig & Kaiser, 2013). I den forbindelse har flere forskere sett på muligheten for at destruktiv ledelse kan fungere som en overordnet og samlende betegnelse for de fleste mer spissede avarter av ekstremversjonen av hva denne negative ledelsesformen kan være (Craig & Kaiser, 2013; Krasikova et al., 2013; Nielsen et al., 2004; Schyns & Schilling, 2012).

I likhet med antall uttrykk er antall forskjellige definisjoner av destruktiv ledelse også stort og varierende. Reed (2004) definerer begrepet på følgende måte: “an apparent lack of concern for the well-being of subordinates, a personality or interpersonal technique that negatively affects organizational climate, and a conviction by subordinates that the leader is motivated primarily by self-interest” (s. 67). Definisjonen understreker at destruktiv ledelse omhandler atferd som får negative konsekvenser for både ansatte og organisasjonen. En gruppe forskere ved Forskningsgruppe for arbeidsmiljø, ledelse og konflikt (FALK) i Bergen har kommet frem til følgende definisjon på destruktiv ledelse:

Systematisk og gjentakende atferd fra ledere som undergraver organisasjonens legitime interesse ved å undergrave, og/ eller sabotere organisasjonens mål, oppgaver, ressurser, og effektivitet og/ eller motivasjonen, helsen og trivselen blant de underordnede (Einarsen, Tangedal, et al., 2007, s. 40).

I likhet med de fleste andre definisjoner inkluderer også denne lederatferd som skader de ansatte og organisasjonen selv. I tillegg inkluderer definisjonen til Einarsen, Tangedal et al. (2007) ordet legitimt. Legitime interesser handler om hva som kan anses som lovlig, rettmessig, forsvarlig og

til organisasjonens beste. Destruktiv ledelse må derfor ses opp i mot hva som bryter med, eller er i opposisjon til, det som kan anses for å være organisasjonens legitime interesser (Einarsen, Skogstad, & Aasland, 2010). Videre vil hva som kan anses som legitimt henge sammen med kontekst og kultur (Einarsen et al., 2010). Det som oppfattes å være destruktiv oppførsel kan over tid variere mellom forskjellige kulturer og miljøer (Aasland et al., 2010). Eksempelvis vil en militær leder i en væpnet konflikt kunne gi sine soldater legitime oppdrag som medfører fare for deres liv. I fredstid vil en bevisst handling som å utsette soldater for reell fare kunne anses for å være destruktiv. Forskjeller i de undergittes grad av kompetanse, selvtillit, robusthet og personlig nettverk vil også være forhold som spiller inn på hva som oppleves som destruktiv ledelse (Einarsen et al., 2006). Det betyr at hva som kan ses på som destruktiv ledelse og hvilke konsekvenser den har, må ses i sammenheng med de undergitte, den virksomheten lederen er satt til å lede og konteksten. Basert på dette kan man si at destruktiv ledelse er en kombinasjon av personlige egenskaper, atferd og konsekvenser som er med på å hemme eller forhindrer organisasjonens måloppnåelse (Skogstad, 2015b).

Teorien kan dermed sies å skille mellom destruktiv lederatferd og destruktiv ledelse. Destruktiv lederatferd kan være en enkeltstående og relativ harmløs hendelse. Opplevelsen av en enkelt destruktiv handling er nokså konkret og dermed målbar. I avgrensede tilfeller er dette ansett for å være helt normalt (Myklemyr, 2008). Dersom lederens destruktive atferd utvikler seg til å bli gjentakende og systematisk, kan dette defineres som destruktiv ledelse (Aasland et al., 2010). Destruktiv ledelse er subjektivt, kontekstavhengig og «grenseløst». Dette gjør destruktiv ledelse trolig noe vanskeligere å måle. Hvor ofte en leder må handle destruktivt før det påvirker de ansattes helse og bedriftens effektivitet, sier forskningen derfor foreløpig lite om (Myklemyr, 2008). Samtidig er det viktig at utfordringer med å definere når lederens atferd krysser en grense og blir skadelig for de ansatte og bedriften ikke skygger over alvorlighetsgraden ved de negative og ødeleggende konsekvenser slik atferd kan få.

På bakgrunn av dette kan det virke som om en destruktiv leder er en stereotyp tyrannisk person. Trolig kan destruktiv ledelse vise seg i både mildere og mer sammensatte utgaver av de ekstreme versjonene (Williams, 2005). I følge Arnold Buss (1961) kan man dele inn destruktive handlinger ut fra tre motsetninger. Dette er aktiv versus passiv atferd, verbal versus fysisk atferd og direkte versus indirekte atferd. Det som naturlig nok er mest synlig, er den aktive, fysiske og direkte oppførselen. Allikevel viser ikke destruktiv ledelse seg nødvendigvis som noe fysisk og synlig. Dette kan også fremstå som både indirekte og passivt. Gjentatte tilfeller hvor en leder

skjeller ut en medarbeider for å være ubrukelig vil være et eksempel på aktivt, verbal og direkte destruktiv ledelse. Samtidig kan destruktiv ledelse være passiv, fysisk og indirekte i form av en leder som hyppig møter for sent til et møte arrangert av en undergitt. En mer sjelden variant vil være aktiv, fysisk og direkte når en leder går til direkte angrep på sine undergitte. Destruktiv ledelse handler derfor både om overtredelser og unngåelser (Skogstad, 2015a).

Padilla, Hogan og Kaiser (2007) påpeker noen særtrekk ved destruktiv ledelse. Spesielt fremhever de at destruktiv ledelse sjelden er absolutt. Det vil si at alle ledere utøver både positiv og negativ ledelse i større eller mindre grad. Det betyr også at den mest ekstreme destruktive lederen ikke nødvendigvis trenger å utøve destruktiv atferd i alle situasjoner og overfor samtlige av sine undergitte (Einarsen et al., 2006). En destruktiv leder kan fremstå som destruktiv i noen situasjoner og konstruktiv i andre. Samtidig kan graden av destruktiv ledelse variere hos en enkelt leder til forskjellige tider i omtrent samme situasjon. Destruktiv ledelse har dermed forskjellige uttrykksformer hva gjelder gradering, type, frekvens og konsekvens (Lipman-Blumen, 2005). Et annet viktig poeng er at en destruktiv leder kan ha andre positive egenskaper. Denne lederen kan være faglig sterk eller på andre områder fremstå som svært dyktig (Einarsen et al., 2006).

Nasjonale studier viser også at destruktiv lederatferd i stor grad er overlappende med opplevelse av mobbing (Einarsen et al., 2006). Undersøkelser antyder at 2-3 prosent av de ansatte i norske bedrifter til enhver tid opplever destruktiv lederatferd i form av mobbing, noe som naturlig nok kan redusere deres jobbtrivsel betraktelig. På tross av å utgjøre en liten del av det totale antall medarbeidere, står norske ledere for 50 prosent av mobbingen som foregår på arbeidsplassen (Einarsen et al., 2006).

Så kan man spørre seg: Hvilke negative følger kan destruktiv ledelse få og i hvilken grad er destruktiv lederatferd et reelt problem? Destruktiv ledelse kan få mange forskjellige konsekvenser med varierende alvorlighetsgrad. Et av hovedpoengene til Padilla, Hogen og Kaiser (2007) er at destruktiv ledelse vil medføre redusert livskvalitet for de berørte samtidig som dette kan gjøre det vanskelig å nå organisasjonens målsetting. Slik ledelse kan dermed påvirke både enkeltpersoner og hele virksomheten (Einarsen et al., 2006).

Når det gjelder *den enkelte* har forskning vist at medarbeidere som opplever destruktiv ledelse fra sin overordnet kan resultere i både redusert jobbtillfredshet og en rekke helsemessige

symptomer (Einarsen et al., 2006). Dette kan være plager som søvnløshet, depresjoner og lav selvspekt. Videre vil overvåking og annen negativ behandling av de undergitte kunne resultere i stress og andre psykiske plager. I ekstreme tilfeller kan systematisk og langvarig destruktiv ledelse føre til posttraumatiske stresslidelser. I en undersøkelse av 100 norske arbeidstakere som har opplevd destruktiv ledelse i form av pågående eller tidligere mobbing fra sin sjef, har 75 prosent symptomer på posttraumatiske stresslidelse (Einarsen et al., 2006). Det er også indikasjoner på at destruktiv ledelse kan få dramatiske konsekvenser for individet. I en norsk undersøkelse av personer som har opplevd systematisk og langvarig mobbing på jobben, svarer i nærheten av 40 prosent av utvalget at de har hatt selvmordstanker (Einarsen et al., 2006).

Destruktiv ledelse kan også få store konsekvenser for *organisasjonen*. Enten den destruktive lederen behandler de undergitte på en måte som reduserer effektiviteten eller stjeler ressurser fra egen bedrift, vil destruktiv ledelse kunne få store utslag for virksomheten. Dette vil først og fremst kunne synliggjøres økonomisk (Einarsen et al., 2010). Forskningen omkring dette er mangelfull. Allikevel hevder Adrian Furnham at destruktive ledere koster norske bedrifter flere millioner årlig (Andersen, 2013). Helsemessige plager blant de undergitte som en følge av destruktiv ledelse kan eksempelvis resultere i feilvurderinger og feilhandlinger (Einarsen et al., 2006). Redusert effektivitet og produktivitet hos enkeltpersoner eller i større grupper vil kunne medføre store utgifter eller tap av inntekter for bedriften. Dette vil også være med på å forhindre at bedriften oppnår optimal ressursutnyttelse, og vil dermed ikke være i stand til å nå sine målsettinger. En annen mulig konsekvens av destruktiv ledelse er at flere av de ansatte skifter stilling internt eller, i ytterste konsekvens, slutter i bedriften. Slikt vil kunne medføre kostnader i forbindelse med nyrekruttering og opplæring. Gitt at en eller flere ansatte i tillegg velger å gå til rettslig søksmål som en følge av destruktiv ledelse, vil bedriften også måtte stå for eventuell utbetaling av erstatninger (Einarsen et al., 2006).

Samtidig med at destruktiv ledelse har vist seg å kunne få relativt alvorlige konsekvenser for både den enkelte og bedriften, viser studier at destruktiv lederatferd er nokså utbredt, både internasjonalt og i Norge (Jaffe, 2011; Nielsen et al., 2004). Eksempelvis indikerer en undersøkelse blant over 66000 arbeidstakere i Nederland at 12 prosent av industrisektoren opplever destruktiv lederatferd i form av aggressivitet fra sin overordnede (Hubert & van Veldhoven, 2001). Samme undersøkelse viser at 37 prosent av de ansatte rapporterer om at ubehagelige situasjoner med den overordnede oppstår «av og til». I militær kontekst viser en stor undersøkelse ( $N= 22000$ ) om lederskap og moral blant underoffiserer og offiserer i den



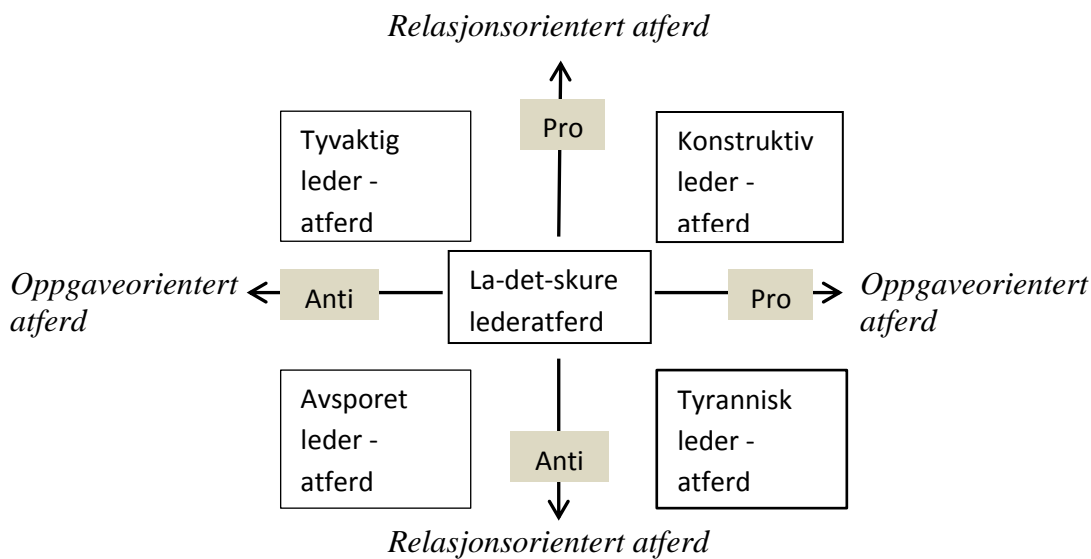
amerikanske hæren at mer enn 80 prosent av de spurte har observert destruktive ledere det siste året (Jaffe, 2011). Undersøkelsen antyder også at omtrent 20 prosent av respondentene har jobbet direkte under en destruktiv leder. Nasjonalt er det også gjort studier på utbredelse av destruktiv lederatferd. Ved en undersøkelse av over 2500 norske arbeidstakere rapporterer 84 prosent at de har erfart en eller annen form for destruktiv lederatferd i løpet av livet (Aasland et al., 2010). Samtidig viser samme undersøkelse at en tredjedel av utvalget rapporterer om erfaring med destruktiv lederatferd av sin overordnet «nokså ofte» eller «veldig ofte eller nesten alltid» i løpet av de siste seks måneder. Dette tyder på at destruktive ledere er unntaket snarere enn regelen (Einarsen, Aasland, & Skogstad, 2007).

### **Helhetlig modell for destruktiv lederatferd**

Basert på den store bredden av hva ledere kan gjøre for å opptre destruktivt, kan det synes nokså klart at destruktiv atferd ikke handler om én enkelt form for oppførsel (Aasland et al., 2010). Oppgaven har tidligere redegjort for at tradisjonell forskning om ledelse ofte beskriver lederatferd ved hjelp av de to hoveddimensjonene oppgaveorientering og relasjonsorientering (Nielsen et al., 2004). Einarsen et al. (2015) har utviklet en helhetlig modell for destruktiv lederatferd, se figur 2.1. Denne bygger på tre grunnleggende antagelser:

- Lederen utøver atferd både overfor de ansatte og virksomheten.
- Lederens atferd kan veksle fra konstruktiv til destruktiv.
- Lederen kan utvise konstruktiv og destruktiv atferd samtidig, sekvensielt eller over tid.

I likhet med andre ledelsesmodeller, som eksempelvis Blake og Moutons lederskapsmatrise, baseres også denne på de to aksene oppgave- og relasjonsorientert atferd. *Oppgaveorientert atferd* har en skala fra pro til anti og kan defineres som «å benytte personale og ressurser effektivt, opprettholde stabile og pålitelige operasjoner, øke kvaliteten og produktiviteten» (Høst, 2011, s. 18). *Relasjonsorientert atferd* har også en skala fra pro til anti og blir definert som «å fremme samarbeid og teamarbeid, gjøre underordnede mer tilfreds med jobben, samt å bedre graden av identifikasjon med organisasjonen» (Høst, 2011, s. 18). Dersom aksene krysses viser modellen at vi noe forenklet kan skille mellom konstruktiv og de fire hovedformer for destruktiv lederatferd. Tre av disse er aktive og den siste er passiv. Samtlige ledelsesformer presenteres som ekstremvarianter i modellen, men i praksis finnes det et utall varianter og grader av disse (Einarsen et al., 2006).



**Figur 2.1 Helhetlig modell for destruktiv lederatferd** (Einarsen et al., 2006, s. 241).

Kvadranten oppe til høyre representerer ledere som er i stand til å ivareta organisasjonens legitime målsettinger samtidig som de tar hensyn til og fokuserer på de undergittes tilstand. *Konstruktiv lederatferd* vil dermed være atferd som kombinerer pro-relasjonsorientert og pro-oppgaveorientert atferd. For alle praktiske formål vil dette være alle former for ledelse med fokus på både menneske- og oppgaveorientert atferd. Eksempler på konstruktiv ledelse vil være transformasjonsledelse presentert i fullspektrumsmodellen (Bass & Avolio, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 2004) og karismatisk ledelse (Yukl, 2012). Konstruktiv lederatferd vil også kunne samsvare med Blake og Moutons teamledelse (Berg, 2000). Ikke uventet er det konstruktiv lederatferd som preger ledelse generelt. I en studie utført av Center for Army Leadership svarer 97 prosent av respondentene at de har observert en eksepsjonell leder i den amerikanske hæren det siste året (Jaffe, 2011). I en tilsvarende undersøkelse blant norske arbeidstakere fra 2008 svarer 72 prosent at de i all hovedsak oppfatter sin nærmeste overordnede som en god og konstruktiv leder (Myklemyr, 2008).

Videre viser modellen fire former for destruktiv lederatferd. Kombineres anti-relasjonsorientert og pro-oppgaveorientert atferd, får vi *tyrannisk lederatferd*. Dette vil være effektive og teknisk sterke ledere som opptrer i samsvar med organisasjonens målsettinger. Samtidig vil resultatene oppnås på bekostning av og ikke ved hjelp av de undergitte (Einarsen et al., 2010). Et eksempel på tyrannisk lederatferd kan være å plage eller sjikanere de undergitte for å få arbeidsoppgavene gjort (Einarsen et al., 2010). Studier viser at tyrannisk ledelse er den minst utbredte formen for destruktiv atferd i norsk arbeidsliv (Aasland et al., 2010). Allikevel oppgir i overkant av 20

prosent av norske arbeidstakere at de har opplevd tyrannisk lederatferd fra nærmeste overordnet i løpet av de siste seks månedene, og over 3 prosent sier at dette er noe som skjer ganske ofte eller oftere (Myklemyr, 2008, s. 16).

Dersom en leder kombinerer pro-relasjonsorientert og anti-oppgaveorientert atferd, vil dette være *tyvaktig lederatferd*.<sup>21</sup> Dette anses som motpolen til tyrannisk lederatferd (Myklemyr, 2008). En tyvaktig leder oppfattes normalt sett som en sosial og hyggelig person som vil være i stand til å motivere, stimulere og støtte sine undergitte. Samtidig kan lederen utnytte organisasjonens personellmessige, materielle og økonomiske ressurser (Einarsen et al., 2010). Ledere som oppmuntrer til unnasluntring eller for egen vinnings skyld underslår penger faller også inn under samme kategori (Einarsen et al., 2006). Tyvaktig lederatferd er imidlertid vanskelig for bedriften å oppdage, blant annet fordi lederne ofte blir beskyttet og forsvart av de ansatte. Skandalene i forbindelse med amerikanske Enron kan i så måte være et eksempel på denne typen atferd (Thomas, 2002). Som et mer uskyldig eksempel kan det også være lederen som er mer opptatt av jakta og tippekuponen enn av jobben som skal gjøres (Myklemyr, 2008). En undersøkelse av norsk arbeidsliv indikerer at tyvaktig lederatferd er den atferden som er nest mest utbredt blant den totale norske arbeidsstyrken (Aasland et al., 2010). Nesten halvparten av de norske arbeidstakerne oppgir at de har opplevd tyvaktig ledelse en eller flere ganger i løpet av det siste halve året. Nesten 12 prosent sier at denne typen ledelse er noe som skjer ganske ofte eller hyppigere (Myklemyr, 2008).

Den neste formen for aktiv destruktiv lederatferd er *avsporet lederatferd*. Den kan anses som den mest alvorlige formen for destruktiv lederatferd fordi den er destruktiv både overfor de ansatte og oppgavene som skal utføres. Slike ledere opptrer destruktivt mot sine undergitte i form av å være bøllete, ydmykende og manipulerende samtidig som de opptrer destruktivt mot egen organisasjon ved hyppig fravær, ulovlig fravær, svindel eller annen form for tyveri fra arbeidsplassen (Einarsen et al., 2010). Lederen bidrar på denne måten aktivt til at virksomheten ikke oppnår sine mål ved ikke å utnytte organisasjonens ressurser optimalt (Einarsen et al., 2006). En nyere studie viser at avsporet, i tillegg til tyrannisk lederatferd, korrelerer betydelig med mobbing på arbeidsplassen (Einarsen, Tangedal, et al., 2007). Studien indikerer samtidig at destruktiv ledelse i stor grad er overlappende med opplevelse av mobbing. I følge undersøkelser

---

<sup>21</sup> Blir også kalt støttende, men illojal lederatferd.

rapporterer i overkant av tre av ti norske arbeidstakere at de har opplevd avsporet atferd fra nærmeste leder en eller flere ganger (Myklemyr, 2008).

I samsvar med fullspektrumsmodellen har *la-det-skure-lederatferd* av de fleste forskere frem til nylig blitt ansett for å være ikke-ledelse. Den har dermed blitt plassert i midten av modellen. Nyere nasjonal forskning indikerer imidlertid at denne passive lederatferden også er destruktiv (Einarsen et al., 2015; Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland, & Hetland, 2007). I den sammenheng foreslår Einarsen, Skogstad og Aasland (2015) at aktiv-passiv kanskje bør være modellens tredje dimensjon med *la-det-skure-lederatferd* som en passiv destruktiv lederatferd. Et annet alternativ vil være å flytte *la-det-skure-lederatferd* nærmere avsporet ledelse. Internasjonalt er det fortsatt uenighet om *la-det-skure-atferd* skal defineres som destruktiv atferd eller ikke (Schyns & Schilling, 2012).

*La-det-skure-atferd* handler om å unngå å ta avgjørelser og la være å engasjere seg i de ansattes arbeid (Myklemyr, 2008). Denne formen for atferd blir assosiert med rolleusikkerhet og rollekonflikt, konflikt med kolleger og mobbing på jobben (Kuvås, 2013). Dette er en atferd som kan påvirke både individet og organisasjonen i negativ retning. Som eksempel viser en studie av svenske doktorgradsstudenter som hoppet av utdanningsprogrammet at *la-det-skure-atferd* blant veilederne var hovedårsaken til at studentene sluttet før avsluttet studie (Glasø et al., 2010). Et annet eksempel på slik atferd er konkursen i finansselskapet Lehman Brothers i 2008 som en følge av at toppledelsen forholdt seg passiv til at ledere på lavere nivå manipulerte regnskapstallene (Li, 2013). Da dette er den mest utbredte formen for destruktiv lederatferd blant den totale norske arbeidsstyrken, blir den ansett for å være nokså vanlig (Aasland et al., 2010). Av studier som tar for seg sammenhenger med destruktiv lederatferd, er det ofte *la-det-skure-lederatferd* som blir målt (Arnold, Connelly, Walsh, & Martin Ginis, 2015; Hetland, Sandal, & Johnsen, 2007).

Denne redegjørelsen om samlebetegnelsen destruktiv ledelse kan oppsummeres med at destruktiv lederatferd er noe som finnes i alle organisasjoner i større eller mindre grad. I repetitivt og systematisk sammenheng er slik atferd skadelig for både de ansatte og organisasjonen, og kan få helsemessige, økonomiske og andre negative konsekvenser. Den destruktive lederen eksisterer imidlertid ikke som en stereotyp, men i flere nyanser av ekstremversjoner.

Forskning på destruktiv lederatferd har i all hovedsak handlet om utbredelse. Utover dette har forskningen sett på sammenhenger med la-det-skure-lederatferd som en del av fullspektrumsmodellen. Skogstad påpeker at det er på høy tid å se på destruktiv lederatferd som et normalfenomen i enhver organisasjon (Myklemyr, 2008). Man kan dermed benytte muligheten for å utfylle eksisterende forskning ved å se på sammenhenger som kan være betydningsfulle for den enkelte bedrift. For Forsvaret som organisasjon vil dette kunne involvere variabler som dekker generell tilknytning til organisasjonen i forhold til trivsel, utvikling og prestasjoner. Oppgaven vil derfor fortsette med å vurdere hvorvidt det kan være et bindeledd mellom destruktiv lederatferd og tilstander som utbrenthet, men også positive holdninger overfor jobben som engasjement og organisasjonsforpliktelse.

### **2.3 Variablene utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse**

En fellesnevner for alle avarter av negativ ledelse er at de er destruktive for både motivasjon, helse og effektivitet (Einarsen et al., 2010). Det vil dermed være rimelig å anta at destruktiv lederatferd vil kunne påvirke viktige forhold for Forsvaret som utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse.

Som begrep ble *utbrenthet* først lansert i 1974 av Freudenberger (Richardsen & Martinussen, 2006). Innledningsvis ble utbrenthet sett på som noe som kun oppstod i omsorgsykker og yrker hvor man hovedsakelig jobbet med mennesker (Leiter & Maslach, 1988; Schaufeli & Bakker, 2004). I senere tid har man i midlertid erkjent at utbrenthet også kan oppstå i de fleste andre yrkesgrupper (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001; Maslach et al., 2001). Det råder enighet om at utbrenthet kan være en konsekvens av primært miljømessige, men også individuelle faktorer (Leiter & Maslach, 1988). En enkel beskrivelse av utbrenthet er jobbrelatert stress (Hetland, 2008). Maslach og Jackson definerer utbrenthet som «et tredimensjonalt psykologisk syndrom som forårsakes av langvarige mellommenneskelige belastninger på arbeidsplassen» (Richardsen & Martinussen, 2006, s. 1179). Syndromet blir ofte beskrevet i form av tre dimensjoner (Schaufeli & Bakker, 2004). Den første dimensjonen er utmattelse (oversatt: exhaustion).<sup>22</sup> Dette er stressdimensjonen som reflekterer ekstrem utmattelse som en konsekvens av belastende forhold på arbeidsplassen og høye krav. Utmattelsesdimensjonen blir ofte ansett for å være nøkkelkomponenten i utbrenthet (Hetland et al., 2007). Den neste dimensjonen er kynisme (oversatt: cynicism).<sup>23</sup> Dimensjonen måler likegyldighet, kynisk

<sup>22</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

<sup>23</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

holdning og passivitet i forhold til arbeid generelt. Den tredje dimensjonen er redusert jobbrelatert selvfølelse (oversatt: professional efficacy)<sup>24</sup>. Denne dimensjonen måler både de sosiale og ikke-sosiale aspektene av å evaluere seg selv og det arbeidet man utfører. Utbrenthet er altså en tilstand som karakteriseres av høy grad av utmattelse og kynisme samtidig som lav grad av opplevd effektivitet. Dette kan oppleves som svært ubehagelig for den enkelte og er ofte forbundet med høyt sykefravær og somatiske symptomer. Kanste et al. (2007) fant i sin studie ut at passiv destruktive la-det-skure-lederatferd i helsesektoren korrelerer positivt med samtlige av de tre dimensjonene av utbrenthet.

Selv om utbrenthet kan forekomme i en organisasjon, er det mest vanlige å se på dette som en individuell tilstand (Duxbury, Armstrong, Drew, & Henly, 1984). Hos enkeltpersoner kan utbrenthet gi symptomer som ekstrem trøtthet, mage- og tarmproblemer, irritabilitet, likegyldighet og distansering (Duxbury et al., 1984). Noe mer alvorlig er manglende samarbeidsvilje, undergraving av egen organisasjon eller at en syndebukk blir plukket ut når noe ikke går som planlagt. Til slutt kan utbrenthet resultere i interne mellommenneskelige konflikter med påfølgende ønsker om å bli overført til andre avdelinger eller selvvalgte oppsigelser (Constable & Russel, 1986). I tillegg indikerer meta-analyser en sammenheng mellom utmattelse og større grad av turnover samt redusert grad av organisasjonsforpliktelse (Lee & Ashforth, 1996).

Det er flere forskningsprosjekter som understøtter at det er en sammenheng mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet. Nyere forskning innen helsesektoren har vist at ledere med passiv destruktiv lederatferd selv opplever en høyere grad av utbrenthet i forhold til ledere med en mer konstruktiv lederatferd (Zopiatis & Constanti, 2010). En undersøkelse fra det norske IT-miljøet viser at en passiv destruktiv lederatferd øker sannsynligheten for utbrenthet også blant de undergitte (Hetland et al., 2007). Med utgangspunkt i overnevnte studier kan det tenkes at destruktiv lederatferd påvirker utbrenthet i negativ retning også i det norske Forsvaret.

Når det gjelder *jobbengasjement* har man innenfor arbeidsmiljøforskning i lengre tid fokusert på de negative aspektene ved å være medarbeider, og at det derfor vil være mer konstruktivt å undersøke de positive sidene (Richardsen & Martinussen, 2008). Schafeli et al. (2002) beskriver jobbengasjement som en positiv følelsesmessig tilstand som karakteriseres av tre dimensjoner.

---

<sup>24</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

Den første dimensjonen er vitalitet (oversatt: vigor)<sup>25</sup>. Dimensjonen karakteriseres ved et høyt energinivå og en mental evne til å samle energi. Vitalitet er også vilje til å yte i arbeidet samtidig som det vises stor grad av pågangsmot, også i motgang. Dimensjonen entusiasme (oversatt: dedication)<sup>26</sup> karakteriseres av betydning, inspirasjon og stolthet. Entusiasme kan ses på som en særdeles sterk form for involvering i den organisasjonen eller bedriften man jobber i. Siste dimensjon er evne til fordypning i arbeidet (oversatt: absorption)<sup>27</sup>. Dette handler om å være fullt konsentrert og dermed oppslukt i det arbeidet man gjør (Schaufeli et al., 2002).

Jobbengasjement har vist seg å være viktig for at de ansatte skal trives på arbeidsplassen. Samtidig indikerer Hallberg og Schaufelis (2006) undersøkelse av ansatte i det svenske konsulent- og IT-miljøet at ansatte med god helse også innehar stor grad av jobbengasjement. Dette antyder at de ansattes jobbengasjement har en sammenheng med deres helsetilstand. Dersom destruktiv lederatferd påvirker de ansattes helse i negativ retning i form av utbrenthet, vil det være rimelig å anta at dette også kan bidra til å redusere graden av jobbengasjement.

En annen variabel som har vist seg sentral for å forstå de ansattes atferd i en bedrift er *organisasjonsforpliktelse* (Mowday, Steers, & Porter, 1979). Som konsept har forpliktelse feilaktig blitt vurdert til å ha samme betydning som eksempelvis jobbengasjement. Nyere forskning viser imidlertid at forpliktelse er et av flere empirisk separate, men relaterte begreper som beskriver forskjellige aspekter ved de ansattes tilknytning til arbeidsplassen (Hallberg & Schaufeli, 2006). Organisasjonsforpliktelse kan beskrives som graden av hvor sterkt en person identifiserer seg med og involverer seg i en bestemt organisasjon eller bedrift (Leiter & Maslach, 1988; Steers, 1977). Meyer og Allen (1991) deler organisasjonsforpliktelse inn i den såkalte tre-komponent-modellen hvor organisasjonsforpliktelse kommer i den affektive, den kontinuasjonspregede og den normative formen. Disse formene gjenspeiler henholdsvis den ansattes affektive tilknytning til organisasjonen, den opplevde kostnaden ved å forlate organisasjonen og den opplevde forpliktelse til å forbli i organisasjonen.

Organisasjonsforpliktelse kommer til uttrykk i form av holdninger, ord og handlinger. En trend har derfor vært at definisjoner på forpliktelse fokuserer på nettopp atferd og holdning (Mowday et al., 1979). Dette kan uttrykkes i form av sterk tro på organisasjonens målsettinger, vilje til

---

<sup>25</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

<sup>26</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

<sup>27</sup> Oversatt av A. M. Richardsen og M. Martinussen.

betydelig innsats for organisasjonen og et sterkt ønske om å identifiseres med organisasjonen (Steers, 1977). Slik sett involverer forpliktelse mer enn bare passiv deltakelse. Mowday, Steers og Porter (1979) påpeker at organisasjonsforpliktelse handler om individer som er villige til å gi noe av seg selv for å bidra til organisasjonens beste, og at dette er en egenskap som ser ut til å utvikle seg over tid. Eksempelvis tilsier forskning at ansatte som utvikler sterk grad av organisasjonsforpliktelse overfor arbeidsplassen også viser større grad av motivasjon for å bli ved bedriften (Hallberg & Schaufeli, 2006).

Det er flere studier som antyder en signifikant sammenheng mellom destruktiv lederatferd og organisasjonsforpliktelse (Burriss, Detert, & Chiaburu, 2008; Schyns & Schilling, 2012). I tillegg indikerer flere studier at det er en signifikant sammenheng mellom utbrenthet og organisasjonsforpliktelse (Halbesleben, 2010; Leiter & Maslach, 1988). Dersom det er en sammenheng mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet, skulle dette tilsi at det også er en sammenheng mellom destruktiv lederatferd og organisasjonsforpliktelse. Videre indikerer Hallberg og Schaufelis (2006) studie at forpliktelse, i tillegg til jobbengasjement, er en egenskap som er godt representert hos ansatte som sjelden har fravær av helsemessige årsaker. Samtidig tilsier en meta-studie at ansatte som opplever støtte fra overordnet sjef også har sterkest positiv korrelasjon med affektiv forpliktelse (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002). Dette taler for at organisasjonsforpliktelse har en sammenheng med helse og at konstruktiv lederatferd har positiv effekt på organisasjonsforpliktelse. Det vil dermed være rimelig å anta at motsetningen, det vil si destruktiv lederatferd, har en negativ sammenheng med organisasjonsforpliktelse.

## **2.4 Hypoteser og forskningsmodell**

Med utgangspunkt i eksisterende teori og empiri fremmes følgende tre hypoteser:

Hypotese 1 (H-1): Destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet.

Hypotese 2 (H-2): Destruktiv lederatferd predikerer jobbengasjement.

Hypotese 3 (H-3): Destruktiv lederatferd predikerer organisasjonsforpliktelse.

Overstående hypoteser kan visualiseres med utgangspunkt i Jobbkra-ressursmodellen, også kalt JD-R modellen (Hakanen & Roodt, 2010). I denne modellen er studiens hypoteser stiplede, se



figur 2.2. Dette er en fleksibel modell som viser hvordan utbrenthet og jobbengasjement kan forekomme som en følge av *krav* og *ressurser* på arbeidsplassen. Jobbkraav kan sies å være fysiske, sosiale eller organisatoriske aspekter ved jobben som krever kontinuerlig innsats (Schaufeli & Bakker, 2004). Disse assosieres derfor med fysiologiske og/ eller psykologiske kostnader (Richardsen & Martinussen, 2008). På den annen side er jobbressursene de fysiske, psykologiske, sosiale eller organisatoriske aspekter av jobben som er i stand til å redusere jobbkraavene og stimulere til læring og utvikling (Schaufeli & Bakker, 2004).

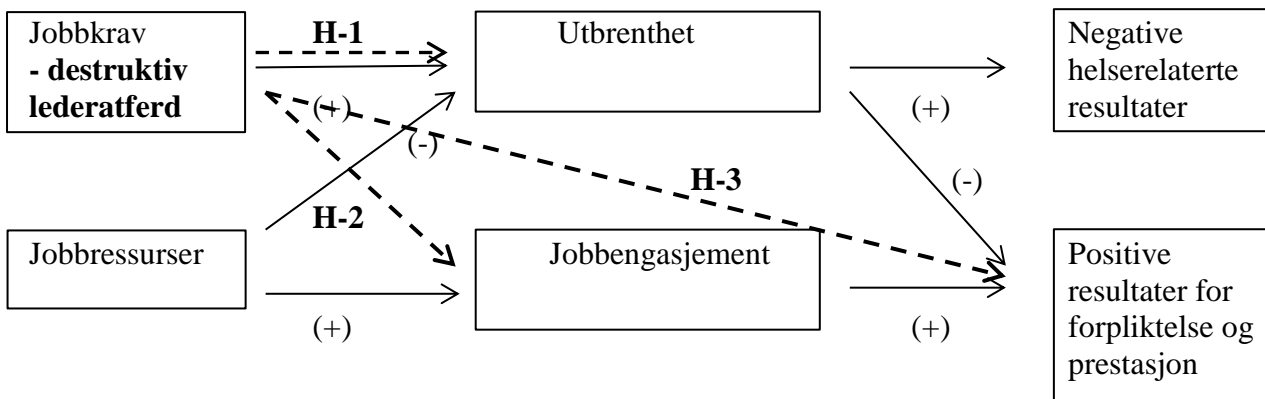
JD-R modellen forutsetter at jobbkraav og jobbressurser kan igangsette to forskjellige, men allikevel relaterte prosesser (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). En helsereduserende (oversatt: energetic)<sup>28</sup> prosess hvor høye jobbkraav sliter ut de ansatte både mentalt og fysisk slik at det kan føre til utbrenthet og på sikt dårlig helse. Den andre er en motiverende (oversatt: motivational)<sup>29</sup> prosess hvor jobbressurser er med på å fremme jobbengasjement, organisasjonsforpliktelse og organisatorisk produktivitet (Torp, 2013).

JD-R modellen tilsier at dersom de ansatte har for store jobbkraav, vil dette medføre økt grad av utbrenthet og redusert helse. Dersom de ansatte derimot har tilstrekkelig med jobbressurser for å imøtekomme jobbkraavene, vil dette føre til økt jobbengasjement og økt organisasjonsforpliktelse. I tillegg vil jobbressursene kunne påvirke utbrenthet samtidig som utbrenthet vil kunne påvirke organisasjonsforpliktelse. Forskningsmodellen baserer seg dermed på antakelsen om at destruktiv lederatferd fungerer som et jobbkraav i form av en belastning. Hypotesene undersøkes ved hjelp av korrelasjonsanalyser, men også ved hjelp av hierarkiske regresjonsanalyser. Destruktiv lederatferd vil anvendes som prediktor for henholdsvis utbrenthet, engasjement og organisasjonsforpliktelse etter at det er kontrollert for kjønn og alder.

---

<sup>28</sup> Oversatt av S. Torp.

<sup>29</sup> Oversatt av S. Torp.



**Figur 2.2 Visualisering av hypoteser med utgangspunkt i Jobbkra-ressursmodellen**  
(Hakanen & Roodt, 2010, s. 87).

### 3. Metode

Dette kapittelet omhandler de metodiske tilnærminger, teknikker og vurderinger som ligger til grunn for studien. Først argumenteres det for valg av forskningsmetode. Deretter vil det redegjøres for studiens deltagere og prosedyre. Avslutningsvis beskrives måleinstrumentene og den statistiske fremgangsmåten som er benyttet i analysene.

For å undersøke i hvilken grad destruktiv lederatferd kan relateres til forhold som utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant ansatte i Forsvaret, er kvantitativ tilnærming benyttet. Når beskrivende problemstillinger skal besvares, vil ofte en kvantitativ tilnærming være mest hensiktsmessig (Jacobsen, 2005). I tillegg er en kvantitativ tilnærming formålstjenlig når man skal beskrive sammenhenger mellom fenomener som lar seg strukturere. Destruktiv lederatferd, utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse er sosiale fenomener som lar seg uttrykke ved hjelp av etablerte skalaer, og kan dermed være eksempler på dette. Et ytterligere argument kan være at det eksisterer publiserte, anerkjente og vitenskapelig validerte skalaer for måling av alle de fire variablene. Videre er studiens design en tverrsnittstudie. Selv om en standard tverrsnittstudie ikke kan si noe sikkert om årsaksforhold, vil det være gunstig når man skal utforske sammenhenger. En kvantitativ tilnærming vil derfor trolig gi en mer presis beskrivelse enn en kvalitativ tilnærming i dette tilfellet (Jacobsen, 2005).

#### 3.1 Deltagere og prosedyre

Oppgaven tar utgangspunkt i relevante deler av spørreundersøkelsen «Pilotstudie knyttet til betydningen av lederstiler og identitet» under øvelse Joint Effort 2014 og LUPRO 1 og 2. Respondentene var studenter fra kull 9 ved Forsvarets stabs- og masterstudie (2013-2014) og deltakere fra kull 1 og 2 på Lederutviklingsprogrammet LUPRO (2013-2014), alle ved Forsvarets høgskole. Samtlige av undersøkelsene ble gjennomført våren 2014.

Spørreundersøkelsene var en kombinasjon av vurdering av overordnet og egenvurdering. Alle skalaer som ble benyttet var basert på selvrapportering. Studien fulgte prinsippene i Helsinkideklarasjonen. Deltagerne ble informert om formålet med studien, at undersøkelsen var godkjent av Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, at alle opplysningene ville bli behandlet konfidensielt og at deltagelsen var frivillig. De som ønsket å delta i undersøkelsen fylte ut et skjema som ble samlet inn samme dag. Totalt 110 studenter var invitert til å delta, hvorav 91 besvarte undersøkelsen. Dette gir en samlet svarprosent på 82.7 prosent. Av disse var 15 sivilansatte eller fra politietaten. Snittalderen var 42 år med et aldersspenn fra 27 til 59 ( $SD =$

5.80). Kvinneandelen var på 27 prosent. Noe mangelfull utfylling på enkelte skjemaer medførte at svarprosenten ble noe lavere for enkelte variabler.

### 3.2 Måleinstrumenter

*Demografiske variabler.* For å utelukke alternative forklaringer på funnene ble det kontrollert for kjønn og alder.

*Destruktiv lederatferd.* Destruktiv lederatferd i militær kontekst ble målt ved hjelp av Destrudo-L (Larsson et al., 2012). Dette er et vurderingsskjema av nærmeste sjef/ foresatt som består av 20 utsagn. For å kvalitetssikre semantikk og meningsinnhold i skalaen, ble den først oversatt til norsk av Rino Bandlitz Johansen i samarbeid med Gerry Larsson og deretter tilbake til svensk. Skalaen består av 5 delfaktorer; a) arrogant og urettferdig, b) trusler, straff og overkrav, c) egosentrisk og falsk, d) passiv og feig, og e) usikker, uklar og rotete. En faktoranalyse viste stor grad av overlapp mellom delfaktorene (Larsson et al., 2012). For denne masterstudien ble derfor kun totalskalaen benyttet. Svaralternativene bestod av en sekspunktsskala fra 1 (aldri/ nesten aldri) til 6 (ofte/ ganske ofte). Eksempler på utsagn fra spørreskjemaet er: «Opptrer arrogant»; «Stiller urimelige krav»; «Stoler ikke på sine undergitte»; «Tar ikke tak i ting» og «Gir utydelige instruksjoner». Totalskalaen hadde en Cronbachs alfa på .93.

*Utbrenthet.* For å måle utbrenthet ble Maslach Burnout Inventory – General Survey (MBI-GS) benyttet (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996). Dette er et selvrappoteringskjema som består av 16 utsagn. Skalaen er oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen. Skalaen består av delfaktorene a) utmattelse (5 utsagn), b) kynisme (5 utsagn) og c) redusert jobbrelatert selvfølelse (6 utsagn). I denne undersøkelsen ble kun utsagnene for måling av utmattelse benyttet, da dette regnes som kjernedimensjonen i utbrenthet. Svaralternativene bestod av en syvpunktsskala fra 0 (aldri det siste året) til 6 (daglig). Eksempler på utsagn fra spørreskjemaet er: «Å arbeide full dag er virkelig en belastning for meg» og «Jeg føler meg utbrent av arbeidet mitt». Skalaen hadde en Cronbachs alfa på .69. Dette ligger like under den allment aksepterte grensen for Cronbachs alfa verdier ( $\alpha \geq .70$ ) (Pallant, 2013). Allikevel ble verdien ansett som nær nok og dermed tilfredsstillende for å gjennomføre videre analyser.

*Jobbengasjement.* For å måle jobbengasjement ble Utrecht Work Engagement Scale (UWES) benyttet (Schaufeli et al., 2002). Dette er et selvrappoteringskjema bestående av 17 utsagn. Skalaen er oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen. Skalaen består av delfaktorene a) vitalitet

(6 utsagn), b) entusiasme (5 utsagn) og c) evne til fordypelse i arbeidet (6 utsagn). I denne undersøkelsen ble kortversjonen på 9 utsagn med 3 utsagn fra hver delfaktor og kun totalskåren benyttet (Nerstad, Richardsen, & Martinussen, 2010). Svaralternativene bestod av en syvpunktsskala fra 0 (aldri det siste året) til 6 (daglig). Eksempler på utsagn fra spørreskjemaet er: «Jeg er full av energi i arbeidet mitt»; «Jeg blir inspirert av jobben min» og «Jeg er stolt av det arbeidet jeg gjør». Skalaen hadde en Cronbachs alfa på .88.

*Organisasjonsforpliktelse.* Organisasjonsforpliktelse ble målt ved hjelp av Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) (Mowday et al., 1979). Dette er et selvrapporteringskjema som består av 9 utsagn. Skalaen er oversatt til norsk av Astrid M. Richardsen. Svaralternativene bestod av en syvpunktsskala fra 1 (helt uenig) til 7 (helt enig). Eksempler på utsagn fra spørreskjemaet er: «Jeg er villig til å anstrenge meg mer enn forventet, hvis det kan medvirke til Forsvarets beste»; «Forsvaret vil kunne inspirere meg til å yte mitt beste på jobben» og «For meg vil Forsvaret være den beste organisasjonen jeg kan jobbe for». Skalaen hadde en Cronbachs alfa på .82.

### 3.3 Statistiske analyser

Statistikkprogrammet SPSS 21 ble benyttet for de kvantitative dataanalysene. Dataene ble analysert i flere steg. Innledningsvis ble intern konsistens beregnet ved Cronbachs alfa for å undersøke reliabiliteten til de ulike skalaene (Ringdal, 2009). Videre ble det gjennomført korrelasjonsanalyser for å undersøke sammenhenger mellom de utvalgte variablene, der korrelasjonsanalysene viser styrken og retningen for den lineære relasjonen mellom to ulike variabler (Pallant, 2013). Alle testene ble utført to-halet. Størrelsene på korrelasjonene ble vurdert i tråd med Cohens (1988) retningslinjer. Disse tilsier at .10 er liten, .30 er middels og .50 er stor sammenheng. Avslutningsvis ble det gjennomført en hierarkisk regresjonsanalyse for å undersøke om det var mulig å predikere henholdsvis utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse ut fra destruktiv lederatferd og ulike demografiske kontrollvariabler. Her ble kjønn og alder benyttet fordi det er enkelte funn som indikerer en grad av sammenheng mellom begge disse to og både utbrenthet (Purvanova & Muros, 2010; Rainey, 1999) og jobbengasjement (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

## 4. Resultater

I dette kapittelet presenteres først deskriptiv statistikk og korrelasjonsanalyser. Deretter gjennomgås resultatene fra regresjonsanalysene.

### 4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjonsmatrise

En korrelasjonsanalyse ble gjennomført for å undersøke gjennomsnitt, standardavvik korrelasjoner mellom variablene. Resultatene er presentert i tabell 4.1.

Analysen viste at destruktiv lederatferd ikke har noen sammenheng med de demografiske variablene kjønn og alder. Destruktiv lederatferd var signifikant korrelert med utbrenthet i forventet retning ( $r = .25, p < .05$ ). Analysen viste også at destruktiv lederatferd ikke er signifikant korrelert med jobbengasjement eller organisasjonsforpliktelse. Videre viste analysene at kjønn er signifikant korrelert med både jobbengasjement ( $r = .26, p < .05$ ) og organisasjonsforpliktelse ( $r = .25, p < .05$ ). Korrelasjonene kan betegnes som små til middels store i tråd med Cohens (1988) kriterier. I tillegg indikerte funnene en middels positiv signifikant korrelasjon mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse ( $r = .45, p < .01$ ).

**Tabell 4.1 Deskriptiv statistikk og korrelasjoner for variabler i studien.**

Variabler	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
<i>Demografiske kontrollvariabler</i>								
1 Kjønn	-	-						
2 Alder	42.64	5.80	-.03					
<i>Uavhengige variabel</i>								
3 Destruktiv lederatferd	2.04	0.82	.15	.02				
<i>Avhengige variabler</i>								
4 Utbrenthet	0.97	0.63	.13	-.16	.25*			
5 Jobbengasjement	4.81	0.70	.26*	.06	-.08	-.18		
6 Organisasjonsforpliktelse	5.38	0.74	.25*	.07	.01	-.04	.41**	

Note:  $N = 87-91$ . \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$  (to-halet test).

Kjønn: menn = 0, kvinner = 1.

### 4.2 Regresjonsanalyse

En hierarkisk regresjonsanalyse ble gjennomført for å undersøke den prediktive verdien av destruktiv ledelse på henholdsvis utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse. Variablene kjønn og alder ble brukt som kontrollvariabler. Resultatene er presentert i tabell 4.2.

Steg 1 i den hierarkiske regresjonsanalysen viste at de demografiske variablene ikke forklarer en signifikant andel av den forklarte variansen i utbrenthet. Samtidig viste analysen at kjønn og alder forklarer en signifikant andel av den forklarte variansen i jobbengasjement (7 prosent).

Videre viste steg 2 i analysen at destruktiv lederatferd bidrar positivt signifikant til å predikere utbrenthet og forklarer ytterligere 5.4 prosent av variansen i utbrenthet. Destruktiv lederatferd bidrar ikke til å forklare noe varians i jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse.

**Tabell 4.2 Hierarkisk regresjonsanalyse for destruktiv lederatferds påvirkning på utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse.**

Variabler	Utbrenthet		Jobbengasjement		Org. forpliktelse	
	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$\beta$	$\Delta R^2$
Steg 1. Demografiske variabler		.042		.072*		.070*
Alder	-.16		.06		.08	
Kjønn	.09		.27**		.26*	
Steg 2.						
Destruktiv lederatferd	.24*	.054*	-.11	.013	-.03	.001
-----						
R2		.096*		.085		.071
N		87		90		89

*Note:* All koeffisienter ble tatt fra regresjonsanalysens steg 2. \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .  
Kjønn: menn = 0, kvinner = 1.

## 5. Diskusjon

Hensikten med denne studien var å undersøke i hvilken grad destruktiv lederatferd kan relateres til forhold som utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant ansatte i Forsvaret. Kjønn og alder ble benyttet som kontrollvariabler.

I dette kapittelet diskuteres innledningsvis destruktiv lederatferd og forholdet til de uavhengige variablene utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse i lys av analysenes funn hver for seg. Deretter foretas en oppsummering hvor funnen betraktes ved hjelp av JD-R modellen. Videre vurderes et utvalg av studiens styrker og begrensninger etterfulgt av noen anbefalinger for ytterligere forskning med utgangspunkt i denne studien. Til slutt presenteres et utvalg etiske overveielser som har vært aktuelle for dette prosjektet.

### 5.1 Hypotese 1: Destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet

Resultatene viste at destruktiv lederatferd har en liten til middels positiv og signifikant korrelasjon med utbrenthet ( $r = .25$ ). Hypotese 1 ble dermed støttet av funnene i analysen. Steg 1 i den hierarkiske regresjonsanalysen viste at de demografiske variablene ikke forklarer en signifikant mengde av variansen i utbrenthet. Videre viste steg 2 at destruktiv lederatferd bidrar positivt signifikant til å predikere utbrenthet. Steg 2 ga dermed ytterligere støtte til hypotese 1. Dette tyder på at de ansatte i Forsvaret som opplever en viss grad av destruktiv lederatferd også rapporterer større grad av utbrenthet. Dette funnet er imidlertid ikke overraskende siden tidligere undersøkelser i all hovedsak indikerer en signifikant sammenheng mellom tilsvarende variabler (Arnold et al., 2015; Hetland et al., 2007; Kanste et al., 2007).

En mulig forklaring på sammenhengen kan være at destruktiv lederatferd faktisk predikerer utbrenthet i form av utmattelse. Utmattelse er noe individet iverksetter for å distansere seg fra arbeidsoppgavene som en måte å takle uoverkommelig jobbkrav på (Maslach et al., 2001). Det er rimelig å anta at systematisk negativ aktiv eller passiv atferd fra en overordnet kan medføre jobbrelatert stress eller utbrenthet i form av utmattelse blant de ansatte. Eksempelvis indikerer Leiter og Maslachs (1988) studie av 52 personer i helsesektoren en sterk sammenheng mellom ubehagelige opplevelser med overordnet leder og emosjonell utmattelse. En annen mer sammenlignbar studie er Hetlands (2008) undersøkelse av 100 mellomledere, 100 overordnede og nesten 500 underordnede fra seks ulike organisasjoner. Studien viser en relativt sterk sammenheng mellom la-det-skure-lederatferd og utbrenthet. Dersom man vurderer destruktiv lederatferd som et jobbkrav, underbygges funnene ytterligere av tidligere studier. Et eksempel er



Demerouti et al. (2001) sin studie av 352 tyske sykepleiere, lærere og ansatte innen sosiale tjenester. Denne studien indikerer at sammenhengen med jobbkrav er spesielt gjeldende for utmattelsesdimensjonen av utbrenthet. Funnene i studien antyder dermed at når jobbkravene er høye, vil dette medføre at de ansatte vil oppleve større grad av utmattelse.

På den annen side kan det tenkes at ansatte som jobber i et hektisk miljø, som Forsvaret, opplever sine overordnede ledere som mer negative i perioder hvor arbeidskravene og belastningen er større enn normalt. Innslagspunktet for når lederens destruktive atferd påvirker de ansattes helse og bedriftens effektivitet, er avhengig av både individuelle, organisatoriske og kontekstuelle faktorer. Aasland et al. (2010) beskriver at negativ lederatferd som gjentar seg, vil kunne få negative konsekvenser og dermed defineres som destruktiv ledelse. Det kan tenkes at grensen for hva som er gjentakende og systematisk negativ atferd fra en leder forandres når den ansatte er trøtt og medtatt. Uopplagte ansatte kan på den måten være med på å påvirke toleransegrensen for hvilken lederatferd hver enkelt ansatt opplever som destruktiv.

Sammenlignet med Leiter og Maslachs (1988) studie av ubehagelige opplevelser med overordnet leder ( $r = .58, p < .05$ ) og Arnold et al. (2015) sin studie av la-det-skure-ledelse ( $r = .62, p < .01$ ), viste denne studiens analyse av destruktiv ledeatferd liten grad av korrelasjon med utbrenthet ( $r = .25$ ). Samtidig viste standardavviket for denne studien liten variasjon i skårene ( $SD = 0.68$ ). Liten variasjon kan resultere i lave korrelasjoner. Med et mindre homogent utvalgt enn det som ble benyttet, er muligheten til stede for at sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet kunne blitt ennå sterkere.

Samtidig viste analysen at 5.4 prosent av utbrenthet blant utvalget fra Forsvarets høgskole kan skyldes destruktiv lederatferd fra nærmeste overordnet. Med det antyder resultatet at det i hovedsak er andre variabler enn destruktiv lederatferd som predikerer utbrenthet for denne gruppen. Andre studier har vist at mangel på forutsigbarhet, manglende rolleavklaring, stor arbeidsmengde og tidspress er andre forhold som også predikerer utbrenthet. Spesielt har de to sistnevnte vist en sterk sammenheng med utmattelsesdimensjonen (Maslach et al., 2001).

Det kan imidlertid være verdt å merke seg en nøkkelforskjell mellom tidligere undersøkelser og denne studien. Arnold et al. (2015), Hetland et al. (2007) og Kanste et al. (2007) antyder i sine studier en signifikant sammenheng mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet. I disse studiene ble en versjon av Multifactor Leadership Questionnaire benyttet. I tillegg til transformasjons- og

transaksjonsledelse, måler denne skalaen kun la-det-skure-lederatferd. Sett i lys av teorien omkring destruktiv ledelse målte Destrudo-L et bredere omfang av destruktiv lederatferd (Larsson et al., 2012). På bakgrunn av dette vil denne studien gi et noe mer helhetlig og nyansert funn i forholdet mellom destruktiv lederatferd og utbrenthet.

Ett annet forhold som kan kommenteres er snittskåren for undersøkelsen av destruktiv lederatferd ( $M = 2.04$ ). Destrudo-L hadde en Likert-skala fra 1-6. Svaralternativ 1 tilsvare «aldri/ nesten aldri». Snittskåren for utvalget var nær det laveste ytterpunktet på skalaen. Dette kan tyde på at destruktiv lederatferd ikke er en like stor utfordring for utvalget som annen empiri tilsier for arbeidslivet generelt (Aasland et al., 2010; Myklemyr, 2008). Det samme gjelder snittskåren for målingen av utbrenthet i denne undersøkelsen ( $M = 0.97$ ). Utmattelsesdimensjonen av MBI-GS hadde svaralternativer fra 0 til 6. Svaralternativ 0 tilsvare «aldri det siste året». Snittskåren for utbrenthet var også nær det laveste ytterpunktet på skalaen. Richardsen og Martinussens (2006) studie av yrker det kan være naturlig å sammenligne med viste en snittskåre for målingen av utmattelsesdimensjonen av utbrenthet som er nesten en hel verdi høyere ( $M = 1.93$ ). Dette kan tyde på at snittskåren for måling av utbrenthet i dette utvalget var lav. Dette er kanskje ikke så overraskende tatt i betraktning den selekterte gruppens homogene sammensetning. I tillegg er sykefraværet i Forsvaret generelt sett lavt i forhold til samfunnet for øvrig (Forsvaret, 2015). Dette skyldes blant annet demografiske og strukturelle forhold, høyt fokus på forebygging og oppfølging av sykdom. Dette kan tyde på at utbrenthet heller ikke er en like stor utfordring for dette utvalget som annen empiri tilsier for arbeidslivet generelt (Maslach et al., 2001; Rugland, 2002).

## **5.2 Hypotese 2: Destruktiv lederatferd predikerer jobbengasjement**

Resultater fra korrelasjonsanalysene i denne studien viste at destruktiv lederatferd ikke har noen sammenheng med jobbengasjement. Den påfølgende regresjonsanalysen bekreftet dette, se tabell 4.2. Hypotese 2 ble dermed ikke støttet av funnene i analysen. Dette funnet var noe overraskende fordi det store flertallet av tidligere studier viser en positiv signifikant sammenheng mellom konstruktiv lederatferd og jobbengasjement (Babcock-Roberson & Strickland, 2009; Zhu et al., 2009). Dette kan føre til antagelser om at destruktiv lederatferd ville fått motsatt virkning. I tillegg har tidligere studier vist at det er negativ sammenheng mellom jobbkrav og jobbengasjement (Halbesleben, 2010). Et tredje forhold er at analysene i denne studien viste at destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet i Forsvaret. Forskning har vist at både aktive og passive former for destruktiv ledelse kan påvirke de ansattes helse (Myklemyr, 2008). Tidligere

studier har indikert en sammenheng mellom god helse og stor grad av jobbengasjement (Hallberg & Schaufeli, 2006). Det vil dermed være rimelig å anta at redusert helsetilstand som en følge av destruktiv lederatferd også påvirker de ansattes jobbengasjement.

En mulig forklaring på den manglende sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og jobbengasjement i Forsvaret kan spores til utvalget og organisasjonen. En mulighet kan være at destruktiv lederatferd ikke er så utbredt i Forsvaret at det påvirker jobbengasjement i betydelig grad. På tross av enkelte høyere skårer, var snittskåren for måling av destruktiv lederatferd i nedre del av skalaen ( $M = 2.04$ ). Dette kan tyde på at destruktiv lederatferd ikke er spesielt utbredt og dermed ikke noe markant problem. Dette kan ha en sammenheng med de ansattes individuelle robusthet og evne til å takle slik atferd (Einarsen et al., 2006). Det kan også skyldes at Forsvarets kultur og legitime grense for hva som er akseptabelt hva gjelder destruktiv lederatferd er på et nivå som samsvarer med hva som er akseptabelt for de ansatte. Den lave variasjonen i skårene som en følge av det homogene utvalget kan også være en mulig forklaring på manglende korrelasjon mellom destruktiv lederatferd og jobbengasjement.

En annen forklaring kan være at det er helt andre faktorer som i større grad påvirker de ansattes jobbengasjement enn destruktiv lederatferd og jobbkrav generelt. Eksempelvis indikerer tidligere empiri at jobbengasjement, i motsetning til utbrenthet, hovedsakelig er forbundet med positive ressurser på jobben som anerkjennelse og sosial støtte og ikke de jobbkrav man møter i arbeidslivet (Richardsen & Martinussen, 2008). Det vil dermed være forhold som eksempelvis informasjonsflyt og konstruktive tilbakemeldinger som i større grad påvirker de ansattes jobbengasjement i bedriften (Bakker & Demerouti, 2007). Utbrenthet og jobbengasjement er slik sett to relativt uavhengige prosesser som påvirkes ulikt. Dette forklarer trolig hvorfor jobbengasjement påvirkes av konstruktiv lederatferd. Dette støttes av tidligere studier om sammenhengen mellom jobbengasjement og karismatisk- og transformasjonsledelse (Babcock-Roberson & Strickland, 2009; Zhu et al., 2009).

En tredje mulig forklaring kan være at sammenhengen mellom jobbkrav i form av destruktiv lederatferd og jobbengasjement er svakere enn sammenhengen mellom jobbressurser i form av eksempelvis anerkjennelse og autonomi og jobbengasjement. Dette støttes blant annet av Halbeslebens (2010) meta-analyse av jobbengasjement og dets sammenheng med blant annet jobbkrav og jobbressurser. Resultatene i denne analysen tilsier at både jobbkrav og jobbressurser har en sammenheng med jobbengasjement. Forskjellen er at jobbressurser og jobbengasjement er

mye sterkere forbundet. Slik sett kan jobbressurser i form av eksempelvis sosial støtte og anerkjennelse fra hovedsakelig konstruktive ledere i Forsvaret være med på redusere virkningen av destruktiv lederatferd. Tar man derimot utgangspunkt i JD-R modellen tilsier denne at det ikke er noen direkte sammenheng mellom jobbkrav og jobbengasjement (Maslach et al., 2001). Imidlertid angir modellen en sammenheng mellom jobbressurser og utbrenthet.

Videre viste jobbengasjement en signifikant liten til middels positiv korrelasjon med kjønn ( $r = .26$ ). Dette gjenspeilet seg i regresjonsanalysens steg 1 hvor kjønn bidro til en positiv og signifikant forklaring av variansen i jobbengasjement. Resultatene indikerer dermed at kvinnene i utvalget har en større grad av jobbengasjement enn mennene. Dette funnet var noe overraskende fordi det avviker fra andre studier som ikke finner noen signifikant sammenheng mellom jobbengasjement og kjønn (Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli et al., 2006).

På den annen side er det gjort studier som har kommet frem til mer tvetydige resultater. Et eksempel kan være Schaufeli et al. (2006) sin studie hvor man måler jobbengasjement blant ansatte i bedrifter i 10 forskjellige land. I denne studien viser funnene for de australske ( $N = 473$ ), kanadiske ( $N = 267$ ) og franske ( $N = 221$ ) utvalgene ingen forskjell på sammenhengen mellom jobbengasjement og kjønn (Schaufeli et al., 2006). Samtidig viser funnene fra Belgia ( $N = 767$ ), Tyskland ( $N = 465$ ), Finland ( $N = 3651$ ) og Norge ( $N = 2114$ ) en noe høyere skåre blant menn. Dette funnet underbygger Banihani, Lewis og Syeds (2013) argumentasjon for at det er lettere for menn å utvise jobbengasjement enn kvinner. I likhet med resultatene fra utvalget ved Forsvarets høyskole, antyder resultatene fra Sør-Afrika ( $N = 2547$ ), Spania ( $N = 1832$ ) og Nederland ( $N = 2163$ ) i Schaufeli et al. (2006) sin studie at kvinner viser større grad av jobbengasjement enn menn.

Det kan virke som om studier som antyder en signifikant sammenheng mellom jobbengasjement og kjønn til fordel for enten menn eller kvinner er i mindretall, og at det i stedet er andre forhold som i hovedsak virker inn på de ansattes grad av jobbengasjement. Eksempelvis viser en studie av omtrent 4000 arbeidstakere i Nederland at kjønn og jobbengasjement ikke har noen sammenheng (Schaufeli, 2012). Samtidig indikerer resultatene i den samme studien at jobbengasjement i stedet er knyttet til hvilken type arbeid som blir utført. Overordnet konkluderer studien med at komplekse yrker medfører en høyere grad av jobbengasjement enn andre.

En mulig forklaring på kvinnes store grad av jobbengasjement i forhold til mennene kan være knyttet til særegenheter ved den kvinnelige andelen av utvalget. Det kan tenkes at kvinner som velger utradisjonelle kvinneyrker er mer bevisst dette valget og er derfor i utgangspunktet mer motiverte enn sine mannlige kollegaer. Dette kan forsterkes ved at de fleste kvinnene i dette utvalget er spesielt selekterte for en vertikal karriere i forsvarssektoren. En annen forklaring kan være at kvinner i et arbeidsmiljø hvor det hovedsakelig er mannlige ansatte kan ha et spesielt behov for å yte litt ekstra. I følge Kanter (1977) kan et lavt antall kvinner på en arbeidsplass medføre at disse får mer oppmerksomhet enn det som er normalt. Disse kvinnene har dermed en tendens til å overprestere ved å jobbe både hardere og mer sammenliknet med sine mannlige medarbeidere.

### **5.3 Hypotese 3: Destruktiv lederatferd predikerer organisasjonsforpliktelse**

Resultatene fra analysene viste at destruktiv lederatferd ikke korrelerer signifikant med organisasjonsforpliktelse. Den påfølgende regresjonsanalysen bekreftet dette, se tabell 4.2. Hypotese 3 ble dermed ikke støttet av funnene i analysen. Dette kan sies å være noe overraskende fordi resultater fra analysene viser at destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet uten at dette påvirker de ansattes organisasjonsforpliktelse (Leiter & Maslach, 1988). I tillegg viser flere tidligere studier en signifikant korrelasjon mellom destruktiv lederatferd og organisasjonsforpliktelse. Et eksempel er Schyns og Schillings (2012) meta-analyse av 61 relevante artikler om underliggende avarter av samlebetegnelsen destruktiv ledelse. Funnene i denne studien viser en liten, men signifikant gjennomsnittlig korrelasjon mellom destruktiv lederatferd og organisasjonsforpliktelse (mean  $r = -.21$ ). I motsetning til mange andre studier har Schyns og Schilling valgt ikke å inkludere artikler som omhandler la-det-skure-lederatferd. En av artiklene som er inkludert i meta-analysen er Burriss, Detert og Chiaburus (2008) studie av i underkant av 500 ledere i restaurantbransjen. Studien fremhever at destruktiv lederatferd har en omfattende virkning i en organisasjon. Deres argumentasjon for dette er at de ansattes negative holdninger til en leder kan utvikles til å bli negative holdninger mot bedriften. Dette blant annet som en følge av at lederen blir sett på som en representant for bedriften de er ansatt i.

En mulig forklaring på manglende sammenheng mellom destruktiv lederatferd og organisasjonsforpliktelse kan være knyttet til utvalget. I motsetning til de overnevnte studiene resulterte denne oppgavens relativt homogene utvalg i liten varians i skårene ( $SD = 0.74$ ). Dette kan ha medført liten grad av korrelasjon. En annen forklaring kan være knyttet til Forsvaret og JD-R modellens jobbbressurer. Det kan tenkes at Forsvaret som organisasjon er sterke på

jobbressurser, eksempelvis i form av individuell tilbakemelding til de ansatte, deltagelse i avgjørelser og sosial støtte fra overordnet sjef. Ressursene i den motiverende prosessen kan på denne måten være med på å redusere virkningen av jobbkravene i den helsereduserende prosessen, som for eksempel destruktiv lederatferd (Schaufeli & Bakker, 2004).

Ikke uventet viste funnene en middels positiv signifikant korrelasjon mellom organisasjonsforpliktelse og jobbengasjement ( $r = .41$ ). Disse funnene støttes av flere andre studier (Hakanen et al., 2006; Halbesleben, 2010). Et eksempel er Hallberg og Schaufelis (2006) studie av IT-miljøet. I deres undersøkelse av forholdet mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse oppnås en korrelasjon mellom jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse tilsvarende denne studien ( $r = .46, p < .01$ ).

En mulig forklaring på denne sammenhengen kan beskrives ved hjelp av JD-R modellen (Hakanen & Roodt, 2010). Isolert sett forbinder en av de to prosessene i modellen jobbressurser med organisasjonsforpliktelse ved hjelp av jobbengasjement. Kort fortalt kan jobbressurser, som for eksempel sosialt miljø og autonomi, være med på å skape både en indre og ytre motivasjon blant de ansatte. Dette vil igjen øke de ansattes jobbengasjement. En organisasjon som tilfører engasjerte ansatte ressurser som muliggjør den enkeltes utvikling og måloppnåelse, vil kunne føre til en sterkere tilknytning mellom de ansatte og bedriften i form av organisasjonsforpliktelse. Dette kan være tilfellet for utvalget fra Forsvarets høgskole.

Resultatene viste imidlertid at organisasjonsforpliktelse har en liten til middels positiv signifikant korrelasjon med kjønn ( $r = .25$ ). Dette resultatet indikerer dermed at kvinnene i utvalget innehar en større grad av organisasjonsforpliktelse enn mennene. Dette funnet kan også sies å være noe overraskende da flere tidligere studier som omhandler sammenhengen mellom organisasjonsforpliktelse og kjønn enten indikerer at det ikke er noen sammenheng eller at sammenhengen er tvetydig (Aranya, Kushnir, & Valency, 1986; Schaufeli, 2012; Schaufeli et al., 2006). På den annen side indikerer Lok og Crawford's (2004) undersøkelse av ledere på mellomnivået i Australia og Hong Kong en liten, men signifikant tendens til at kvinner viser noe mindre grad av organisasjonsforpliktelse enn menn. Dette støttes opp av Marsden, Kalleberg og Cooks (1993) studie som også indikerer en noe større grad av organisasjonsforpliktelse hos menn generelt. Samtidig antyder den samme studien at organisasjonsforpliktelse i større grad henger sammen med hvilken type arbeid man utfører og at kvinner viser en svak tendens til større grad av organisasjonsforpliktelse når det gjelder sammenlignbare yrker og stillinger. Marsden,

Kalleberg og Cooks (1993) konkluderer sin studie med at forskjellene på kjønn når det gjelder organisasjonsforpliktelse i utgangspunktet er minimale.

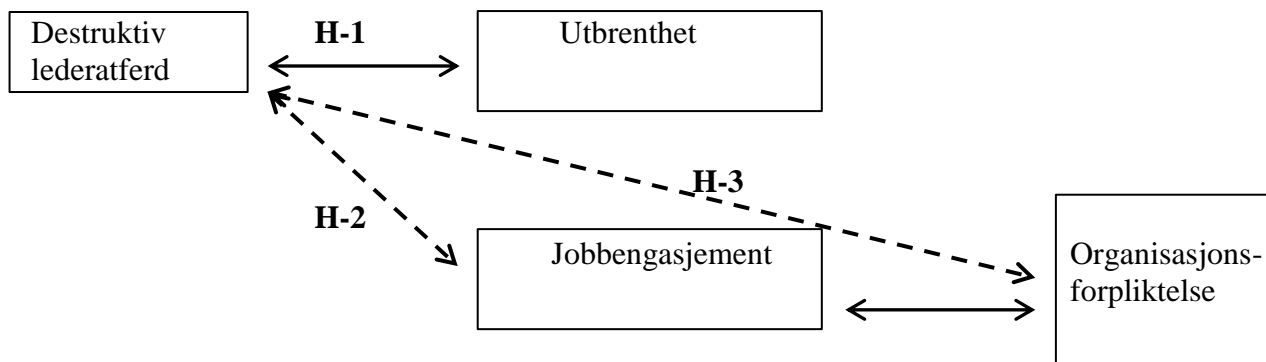
I likhet med jobbengasjement er dermed en mulig forklaring på kvinnes større grad av organisasjonsforpliktelse i forhold til mennene knyttet til deres mer bevisste yrkesvalg og ønske om å prestere. I tillegg konkurrerer de fleste kvinnene i dette utvalget i praksis om de samme stillingene som sine mannlige medstudenter. Sett i lys av Marsden, Kalleberg og Cooks (1993) sin studie kan dette medføre en større grad av organisasjonsforpliktelse hos de kvinnelige studentene.

#### **5.4 Oppsummering**

På bakgrunn av det teoretiske og empiriske grunnlaget ble hypotesene 1-3 utarbeidet. Sett i ettertid kan det virke som om det ble lagt noe store forventninger til noen av hypotesene som en følge av overdreven tro på destruktiv lederatferds sammenheng med et utvalg variabler i militær kontekst. På tross av flere signifikante sammenhenger, var disse små til middels i grad. En av forklaringene på dette kan ha vært utvalgets sammensetning som kan ha påvirket resultatene i betydelig grad. En liten, selektert og homogen gruppe studenter og kursdeltakere ved Forsvarets høgskole ga trolig liten variasjon og til dels svake sammenhenger generelt. På den annen side kan gruppens generelt lave skårer på destruktiv lederatferd og generelt høye skårer på jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse tolkes til at gruppen ikke er spesielt utsatt for destruktiv lederatferd samtidig som jobbengasjementet og organisasjonsforpliktelsen er høy.

Funnet i studien viser at ulike former for destruktiv lederatferd har negativ individuell påvirkning på utbrenthet i dette utvalget. Jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse var ikke relatert til destruktiv lederatferd. Som hypotesediskusjonene over tilsier kan det være flere forklaringer på disse funnene. Med utgangspunkt i JD-R modellen kan destruktiv lederatferds sammenheng med utmattelsesdimensjonen av utbrenthet forklares som jobbkravenes direkte sammenheng med utbrenthet (Maslach et al., 2001). Studiens funn av manglende sammenheng mellom destruktiv lederatferd og jobbengasjement kan forklares ved at destruktiv lederatferd ikke har en direkte påvirkning på jobbengasjement. I følge modellen påvirkes jobbengasjement i hovedsak av den motiverende prosessen med utgangspunkt i jobbressurser. Imidlertid kan tilgang på jobbressurser være med på å påvirke utbrenthet i den helse-reducerende prosessen. Organisasjonsforpliktelse er også i følge JD-R modellen en del av den motiverende prosessen. Jobbkraav i form av en belastning som destruktiv lederatferd kan imidlertid påvirke organisasjonsforpliktelse indirekte

via utbrenthet. Imidlertid vil økt grad av jobbengasjement hos en ansatt gi økt grad av organisasjonsforpliktelse. Som del av samme prosess vil jobbressurser som eksempelvis utviklingsmuligheter og tilbakemeldinger på egen innsats trolig i større grad påvirke både jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse enn destruktiv lederatferd (Maslach et al., 2001).



**Figur 5.1 Visualisering av resultater med utgangspunkt i Jobbkraft-ressursmodellen** (variabler uten sammenheng er stiplede).

Funnene i studien tyder dermed på at utvalget fra Forsvarets høyskole er i stand til å opprettholde både jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse på tross av destruktiv lederatferd i organisasjonen. På den ene siden er en hierarkisk organisasjon som Forsvaret kanskje godt egnet for at destruktiv lederatferd skal få etablere og utvikle seg. På den annen side kan det samtidig tenkes at den samme organisasjonen er med på å støtte de ansatte slik at de tåler en viss grad av destruktiv lederatferd uten at dette får alvorlige konsekvenser. Det kan derfor tenkes at stor grad av virkningsfulle jobbressurser er med på å forebygge noe av den negative virkningen destruktiv lederatferd kan ha. Slik sett kan kanskje de ansatte være i stand til å opprettholde fokus på egne og organisasjonens mål på tross av negativ atferd fra en dårlig leder.

### 5.5 Studiens styrker og begrensninger

Som enhver forskningsstudie har også denne oppgaven ulike styrker og begrensninger som må tas i betraktning ved tolkning av resultatene.

Når et gjelder begrensninger vil en kvantitativ tilnærming først og fremst kunne medføre utfordringer når utvalgets fortolkninger av skalaene og svar på undersøkelsene omgjøres til tall (Jacobsen, 2005). Tallene blir en forenkling og en tallmessig kategorisering av noe som i



utgangspunktet kan være en svært kompleks setning. En styrke ved studien er imidlertid at den er unik i form av at den adresserer et tema det er gjort lite forskning på. Dette er spesielt gjeldende for det norske Forsvaret.

Videre vil undersøkelser som omhandler sensitive forhold, eksempelvis destruktiv lederatferd og utbrenthet, kunne medføre enkelte begrensninger. Dette enten som en følge av skalaene som benyttes eller at undersøkelsen inkluderer et selvrapporteringsskjema (Zopiatis & Constanti, 2010). Forhold som ærlighet i rapporteringen av seg selv, sin nærmeste overordnede sjef og hvorvidt utvalget har forstått spørsmålene i undersøkelsen vil kunne påvirke dataene. På den annen side er samtlige av skalaene som er benyttet i denne studien tidligere publisert. I tillegg er både MBI-GS, UWES og OCQ anerkjente skalaer som er grundig testet med god reliabilitet og validitet.

Studien har også begrensninger knyttet til utvalget. På tross av en relativt høy svarprosent, er utvalget nokså lite og homogent. Dette kan ha ført til liten variasjon i skårene med påfølgende lave korrelasjoner. Oppgaven indikerer at dataene er representative for en liten gruppe offiserer på mellomnivået. Det anbefales derfor å utvise forsiktighet når det kommer til generalisering av funnene for det norske Forsvaret som helhet. Samtidig er det spesielle utvalget en av studiens styrker. Dette fordi studentene ved Forsvarets høyskole er en gruppe selekterte ledere og nøkkelpersoner fra hele forsvarssektoren som er tiltenkt en videre karriere. Disse representerer dermed et viktig mellomnivå i organisasjonen.

En annen begrensning med studien ligger i Destrudo-L. Skalaen er utviklet for å måle destruktiv lederatferd (Larsson et al., 2012). I forhold til helhetlig modell for destruktiv lederatferd er det ingen av delfaktorene i Destrudo-L som direkte tar høyde for den aktive destruktive lederatferden tyvaktig ledelse. Årsaken til dette er trolig at utviklingen av Destrudo-L hovedsakelig ble gjort på bakgrunn av tilbakemelding fra vernepliktige på deres erfaringer med «dårlig ledelse». Dette betyr at den destruktive kombinasjonen pro-relasjonsorientert- og anti-oppgaveorientert atferd i beste fall kun indirekte blir dekket av skalaen. Dette er en svakhet ved skalaen da empiri fra Aasland et al. tilsier at tyvaktig ledelse (pro-relasjonsorientert- og anti-oppgaveorientert) er den aktivt destruktive lederatferden som er mest utbredt blant den totale norske arbeidsstyrken (Aasland et al., 2010). Parallelt er studiens bruk av Destrudo-L en styrke. Dette fordi skalaen er utviklet i den hensikt å måle destruktiv lederatferd i en militær kontekst. Selv om skalaen trolig

også kan benyttes for å måle destruktiv lederatferd andre miljøer, vil en skala utviklet for en spesiell profesjon kunne ta høyde for særegenheter som er spesielt viktige for organisasjonen.

### **5.6 Anbefalinger for videre forskning**

Denne studien er gjennomført på i overkant av 90 elever ved Forsvarets høyskole. I tillegg tar studien for seg sammenhengen mellom destruktiv lederatferd og et fåtall variabler. I dette kapittelet fremheves noen forhold som kan være aktuelle for fremtidig forskning med utgangspunkt i funnene fra denne studien.

I likhet med det sivile arbeidslivet viser denne studien at det finnes destruktiv lederatferd også i det norske Forsvaret. Først og fremst vil det være hensiktsmessig å gjennomføre ytterligere kvantitativ forskning for å finne ut mer om utbredelsen av destruktiv lederatferd i Forsvaret og hvilke destruktive ledelsesformer som dominerer. På denne måten vil man finne ut om destruktiv lederatferd faktisk er en utfordring som Forsvaret må ta på alvor. Årets utgave av Forsvarets medarbeiderundersøkelse tar i så henseende tak i deler av dette gjennom å kartlegge graden av la-det-skure-lederatferd blant linjeledere i Forsvaret. En slik studie kan med fordel benytte en skala som er mer tilrettelagt for å måle destruktiv lederatferd direkte i forhold til de fem ledelsesformene i helhetlig modell for destruktiv lederatferd (en konstruktiv og fire destruktive). Det å benytte anerkjente begreper og modeller vil være med på å øke forståelsen for fenomenet. En anbefaling i den sammenheng er å benytte skala for måling av forekomst av destruktiv lederatferd av Einarsen et al. (2007) med 33 spørsmål og 4-punkts Likert-skala.

En deskriptiv studie for å kartlegge utbredelse vil også gi mulighet for å undersøke andre interessante forhold med destruktiv lederatferd. Et større og mer variert utvalg vil eksempelvis gjøre det mulig å finne ut mer om eventuelle forskjeller på destruktiv lederatferd i Forsvaret på lavere, midlere og høyere nivå. En studie fra det svenske Forsvaret viser at de undergitte mener at yngre militære ledere benytter en mer aktiv form for destruktiv lederatferd, mens eldre militære offiserer benytter seg av mer passiv form for destruktiv lederatferd (Larsson et al., 2012). En studie som skiller destruktiv lederatferd og nivå vil trolig kunne øke sannsynligheten for å iverksette mest mulig hensiktsmessige tiltak på det respektive nivå. Videre vil en tidsserie- eller kohortstudie være hensiktsmessig for å se på hvordan forholdene utvikler seg i enkelte avdelinger over tid, sett opp mot eventuelle lederutviklingstiltak som er ment å forebygge nettopp destruktiv lederatferd. En større studie vil også gi større presisjon ved undersøkelse av andre variabler som destruktiv lederatferd i Forsvaret kan tenkes å ha en

sammenheng med. Eksempler på aktuelle variabler kan være kreativitet, ansvarsfølelse og selvstendighet. Dersom man i tillegg gjennomfører studien ved hjelp av metodetriangulering, vil dette kunne gi både økt gyldighet og troverdighet (Jacobsen, 2005).

Denne studien vil forhåpentligvis stimulere til ytterligere forskning og teoriutvikling innenfor fenomenet destruktiv ledelse. Samtidig vil den også kunne bidra til den nødvendige bakgrunnskunnskapen for diskusjoner om hvordan det norske Forsvaret bør adressere eventuelle utfordringer med destruktiv lederatferd i fremtiden.

### **5.7 Etske betraktninger**

Denne studien ble designet og gjennomført i henhold til Generelle forskningsetiske retningslinjer (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2014) og Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, 2006). All datainnsamling ble gjennomført i henhold til retningslinjene fra personvernombudet for forskning. Prosjektet er meldt inn til Personvernombudet for forskning ved Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Godkjenning fra NSD forelå primo mai 2014.

Studien har tatt utgangspunkt i en spørreundersøkelse hvor utvalget har rapportert på seg selv og sin nærmeste overordnet. Samtidig berører undersøkelsen temaer som kan oppleves som svært sensitivt for deltakerne. Dette stiller store krav for å unngå at enkeltindivider kan identifiseres. Et aspekt ved anonymisering har derfor vært kobling mellom enkeltindivider og oppgavens funn. Dette gjelder spesielt funn som kan knyttes til demografiske variabler med få kvinnelige respondenter og et relativt lavt antall respondenter generelt. Dette gjør at en må opprettholde et bevisst forhold til anonymitet og utvise ekstra aktsomhet ved analyse og publisering av funn for denne typen variabler.

Både kull 9 ved Forsvarets stabs og masterstudie (2013-2014) og de to kullene på Lederutviklingsprogrammet LUPRO (2013-2014) mottok tilbakemelding på foreløpige forskningsresultater.

## 6. Konklusjon

Hensikten med denne studien har vært å undersøke i hvilken grad destruktiv lederatferd kan relateres til utbrenthet, jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant ansatte i Forsvaret. Grunnlaget for undersøkelsene var studenter fra et kull ved Forsvarets stabs- og masterstudie og deltakere fra to kull på Lederutviklingsprogrammet LUPRO, alle ved Forsvarets høyskole.

Teorien omkring destruktiv ledelse tar utgangspunkt i tidligere ledelsesteori og kan på mange måter sies å være i startfasen. I det norske Forsvaret er det i liten grad forsket på fenomenet. Allikevel foreligger det noe empiri fra forskning både nasjonalt og internasjonalt. Så langt har man funnet ut at destruktiv lederatferd er relativt normalt blant ledere, men samtidig svært skadelig, både for de ansatte og bedriften ved gjentakende og systematisk forekomst.

Denne studien viste for det første at destruktiv lederatferd predikerer utbrenthet blant ansatte i Forsvaret i liten til middels grad. Dette funnet var som forventet og er i overensstemmelse med forskning på tilsvarende fagområder (Arnold et al., 2015; Hetland et al., 2007; Kanste et al., 2007). Videre indikerte resultatene at destruktiv lederatferd ikke predikerer jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse blant ansatte i Forsvaret. Begge disse resultatene var til dels overraskende da de avviker fra tidligere funn (Babcock-Roberson & Strickland, 2009; Burris et al., 2008; Schyns & Schilling, 2012; Zhu et al., 2009). Kjønn predikerte både jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse hvor kvinner skåret høyere enn menn. Funnene avviker flere studier som ikke finner signifikante sammenhenger mellom disse variablene (Aranya et al., 1986; Hallberg & Schaufeli, 2006; Schaufeli, 2012; Schaufeli et al., 2006). Ut fra resultatene i oppgaven kan det se ut som om destruktiv lederatferd kan få individuelle utslag i form av eksempelvis utbrenthet. Samtidig indikerer funnene for jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse at den destruktive lederatferden i Forsvaret ikke påvirker utvalgets forhold og holdninger til arbeidsplassen, hverken i positiv eller negativ retning. En mulig fortolkning av dette kan være at de ansatte er i stand til å opprettholde både jobbengasjement og organisasjonsforpliktelse på tross av destruktiv lederatferd i organisasjonen.

Resultatene i denne studien er i betydelig grad påvirket av et lite, homogent og spesielt utvalg som ga generelt svake sammenhenger. Ytterligere forskning på utbredelse og sammenhenger med større utvalg er derfor å anbefale. Studien vil allikevel kunne være et bidrag til den nødvendige bakgrunnskunnskapen for diskusjoner om hvordan det norske Forsvaret bør adressere eventuelle utfordringer med destruktiv lederatferd i fremtiden.

## Litteraturliste:

- Aasland, M. S. (2012). *Destructive leadership: Conceptualization, measurement, prevalence and outcomes*. PhD, University of Bergen, Bergen.
- 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.
- Andersen, B. (2013, 13. desember). Når sjefen er destruktiv. *Ukeavisen Ledelse*. Hentet 15. februar, 2015, fra <http://www.dagensperspektiv.no/2013/nar-sjefen-er-destruktiv>
- Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. (1986). Organizational Commitment in a Male Dominated Profession. *Human Relations*, 39(5), 433-448.
- Arnold, K. A., Connelly, C. E., Walsh, M. M., & Martin Ginis, K. (2015, 6. april). Leadership Styles, Emotion Regulation, and Burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*. Hentet fra <http://dx.doi.org/10.1037/a0039045>
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2009). The Relationship Between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313-326.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400-423.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (2009). Lederskap (M. B. Stamsø, Trans.). I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 23-40). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- 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). London: SAGE Publications Ltd.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323-370.
- Berg, M. E. (2000). *Lederutvikling: Situasjon - Virkemidler - Belønning* (2. utg.). Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: The mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Buss, A. H. (1961). *The psychology of aggression*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2. utg.). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(3), 44-55.
- Constable, J. F., & Russel, D. W. (1986). The Effect of Social Support and the Work Environment upon Burnout Among Nurses. *Journal of Human Stress*, 12(1), 20-26.
- Craig, S. B., & Kaiser, R. B. (2013). Destructive Leadership. I M. G. Rumsey (Red.), *The Oxford Handbook of Leadership* (s. 439-454). New York: Oxford University Press.
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2014). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Hentet 23. april, 2015, fra [https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek\\_generelle\\_retningslinjer.pdf](https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf)

- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jonge, J., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal for Work Environment and Health*, 27(4), 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job-demands resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora. (2006). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet 23. april, 2015, fra <https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>
- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). Narcissism and Toxic Leaders. *Military Review*, 93(1), 55-60.
- Duxbury, M. L., Armstrong, G. D., Drew, D. J., & Henly, S. J. (1984). Head Nurse Leadership Style with Staff Nurse Burnout and Job Satisfaction in Neonatal Intensive care Units. *Nursing Resource*, 33(2), 97-101.
- 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. (2010). The Nature, Prevalence, and Outcomes of Destructive Leadership: A Behavioral and Conglomerate Approach. I B. Schyns & T. Hansbrough (Red.), *When Leadership goes Wrong: Destructive Leadership, Mistakes, and Ethical Failures* (s. 145-171). Charlotte, North Carolina: Information Age Publishing.
- 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: Effektivitet og trivsel* (2. utg., s. 207-227). 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: Effektivitet og trivsel* (s. 233-254). Bergen: Fagbokforlaget.
- Einarsen, S., Tangedal, M., Skogstad, A., Matthiesen, S. B., Aasland, M. S., Nielsen, M. B., . . . Hauge, L. J. (2007). *Et brutalt arbeidsmiljø? En undersøkelse av mobbing, konflikter og destruktiv ledelse i norsk arbeidsliv*. Bergen: Universitetet i Bergen.
- Forsvaret. (2015). Vedlegg til Forsvarets årsrapport for 2014: Likestillingsredegjørelse etter aktivitets- og redegjørelsesplikten Hentet fra [https://forsvaret.no/fakta\\_/ForsvaretDocuments/Likestillingsredegj%C3%B8relsen%202014.pdf](https://forsvaret.no/fakta_/ForsvaretDocuments/Likestillingsredegj%C3%B8relsen%202014.pdf)
- Forsvarsdepartementet. (2011). Omstillingen av Forsvaret 2009-12. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/dokumentarkiv/stoltenberg-ii/fd/tema-og-redaksjonelt-innhold/redaksjonelle-artikler/2008/modernisering-av-forsvaret-2009-12/id510090/>
- Forsvarsstaben. (2012). *Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret*. Oslo: Forsvarsstaben.
- Gimsø, C. E. (2014). *Narcissus and Leadership Potential: The measurement and implications of narcissism in leadership selection processes*. PhD, Handelshøyskolen BI, Oslo. Hentet fra [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/479fa1e79eaf8bcfc1257cf900294bb9/\\$FILE/2014-04-Gims%C3%B8-mantel.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/479fa1e79eaf8bcfc1257cf900294bb9/$FILE/2014-04-Gims%C3%B8-mantel.pdf)
- Gjendem, C. S. (2014, 11. april). Næringslivet jakter i Forsvaret. *E24.no*. Hentet 13. februar, 2015, fra <http://e24.no/jobb/naeringslivet-jakter-ledere-i-forsvaret/22884103>
- Glasø, L., Einarsen, S., Matthiesen, S. B., & Skogstad, A. (2010). The dark side of leaders: A representative study of interpersonal problems among leaders. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 2(2), 3-14.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.

- Hakanen, J. J., & Roodt, G. (2010). Using the job demands-resources modell to predict engagement: Analysing a conceptual model. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (s. 85-101). New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. I A. B. Bakker & M. P. Leiter (Red.), *Work Engagement: A handbook of Essential Theory and Research* (s. 102-117). New York: Psychology Press.
- Hallberg, U., & 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.
- Hemphill, J. A., & Coons, A. E. (1957). Development og the leader behavior description questionnaire. I R. M. Stogdill & A. E. Coons (Red.), *Leader behavior: Its description and measurement* (s. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Hennestad, B. W., Revang, Ø., & Strønen, F. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6. utg.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, 45*(3), 265-271.
- Hetland, H., Sandal, G. M., & Johnsen, T. B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(1), 58-75.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., & Gupta, V. (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. I W. H. Mobley, M. J. Gesner & V. Arnold (Red.), *Advances in global leadership* (s. 131-233). Stamford: JAI Press.
- Hubert, A. B., & van Veldhoven, M. (2001). Risk sectors for undesirable behaviour and mobbing. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 10*(4), 415-424.
- Høst, T. (2011). *Ledelse: En helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jaffe, G. (2011, 25. juni). Army worries about "toxic" leaders in ranks. *The Washington Post*. Hentet 10. januar, 2015, fra [http://www.washingtonpost.com/national/national-security/army-worries-about-toxic-leaders-in-ranks/2011/06/25/AGThw4kH\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/national/national-security/army-worries-about-toxic-leaders-in-ranks/2011/06/25/AGThw4kH_story.html)
- Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret. *Magma, 14*(1), 40-49.
- Kanste, O., Kyngäs, H., & Nikkilä, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management, 15*(7), 731-739.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2004). *Psykologi i organisasjon og ledelse. 3. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2011). *Psykologi i organisasjon og ledelse. 4. utgave*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kets de Vries, M. F., & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations, 38*(6), 583-601.
- Kile, S. M. (1990). *Helsefarlige ledere og medarbeidere*. Oslo: Hjemmets bokforlag.

- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Krigsskolen. (2008). *Tanker om militært lederskap i utvikling* (2. utg.). Oslo: Krigsskolen.
- Kuvås, D. (2013, 18. november). Savner du ledelse?, *Dagens Næringsliv*, s. 31.
- Kvålshaugen, R. (2007). Autentisk ledelse: En effektiv lederstil? *Magma*, 10(5), 22-28.
- Lai, L. (2015, 26. april). Styr unna destruktive ledere, *Dagens næringsliv*. Hentet fra <https://www.dn.no/meninger/debatt/2015/04/26/2052/Ledelse/styr-unna-destruktive-ledere>
- Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 383-400.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Li, J. Z. (2013). Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I L. Glasø & G. Thompson (Red.), *Transformasjonsledelse* (s. 11-45). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic Leadership: When Grand Illusions Masquerade as Noble Visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338.
- Lombardo, M. M., & McCall, M. W. (1984). *Coping with an Intolerable Boss*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- Lord, R. G., De Vader, C. L., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perception: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-410.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender Differences in Organizational Commitment: Influences of Work Positions and Family Roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual* (3. utg.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McGregor, D. (2006). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McKinsey & Company. (2015). Modernisering og effektivisering av stabs-, støtte- og forvaltningsfunksjoner i forsvarssektoren (s. 1-188). Oslo: McKinsey & Company.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mood, R. (2013, 16. desember). Veteransatsingen har gitt resultater. Hentet 2. februar, 2015, fra <http://hv.forsvaret.no/aktuelt/hendelser/aktuelle-saker/Sider/veteransatsingen.aspx>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Myklemyr, A. (2008). Normalt at ledere er destruktive. *Ukeavisen ledelse*, 21(35), 16-18.
- Namie, G., & Namie, R. (2000). *The bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim the dignity on the job*. Naperville: Sourcebooks, Inc.



- Nerstad, C. G. L., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2010). Factorial validity of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES) across occupational groups in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology, 51*(4), 326-333.
- Nielsen, M. B., Aasland, M. S., Matthiesen, S. B., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma, 7*(4), 80-90.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4. utg.). London: Sage Publications, Inc.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 176-194.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual: Step by step guide to data analysis using IBM SPSS* (5. utg.). New York: Open University Press.
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 168-185.
- Rainey, D. W. (1999). Sources of Stress, Burnout, and Intention to Terminate Among Basketball Referee. *Journal of sport behavior, 22*(4), 578-590.
- Reed, G. E. (2004). Toxic Leadership. *Military Review, 84*(5), 67-71.
- Regjeringen. (2013). Politisk plattform for en regjering utgått av Høyre og Fremskrittspartiet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/a93b067d9b604c5a82bd3b5590096f74/plattform.pdf>
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2006). Måling av utbrenthet: Maslach Burnout Inventory. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, 43*(11), 1179-1181.
- Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2008). Hva skal til for å øke arbeidsglede og motivasjon? En undersøkelse av jobbengasjement i helse- og omsorgsykker. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening, 45*(3), 249-257.
- Ringdal, K. (2009). *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly, 17*(6), 617-633.
- Rugland, E. (2002, 30. mai). Utbrenthet rammer flere, *Forskning.no*. Hentet fra <http://forskning.no/psykiske-lidelser-arbeid-organisasjonspsykologi/2008/02/utbrenthet-rammer-flere>
- Schaufeli, W. B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology, 14*(1), 3-10.
- 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, 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., Salanova, M., González-Romà, 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.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3. utg.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2012). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 138-158.
- Shackleton, V. (1995). Leaders who derail. I V. Shackleton (Red.), *Business Leadership* (s. 89-100). London: Thompson.

- 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. (2015a, 26. januar, foredrag for stabs- og masterstudiet ved Forsvarets høgskole). [Destruktive former for ledelse og deres betydning].
- Skogstad, A. (2015b, 26. januar, foredrag for stabs- og masterstudiet ved Forsvarets høgskole). [Konstruktive og destruktive former for ledelse og deres betydning].
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2006). Effektiv ledelse: En gjennomgang av det 20. århundres viktigste perspektiver. I A. Skogstad & S. Einarsen (Red.), *Ledelse på godt og vondt: effektivitet og trivsel* (s. 15-83). Bergen: Fagbokforlaget.
- 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.
- Solheim, J. A., Henriksen, R. E., & Skjevdal, J. (1995). *Håndbok i lederskap for Luftforsvaret*. Oslo: Luftforsvarsstaben.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strøm-Erichsen, A.-G. (2013). Kompetanse for en ny tid. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/nb/aktuelt/kompetanse-for-en-ny-tid/id715996/>
- 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.
- Thomas, C. W. (2002). The Rise and Fall of Enron: When a company looks too good to be true, it usually is. *Journal of Accountancy*, 193(4), 41-45, 47-48.
- Torp, S. (2013). Hva er helsefremmende arbeidsplasser - og hvordan skapes det? *Sosialmedisinsk tidsskrift*, 90(6), 768-779.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Warø, H. (Red.). (2008). *Fra godt sagt til godt gjort: Lederutvikling og lederutdanning i praksis*. Oslo: Krigsskolen.
- Williams, D. F. (2005). *Toxic Leadership in the U.S. Army*. Research project, U.S. Army War College, Carlisle Barracks. Hentet fra [www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA431785](http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA431785)
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations* (8. utg.). Essex, England: Pearson Education Limited.
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2009). Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-616.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3), 300-320.